

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

PAO – 2026/2028



Ficha Técnica

Título

Plano de Atividades e Orçamento da Museus e Monumentos de Portugal,
E.P.E. | 2026

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: 6.980.000,00 Euros

CAE Principal: 91020-R3

CAE Secundário (1): 82300-R3

CAE Secundário (2): 91030-R3

Data de aprovação

05-12-2025

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	8
2.6 CONTEXTO	10
3. FUTURO	11
3.1 ESTRATÉGIA DE MÉDIO PRAZO (2026-2028)	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, MONUMENTOS E PALÁCIOS	15
3.1.5 GESTÃO DE RISCOS - PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO	16
3.2 OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	16
4. PLANO DE ATIVIDADES	23
4.1 AÇÕES COMUNS E TRANSVERSAIS	23
4.1.1 COLEÇÕES	23
4.1.2 ESPAÇOS	24
4.1.3 COMUNICAÇÃO	27
4.1.4 PESSOAS	30
4.1.5 GESTÃO	31
4.1.6 TECNOLOGIAS	33
4.1.7 REDE PORTUGUESA DE MUSEUS	35
4.1.8 LABORATÓRIO JOSÉ DE FIGUEIREDO	36
4.1.9 ARQUIVO DE DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA	37
4.2 PLANOS DE ATIVIDADES DOS MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS	39
4.2.1 GESTÃO DE COLEÇÕES	39
4.2.2 CONSERVAÇÃO E RESTAURO	41
4.2.3 EXPOSIÇÕES	43
4.2.4 SERVIÇOS EDUCATIVOS	45
4.2.5 ACESSIBILIDADE	46

4.2.6	COMUNICAÇÃO E EDIÇÃO	47
4.2.7	MECENATO E PARCERIAS	48
4.2.8	COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	48
4.2.9	RESUMO DE ATIVIDADES	50
5.	INVESTIMENTOS	55
5.1	PRINCIPAIS INVESTIMENTOS A REALIZAR	59
5.2	ANÁLISE DO RÁCIO RETURN ON ASSETS (ROA)	61
6.	EXECUÇÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO PRR	63
7.	RECURSOS HUMANOS	64
7.1	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES	65
7.2	GASTOS TOTAIS COM PESSOAL	67
8.	INFORMAÇÃO FINANCEIRA	69
8.1	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	70
8.1.1	RENDIMENTOS	72
8.1.2	GASTOS	74
8.2	CUMPRIMENTO DAS INSTRUÇÕES – QUADRO RESUMO	83
8.3	BALANÇO	86
8.4	DEMONSTRAÇÃO FLUXOS DE CAIXA	90
8.5	RÁCIOS SITUAÇÃO FINANCEIRA	92
8.6	CANDIDATURAS E FINANCIAMENTOS COMUNITÁRIOS	94
9.	ORÇAMENTO E PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL (2026-2028)	99
10.	PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTO (2026-2028)	104
11.	CONTRATO-PROGRAMA	107
12.	QUADRO SÍNTESE DE AUTORIZAÇÕES REQUERIDAS	108
13.	ANEXOS	109

1. Mensagem do Conselho de Administração

No seu terceiro ano de vida institucional a Museus e Monumentos de Portugal (MMP, E.P.E.) dá mais alguns passos na sua afirmação enquanto referência na preservação, valorização e dinamização do património cultural português e como uma das mais complexas e exigentes estruturas do setor público cultural em Portugal – ao incorporar mais de um milhar de trabalhadores, distribuídos pela casa mãe e 37 museus, monumentos e palácios, em mais de duas dezenas de municípios, do nordeste transmontano ao extremo do barlavento algarvio, passando por muitas das cidades de norte a sul de Portugal e pelas duas grandes áreas metropolitanas portuguesas.

O ano de 2025 foi marcado por um esforço de estabilização e organização interna, com o reforço de equipas, a implementação de ferramentas de gestão e a consolidação de processos essenciais à sustentabilidade da instituição. E, apesar da idade precária que temos, somos hoje mais fortes do que nos dois primeiros anos de atividade. Hoje somos mais, somos mais jovens (ou menos envelhecidos) e mais qualificados, e esse reforço continua a ser prioritário nos equipamentos que realizam mais diretamente junto dos cidadãos a nossa missão de cuidar da nossa herança intemporal mais significativa, promovendo um maior acesso e uma mais qualificada fruição de todos ao património nacional.

Assim, em 2026, entraremos numa nova fase, preparamos um melhor serviço, infraestruturando, na medida do temporal e orçamentalmente possível, os museus, monumentos e palácios que gerimos rumo a uma maior sustentabilidade e aos ganhos possíveis – e sempre complexos - de acessibilidade e mediação com as populações residentes e com os estrangeiros que nos visitam.

No biénio 2026/27, correspondente à segunda metade do nosso mandato, lograda a consolidação acima descrita, a prioridade será aprofundar, sempre com segurança e estabilidade, a adequação organizacional (estrutura) e a capacitação funcional (equipas) necessárias à valorização dos equipamentos ao desenvolvimento qualificado da respetiva fruição por mais visitantes, à manutenção e renovação dos edifícios e da museografia que os serve, isto num quadro de imperativa responsabilidade e sustentabilidade financeira.

A diversidade dos equipamentos sob tutela da Museus e Monumentos de Portugal – que vão de Museus Nacionais, a Monumentos classificados como Património

Mundial, Palácios e Casas Museu, um campo arqueológico e laboratórios de referência – exige uma abordagem diferenciada, mas integrada, que respeite a identidade de cada espaço e, simultaneamente, promova uma visão comum de serviço público, acessibilidade, inovação, segurança e sustentabilidade.

A complexidade da nossa missão reside precisamente na capacidade de articular estas dimensões, garantindo a preservação da memória coletiva e a sua transmissão às gerações futuras.

A Museus e Monumentos de Portugal reforça o seu compromisso com a qualificação das equipas, a modernização das infraestruturas e equipamentos, a manutenção e conservação de imóveis e acervos e a digitalização destes, a acessibilidade plena, a segurança e gestão dos riscos, a programação cultural de excelência e a cooperação nacional e internacional. A aposta na descentralização, na inclusão e na participação ativa das comunidades locais, numa ação de proximidade através de mediação contínua, também, a ser um eixo fundamental da sua atuação.

Os próximos anos representarão uma fase de concretização dos objetivos traçados e de projeção da atividade da entidade.

A Museus e Monumentos de Portugal assume a plena responsabilidade do seu papel enquanto guardião de um património que é de todos, e que deve ser vivido, compreendido e partilhado. Com os olhos postos no futuro, mas com os pés firmemente assentes na herança que lhe foi confiada, a Museus e Monumentos de Portugal prossegue o seu caminho com determinação, rigor e ambição.

Com a consciência da importância destes eixos norteadores, o Conselho de Administração da MMP e as suas equipas, trabalham alinhados na concretização destes compromissos incorporando-os diariamente como sua missão.

Alexandre Pais
Presidente

Esmeralda Paupério
Vogal

Sónia Teixeira
Vogal

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

2.1 Caracterização da Empresa

Dotada de uma equipa de mais de um milhar de profissionais que contribuem para a gestão de um vasto conjunto de 37 museus, monumentos e palácios, a Museus e Monumentos de Portugal (MMP, 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 (RPM), 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.

Criada pelo Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, a MMP 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. 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.

A MMP 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 das infraestruturas; para a segurança e gestão dos riscos; para o 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 públicos, trabalhadores, 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 MMP 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, deste modo 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 tem como missão a preservação do passado, incorporando-lhe futuro. Cabe-lhe ser contribuinte ativo na permanência da memória, empenhada na preservação do património e concorrer para a sustentabilidade e competitividade da economia nacional. Fá-lo agregando, consolidando e projetando os Museus, Monumentos e Palácios 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 MMPs pelos quais 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 MMP centra-se na gestão de um conjunto, diverso e por isso desigual, de museus, monumentos, palácios e casas museu (coleções visitáveis) de reconhecido interesse público, inegável importância histórica e com afirmada capacidade de atração de públicos, proporcionando aos visitantes a fruição de património cultural através de exposições, eventos culturais, programas educativos e de inclusão social e sensorial, edições e *merchandising* de indiscutível relevância. A indemnização compensatória de serviço público é a base de sustentação e ponto de partida, mas apostamos também na captação sustentável de 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, projetos de internacionalização e outros apoios públicos que reconhecem a indispensabilidade da missão que temos a cargo

e a relevância da visão que transportamos. Só assim poderemos ambicionar a ampliação do nosso papel, criando em cada cidadão o principal defensor e divulgador da nossa cultura e do nosso património.

Na visão atual do modelo de negócios, a MMP pretende atingir até 2030 um rácio de receitas próprias face à indemnização compensatória de 50/50. Tal será um passo gigante para a autonomia desta E.P.E., permitindo-lhe ambicionar o fim do seu estatuto de Empresa Reclassificada.

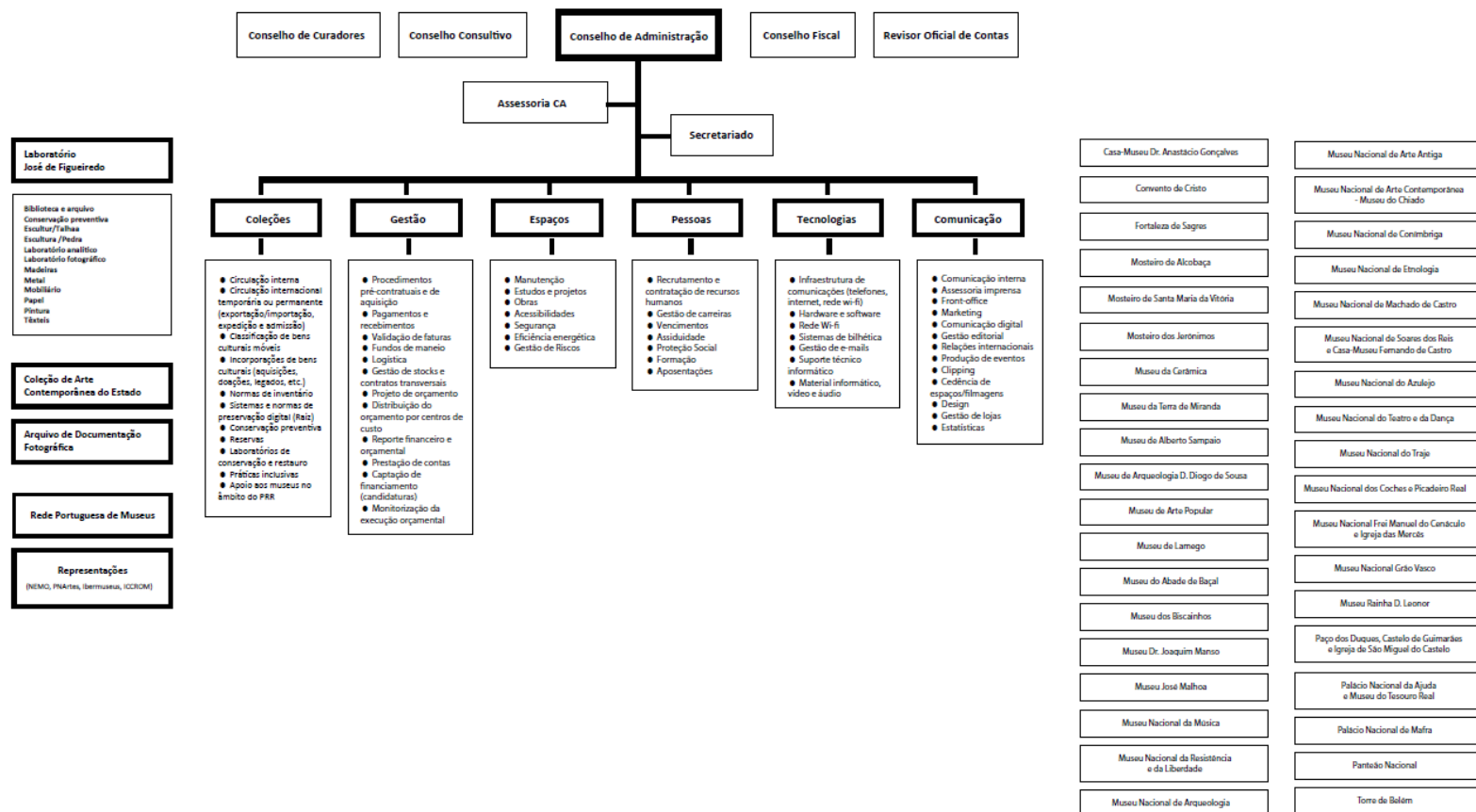
2.4 Recursos Humanos

A empresa dispõe de mais de um milhar de profissionais da cultura e do património, seus primeiros embaixadores e representantes, especializados em áreas tão diversas 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 (bilhética e lojas), cada um e todos indispensáveis para o cumprimento da sua missão. 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 se refletiu numa quebra acentuada da dimensão das equipas disponíveis e na perda de conhecimento específico e relevante.

2.5 Estrutura Orgânica

Encontra-se em desenvolvimento um processo de reformulação do organograma, a ser implementado até final do ano 2025. Sendo uma empresa com apenas um ano e meio de atividade, constituída num contexto de alguma incerteza e cujas bases da estrutura inicial foram definidas sem acesso a dados abrangentes e consolidados sobre as operações, tornou-se evidente a necessidade de adaptar o organograma à realidade diária e de o alinhar mais eficazmente com os objetivos estratégicos definidos para o médio prazo.

Em baixo apresenta-se o organograma ainda em vigor, que, não obstante, é o ponto de partida do trabalho que está a ser desenvolvido.



2.6 Contexto

A MMP foi criada no segundo semestre de 2023, com o objetivo de gerir, preservar e promover os museus, monumentos e palácios oriundos de diversas instituições como de quatro das cinco anteriormente existentes Direções Regionais de Cultura (Norte, Centro, Alentejo e Algarve) e da Direção-Geral do Património Cultural. O último trimestre desse ano marcou o início formal da sua constituição, com o principal foco na preparação de condições para que a entidade pudesse funcionar plenamente a partir de 1 de janeiro 2024, primeiro ano da sua operação. Por dificuldades exógenas várias, ficou longe de ser assegurada, ainda que em condições mínimas, uma transição eficiente e sem constrangimentos na estrutura central, como na gestão dos MMPs sob a sua responsabilidade. Os primeiros meses de 2024, um ano que olhamos como sendo o -1 de um calendário de constituição da empresa, foi um exercício de sobrevivência durante o qual a informação disponível era praticamente inexistente em áreas tão fundamentais como a dos recursos humanos, tecnologias, gestão dos imóveis, ou financeira e contabilística. Não se conheciam os cadastros dos trabalhadores, não houve um balancete de abertura ou uma mera listagem de dívidas a assumir. A definição de processos e o desenvolvimento das infraestruturas administrativas e operacionais foram sendo desenvolvidos ao longo desse ano com a operação a decorrer dentro da normalidade, os tendo os MMPs continuado as suas atividades sem sobressalto público perceptível. Todos os contratos de manutenção (em nome das diferentes entidades que tutelavam os imóveis) foram cessando e foi necessário proceder à identificação de contadores de água e luz para se transitarem contratos, sem obrigar ao encerramento das instituições afetas à MMP. É importante salientar que, nos 4 meses de 2023 em que já existia formalmente, a MMP 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 trabalhadores. Assim, não houve operações diretas nos MMPs, o que impossibilita a comparabilidade com anos anteriores. 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 (2026-2028)

A estratégia de médio prazo para a MMP, 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 cuja responsabilidade lhe cabe, na execução da política museológica nacional, na circulação de bens culturais que entram e saem do território nacional, e na proteção, conservação e restauro, manutenção, gestão de riscos e segurança, investigação, valorização, comunicação e gestão das coleções nacionais, do património cultural imóvel e dos bens de valor universal excecional, classificados como Património Mundial da UNESCO.

Com estes propósitos em vista, a estratégia a desenvolver no futuro próximo deve focar-se em eixos que consideramos basilares para o nosso desenvolvimento sustentado. Estes eixos, apresentados no Plano de Atividades para 2025, sofreram nesta proposta algumas clarificações, naturais numa organização tão jovem e que resultam da relação e escuta com os Diretores e restantes equipas dos MMPs. Uma vez divulgados, devem orientar a definição de políticas internas de atuação e ser partilhados por todos os trabalhadores da MMP.

Não obstante este ser um plano para 2026–2028, o mandato do atual Conselho de Administração cessa em junho de 2027. Consideramos que até essa data é importante garantir a consolidação destas linhas de atuação para que os passos seguintes sejam dados com segurança e estabilidade.

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.

O ponto de partida, a um de janeiro de 2024, era bastante deficitário, quer na casa mãe quer nos próprios equipamentos que integraram a MMP. Nestes últimos, refira-se o número deficitário de trabalhadores em várias áreas – vigilância de salas, conservação-

restauração, museologia, administrativos – e uma média etária bastante elevada de 58 anos – que espelha a falta de renovação dos últimos anos.

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 e circulação de coleções e inventariação.

Garantir formação de forma consistente e articulada a todos os trabalhadores capacitando-os para dar resposta aos compromissos da organização, quer com o público, quer com a preservação do seu património é fundamental, e bem como o será também a permanente necessidade de adaptação de todos a um mercado em permanente mudança.

Também os compromissos internacionais do Estado Português, que envolvem o património cultural, como a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) incluindo-se neste ponto o valor social dos museus com as acessibilidades, inclusão e serviços educativos, 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 para 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 resultantes da fruição do património cultural, são agora recursos reconhecidos como 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 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 compromisso 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, monumentos e palácios não é mensurável em termos de integração e desenvolvimento social, em particular de classes mais desprotegidas. Mesmo quando economicamente não se perspetivem resultados imediatos, a sua importância para o futuro e desenvolvimento da sociedade portuguesa torna este valor social dos MMPs num vetor fundamental da estratégia da MMP para o futuro.

A ação da empresa passará por um maior dinamismo na esfera da mediação, dando 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 uma maior aproximação aos museus e à captação e fidelização de públicos mais vulneráveis através da promoção da participação cultural e do acesso aos equipamentos em áreas menos urbanizadas e garantir que MMPs sejam acessíveis a todos, independentemente das suas capacidades físicas, sociais ou económicas.

Por fim, esta linha passa também pela valorização dos MMPs 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 da tutela da MMP é tarefa essencial, permitindo que cada equipamento ocupe um lugar único na estrutura da E.P.E.,

valorizando-o. Sendo sempre sensível concretizar o que torna este património único, emerge como ainda mais essencial o nosso dever de auxiliar cada um na procura de unicidade e na definição do seu posicionamento neste universo novo que constitui a MMP.

É necessário, pois, explorar novos caminhos e trabalhar em rede. Pretende-se, assim, definir núcleos de atuação que permitam a MMPs 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 permitir dar mais a conhecer nas diferentes regiões o que se faz e o que se pode encontrar nos diversos equipamentos. A afirmação de Museus Nacionais com determinadas disciplinas que permitam associar aos seus projetos agregações, 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 reconhecido valor universal excecional e, como tal, detentores da chancela da UNESCO de Património Mundial 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. É disso mesmo 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 museografias encontrem propostas atuais, em consonância com experiências que se desenvolvem noutros países, não numa perspetiva de copiar receitas, mas de adaptar conceitos e práticas referenciais à identidade de cada equipamento da MMP.

3.1.4 A importância da acessibilidade e disseminação nos Museus, Monumentos e Palácios

Equipamentos patrimoniais 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. Tutelando diversos equipamentos classificados como património cultural, temos a noção de que muito dificilmente todos os equipamentos afetos à MMP garantirão 100% de acessibilidades físicas, como são exemplo o Castelo de Guimarães ou o Panteão Nacional entre outros. A procura de experiências digitais referenciais norteará a MMP para que estas acessibilidades sejam garantidas de formas alternativas. É importante colocar o cidadão no centro da experiência de visita e fazer uso de linguagem acessível. A tecnologia pode melhorar 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 MMPs envolve, portanto, a integração de tecnologias digitais para melhorar a experiência dos visitantes e fomentar a acessibilidade. Ferramentas como visitas virtuais, experiências imersivas, 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 diversidade de oferta de diferentes MMPs 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 mesmo 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.

Os riscos a que o património cultural está exposto são diversos, desde os mais óbvios, resultantes de situações climáticas adversas, da própria geografia ou do desgaste normal imposto pelo tempo, a outros relacionados com as questões de segurança de incêndio, de intrusão e vandalismo e até mesmo ao risco de conservação dos acervos expostos face à degradação da qualidade do ar interior dos espaços pela pressão de visitantes devido ao aumento dos fluxos turísticos. Reagir adequadamente ao aumento de visitantes é um dos desafios atuais que obriga a uma análise fina e a uma permanente monitorização que permita equilibrar a fruição e a visita, com todas as vantagens que aí residem.

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 constantes de manutenção, de monitorização contínua das condições desse património, de planeamento de situações de emergência, ou de 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, consequentemente, da importância da sua conservação. Desta forma, o investimento em gestão de riscos torna-se fundamental na preservação e valorização do património cultural, assegurando que este continue a desempenhar o seu papel como testemunho histórico e recurso cultural para a comunidade.

3.2 Objetivos, indicadores e metas

Os objetivos estratégicos permitem à MMP 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.

A definição das metas apresentadas no PAO 2025 foi feita apenas 4 meses após início de funções do atual Conselho de Administração, vividos num contexto de particular turbulência, focados em mitigar problemas prementes, no qual o conhecimento da organização e da realidade dos seus 37 MMPs era ainda superficial. Após um ano de contacto próximo temos, agora, outra perspetiva que nos leva a ajustar algumas metas, adequando-as a pressupostos de contabilização mais alinhados com o dia a dia dos equipamentos que gerimos.

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 contribui para um círculo virtuoso. Melhorar a oferta, aumentando de forma sustentável o turismo cultural, contribuirá para o desenvolvimento económico dos territórios, especialmente aqueles atualmente menos visitados, e, contribuindo adicionalmente para fomentar a criação de emprego local e o crescimento sustentável das comunidades.

Indicador 1: N.º de beneficiários nos MMPs

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, conferências ou workshops.

Indicador 2: N.º de visitantes dos MMPs residentes em Portugal

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

A definição das metas nestes primeiros 2 indicadores teve em consideração alguma incerteza e indefinição decorrentes das obras no âmbito do PRR que obrigaram ao fecho (total ou parcial) de alguns museus em 2026, sendo previsível que alguns destes se possam manter fechados após a intervenção PRR, uma vez que não foram contemplados todos os investimentos necessários a uma reabertura digna dos imóveis como, por exemplo, para a

renovação da museografias sendo que os projetos de museografia e a sua execução terão de ser executados após a obra PRR.

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 consequente 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: Nº de sessões educativas nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP

Este indicador sofreu um pequeno ajuste entre 2025 e a proposta atual. Falava-se em ações educativas, mas verifica-se que em termos de contabilização faz mais sentido remeter para sessões educativas, revelando o número total de visitas guiadas ou encenadas, workshops ou outras atividades dos projetos educativos de cada museu.

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: Nº de eventos culturais realizadas nos museus, monumentos e palácios

À semelhança do caso anterior, este indicador sofreu um pequeno ajuste entre 2025 e a proposta atual. A contabilização é feita por sessão. Inclui eventos promovidos pelo museus e acolhimentos de eventos de terceiros.

OE4: Valorizar a herança histórica e cultural

A preservação e conservação do património cultural vai para além da mera manutenção física dos museus monumentos e palácios. Envolve um compromisso contínuo com a sustentabilidade a longo prazo e a manutenção da 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.

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

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

Indicador 8: N.º de processos de inventariação de coleções dos museus

Este indicador sofreu um pequeno ajuste entre 2025 e a proposta atual. A meta inicial assentava no pressuposto de que inventariações se resumiam a novas incorporações – seja por aquisição de novas obras, seja por doações. No entanto, a realidade veio revelar que há um atraso na inventariação do espólio de vários museus, pelo que um trabalho de recuperação está a ser feito, o que faz aumentar substancialmente a meta, acresce que com alguns museus encerrados, está a

ser possível dedicar as equipas a esta tarefa de uma forma que não é possível com a atividade a decorrer normalmente.

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

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 MMP, 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 autoproteção 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

Indicador 11: Imóveis da MMP com mapas de perigosidade atualizados

OE9: Objetivos de gestão eficiente e sustentabilidade financeira

Os objetivos financeiros permitem à MMP gerir de forma mais eficiente as suas despesas 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 MMP 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)

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

Linhas estratégicas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Peso	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Valorização, capacitação e consolidação das suas pessoas	OE1. Melhorar a oferta e a atratividade dos museus, monumentos e palácios	Nº de beneficiários em museus e monumentos	15%	4 200 000	4 350 000	4 500 000
		Nº de visitantes dos MMP do Ministério da Cultura residentes em Portugal	5%	900 000	930 000	950 000
Valorização social dos Museus, Monumentos e Palácios e inclusão	OE2. Educação para a cultura	Nº de sessões educativas nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP	10%	5 000	5 200	5 200
	OE3. Maior visibilidade do património cultural	Nº de eventos culturais realizados nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP	10%	300	350	400
Visão mais sintética e sincrética dos Museus, Monumentos e Palácios	OE4. Valorizar a herança histórica e cultural	Nº de ações de conservação e requalificação do património cultural (móvel e imóvel) concluídas	10%	30	35	50
	OE5. Privilegiar a participação e acolher novas visões	Nº de protocolos e parcerias culturais ativos	5%	15	18	22
Acessibilidade, disseminação e as novas tecnologias	OE6. Promover a disseminação do conhecimento	Nº de iniciativas ligadas à investigação e divulgação do património cultural	7%	20	23	25
		Nº de processos de inventariação de coleções dos museus	5%	3 500	1 000	500
	OE7. Fomentar a acessibilidade de todos e todas	Nº de museus, monumentos e palácios predominantemente acessíveis	3%	4	6	6
Gestão de risco-Preservação e conservação do património	OE8. Proteger o património garantindo o seu futuro	Nº de formações na área de Gestão de Risco a funcionários da MMP	10%	5	5	5
		Imóveis da MMP com mapas de perigosidade atualizados	5%	20	37	37
	OE9. Gestão e financeiros	Receita própria (Bilheteira, vendas, cedências de espaço, mecenato, patrocínios e outros)	10%	24M€	24,5M€	25M€
Indemnização Compensatória/Visitantes		5%	12,0	11,0	10,0	
			100%			

4. Plano de Atividades

4.1 Ações comuns e transversais

4.1.1 Coleções

A MMP reforçará em 2026 o seu papel estratégico na normalização, salvaguarda e valorização do património cultural móvel sob sua gestão, consolidando as ações iniciadas em 2025 e aprofundando o alinhamento com as normas nacionais e internacionais.

Na área da **circulação internacional de bens culturais**, prossegue-se com a implementação de medidas estruturantes iniciadas no ano anterior, nomeadamente:

- A consolidação do modelo de formulário para expedição e exportação de bens culturais não abrangidos pelo Regulamento (CE) N.º 116/2009, com vista à sua operacionalização em sistema eletrónico.
- A entrada em vigor do sistema ICG – Import of Cultural Goods, desenvolvido pela Comissão Europeia, para emissão obrigatória de licenças de importação, conforme o Regulamento (UE) 2019/880 e o Regulamento de Execução (UE) 2021/1079.
- A realização de ações de formação e sensibilização dirigidas a operadores económicos, autoridades competentes e entidades museológicas, promovendo o conhecimento e cumprimento das normas aplicáveis.
- A publicação do Guia de Procedimentos sobre circulação internacional, acessível no site da MMP, como instrumento de apoio à comunidade museológica e aos agentes culturais.

No que respeita à **classificação e inventariação de bens culturais móveis**, a MMP dá continuidade à revisão do sistema BMCI – Bens Móveis Classificados e Inventariados, com a inserção de cerca de 400 novos registos e a digitalização de processos históricos. Mantém-se como prioridade:

- A conclusão dos processos administrativos de classificação pendentes e a abertura de novos processos em resposta a solicitações externas.
- A continuidade do processo de desclassificação e conversão de anteriores formas de proteção de bens culturais móveis de propriedade particular.

Em matéria de **gestão de coleções**, destaca-se a edição eletrónica de manuais de procedimentos e da linha editorial “Normas de Inventário de Coleções Museológicas”, promovendo a uniformização de práticas museológicas.

Neste contexto, pretende-se também implementar um novo sistema de gestão dos inventários (bens culturais móveis), uma vez que o sistema em uso tem originado diversos problemas e inúmeras queixas por parte dos utilizadores, quer internos quer externos.

Proceder-se-á ainda à revisão crítica dos instrumentos de gestão relacionados com a cedência temporária e incorporação de bens museológicos, a disponibilizar numa nova área dedicada à salvaguarda do Património Cultural Móvel no site da Museus e Monumentos de Portugal.

A nível de cooperação internacional, mantém-se a participação ativa em grupos de trabalho e projetos europeus, reforçando o papel da MMP na digitalização, restituição e circulação de bens culturais, bem como na implementação das convenções internacionais relevantes.

Por fim, prevê-se a realização de ações de formação de curta duração, assegurando a capacitação técnica das equipas e a continuidade das competências nesta área.

Com estas ações, a MMP reafirma o seu compromisso com a proteção, valorização e difusão do património museológico nacional, contribuindo para o fortalecimento da missão da MMP e para o alinhamento com as melhores práticas internacionais.

4.1.2 Espaços

Com a conclusão do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), a gestão dos imóveis entrará no segundo semestre de 2026 numa nova fase de desenvolvimento. Os imóveis beneficiários dos investimentos realizados no âmbito deste programa de financiamento iniciarão, no segundo semestre do ano, um processo de reorganização, renovação da museografia e de modernização programáticas, visando a adaptação aos desafios que se colocam às instituições culturais no segundo quartel do século XXI.

No seguimento de dois anos de intensos estudos e intervenções financiadas pelo PRR, torna-se prioritário atualizar o diagnóstico de acessibilidade aos MMPs, realizado em 2018. À aposta contínua na criação de exposições, websites e programação inclusiva, somar-se-á a disponibilização de conteúdos e visitas virtuais produzidos no âmbito do PRR, reforçando o acesso e a fruição do património cultural por públicos diversificados.

Reorganização de Espaços e Coleções

Durante o ano de 2026, a MMP promoverá um conjunto de ações destinadas a aumentar a atratividade e a funcionalidade dos imóveis e coleções sob gestão, com enfoque em três eixos principais:

- Reorganização das coleções e valorização dos espaços existentes, reforçando o seu potencial de serviço às comunidades e agentes culturais;
- Criação de zonas de permanência, descanso e contemplação, promovendo uma experiência de visita mais acolhedora;
- Reforço dos sistemas e procedimentos de segurança, com particular incidência nos museus e áreas de exposição.

Uma das principais metas para 2026 será a melhoria dos sistemas de segurança nos Museus, Monumentos e Palácios, com recurso a novas tecnologias de videovigilância (CCTV), integrando contagem automática de visitantes por sala e controlo ambiental, com o duplo objetivo de melhorar o conforto da visita e assegurar a conservação do acervo.

Gestão Patrimonial e Manutenção Preventiva

O trabalho desenvolvido nos anos de 2024 e 2025, centrado na recolha de informação técnica sobre o estado de conservação dos imóveis, infraestruturas e coleções, permitirá em 2026 consolidar uma cultura de manutenção baseada em planos plurianuais, ajustados às especificidades de cada imóvel.

Durante o ano 2026, serão aprofundadas as seguintes linhas de ação:

- Revisão e atualização dos levantamentos arquitetónicos e estruturais de todos os edifícios afetos à MMP;
- Evolução para modelos tridimensionais de informação do património edificado (BIM for Heritage ou HBIM), promovendo a digitalização e gestão integrada das infraestruturas; Sistematização e centralização da informação técnica em plataformas digitais adaptadas à gestão contemporânea do património;
- Implementação de planos de manutenção preventiva dinâmicos, eficazes e transversais, com horizonte plurianual, de modo a prolongar a vida útil dos ativos e reduzir o impacto das intervenções corretivas.

Esta abordagem permitirá inverter práticas de manutenção reativas e consolidar uma gestão técnica sustentável e proativa dos imóveis.

Regulação e Cedência de Espaços

Será igualmente prioritária, em 2026, implementar novos regulamentos de cedência de espaços e de imagens. O processo de cedência de espaços deverá observar um nível de exigência elevado, garantindo o cumprimento rigoroso das normas de segurança aplicáveis a pessoas, imóveis e coleções.

A revisão desses regulamentos visa assegurar uma gestão transparente, eficiente e compatível com os valores patrimoniais e culturais dos espaços sob gestão da MMP.

Segurança e Cultura de Prevenção

As medidas de autoproteção (MAP) específicas para cada equipamento cultural constituem um eixo estratégico fundamental. As alterações introduzidas no âmbito do PRR, a rotatividade das equipas de segurança e a ausência de rotinas regulares de verificação de sistemas exigem a implementação de uma estratégia firme e continuada para a criação de uma verdadeira cultura de segurança.

Entre as ações prioritárias incluem-se:

- Atualização e normalização das MAP em todos os imóveis;
- Reforço da formação das equipas e dos exercícios de simulacro;
- Monitorização regular dos sistemas de segurança;
- Criação de rotinas documentadas de verificação e reporte de incidentes.

A relevância patrimonial e simbólica dos imóveis e acervos impõe a adoção de uma estratégia preventiva integrada, sustentada em políticas de segurança física e digital.

Gestão de Risco e Sustentabilidade

Concluída a primeira fase de identificação dos riscos naturais nos imóveis afetos, em 2026 avançar-se-á para o processo de classificação simplificada da vulnerabilidade de cada ativo.

A criação de uma unidade de Coordenação de Conservação e Gestão de Riscos permitirá desenvolver estratégias integradas de mitigação e adaptação às alterações climáticas, incluindo:

- Planos de mitigação de riscos e adaptação às alterações climáticas, baseados na análise dos perigos naturais e antrópicos;

- Planos de gestão de emergência para pessoas e bens, com definição de ações e meios a mobilizar;
- Programas de formação e treino para equipas e parceiros institucionais, em articulação com entidades de proteção civil.

O protocolo a celebrar com o Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa constituirá um marco relevante na implementação desta política de segurança e resiliência patrimonial.

Em alinhamento com os objetivos do ECO.AP 2023, todos os estudos e projetos liderados pela MMP continuarão a incorporar princípios de sustentabilidade, com enfoque na redução dos consumos de energia, água e materiais, bem como na diminuição das emissões de gases com efeito de estufa (GEE).

Intervenções Patrimoniais Prioritárias

No que respeita ao Palácio da Junqueira (Burnay), prevê-se em 2026 o início da recuperação do Torreão Central e a requalificação do setor norte do jardim, incluindo todas as construções existentes, com vista à transferência dos primeiros serviços da MMP atualmente sediados no Palácio Nacional da Ajuda.

Concluídas as intervenções de limpeza, estabilização, segurança e salubridade, seguir-se-á a requalificação do edifício do auditório e dos jardins, ficando o corpo principal do Palácio reservado para uma fase subsequente, dada a sua maior complexidade técnica e patrimonial.

O ano de 2026 será determinante para consolidar a transição para um modelo de gestão patrimonial digital, sustentável e seguro, centrado na valorização do património cultural, na eficiência operacional e na criação de condições para o usufruto pleno dos espaços por parte das comunidades e do público em geral.

A concretização das ações delineadas neste plano representará um salto qualitativo na modernização e sustentabilidade da rede de imóveis da MMP, reforçando o seu papel enquanto entidade de referência na salvaguarda e promoção do património nacional.

4.1.3 Comunicação

Em 2026, a MMP entra no seu terceiro ano de atividade com um plano orientado para a consolidação das ações iniciadas, o aprofundamento da relação com os públicos internos e externos, e o reforço da presença da MMP no panorama nacional e internacional. A

experiência acumulada e o reconhecimento crescente da entidade permitem agora uma atuação mais estruturada, ambiciosa e transversal.

Mantendo como princípios orientadores o respeito pela verdade dos conteúdos, a procura ativa do diálogo, a contemporaneidade e inovação, e o rigor na gestão de meios e ideias, prossegue-se com uma abordagem integrada e colaborativa, envolvendo as demais direções da MMP.

Comunicação Interna e Relações Institucionais

A comunicação interna continua a ser uma prioridade, valorizando os trabalhadores como primeiros embaixadores da MMP. Em 2026, será consolidada a newsletter interna, lançada em 2024, com enorme feedback positivo, e criada uma newsletter externa para reforçar a ligação com o público exterior. A implementação de uma intranet corporativa permitirá uma comunicação mais dirigida e eficaz entre os 37 Museus, Monumentos e Palácios e a sede da MMP.

Serão também desenvolvidas novas ferramentas de escuta e participação, como um canal de reclamações online, e reforçadas as vantagens corporativas associadas ao cartão “Equipa MMP”. A qualificação do front-office será aprofundada, com investimento em fardamento, formação, sinalética e decoração dos espaços, promovendo uma imagem institucional coesa e acolhedora.

Comunicação Comercial e Marketing

A área de marketing e visitação será marcada pela consolidação do novo sistema de bilhética, pela integração com canais B2B e pela criação de bilhetes combinados na rede MMP, mas também em parceria com museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus e museus espanhóis da raia.

A otimização da gestão da elevada procura será aprofundada com modalidades de acesso por slot/hora que assegurem um maior equilíbrio entre visitação de qualidade e a essencial preservação do património.

Paralelamente, a presença digital dos museus continuará a ser modernizada e unificada, com websites acessíveis, domínios próprios e reforço da identidade digital. A aposta em experiências digitais e imersivas e na virtualização da informação permitirá uma comunicação mais envolvente e inclusiva.

Será também lançado um programa externo de formação modular em áreas comerciais, promovendo a capacitação dos profissionais e a melhoria da experiência dos visitantes.

Lojas e Merchandise

A inauguração da primeira loja online da Museus e Monumentos de Portugal marca um passo importante na valorização comercial do património. A operação das lojas físicas será uniformizada, com desenvolvimento de uma linha própria de produtos, melhoria da logística e sustentabilidade, e padronização dos procedimentos de atendimento.

Atividade Editorial e de Internacionalização

Em 2026, a MMP reforçará a sua atuação editorial e comunitária, promovendo a edição de publicações de divulgação do património, em articulação com as intervenções realizadas no âmbito do PRR. Serão desenvolvidas parcerias editoriais e reforçada a presença da MMP em feiras do livro, com destaque para a produção de conteúdos acessíveis e inclusivos.

A Rede de Bibliotecas da MMP será valorizada como instrumento de mediação cultural, e serão implementados programas de acessibilidade, incluindo legendagem, tradução e QR codes, promovendo uma comunicação mais democrática e abrangente.

No plano da internacionalização, a MMP intensifica a sua presença em certames internacionais, com campanhas digitais multilingues e participação ativa em redes e fóruns europeus e ibero-americanos. Será lançado o mapeamento das relações internacionais da MMP, reforçando os laços com a UE, CPLP e Ibero-América, e promovida a participação em rotas culturais e compromissos multilaterais, como os da UNESCO, Ibermuseus, ICOM (Conselho Internacional de Museus) e NEMO (The Network of European Museum Organisations).

Destaca-se ainda o lançamento de uma nova plataforma digital dedicada ao Dia Internacional dos Museus e à Noite Europeia dos Museus, com conteúdos interativos e multiformato, e a elaboração de um manual de protocolo institucional, que sistematiza boas práticas e orientações para eventos e relações-públicas.

Com este plano, a MMP consolida a sua missão de tornar os Museus, Monumentos e Palácios mais próximos dos seus públicos, mais visíveis no espaço público e mais valorizados no contexto nacional e internacional, promovendo uma comunicação que é, simultaneamente, instrumento de gestão, de ligação e de transformação cultural.

4.1.4 Pessoas

Em 2026 a MMP consolidará o seu papel como eixo estratégico da organização, promovendo uma cultura de inovação, colaboração e desenvolvimento contínuo, com foco na valorização do capital humano e na excelência do serviço público.

Após um período inicial marcado pela constituição da equipa e pela regularização de processos administrativos fundamentais, como o pagamento atempado de salários e a gestão contratual de perto de mil trabalhadores, a MMP entra numa nova fase de maturação e estruturação do seu capital humano.

Planeamento e Gestão

A prioridade para 2026 passa pelo reforço das equipas, através de um plano de recrutamento que responda às necessidades permanentes e sazonais, tendo também em conta a previsão de 111 aposentações até ao final do triénio. Este plano visa garantir a transmissão de conhecimento e a continuidade operacional, especialmente em funções técnicas e especializadas.

Será assegurada a gestão previsional de recursos humanos, com foco na estabilidade contratual, na adequação das competências às exigências dos equipamentos culturais e na uniformização de procedimentos em matéria de gestão de pessoas. A desmaterialização de processos administrativos, incluindo o processamento salarial e o registo automático de assiduidade, será uma das metas estruturantes para este ciclo.

Desenvolvimento e Formação

A MMP reforça a aposta na formação contínua, com a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências que responda às necessidades identificadas, especialmente nas áreas de atendimento ao público e experiência do visitante. Serão promovidas ações de sensibilização e capacitação para dirigentes e trabalhadores, com metodologias inovadoras e foco na melhoria da qualidade do serviço.

Destaca-se também o reforço da dimensão internacional da formação, com a participação em redes e programas europeus, e a promoção de ações de *team building* que fortaleçam o espírito de pertença e a cultura organizacional da MMP.

Saúde, Segurança e Bem-Estar

A promoção da saúde, segurança e bem-estar no trabalho mantém-se como prioridade, com a realização de exames médicos periódicos, visitas técnicas aos locais de trabalho e implementação de medidas preventivas e corretivas. A conciliação entre vida profissional

e pessoal será valorizada, com ações que promovam o equilíbrio e o bem-estar dos trabalhadores.

Regulação Laboral

Em 2026, será dada continuidade à negociação do Acordo de Empresa, iniciado em 2025, com o objetivo de estabelecer um quadro regulatório claro e adaptado à realidade da MMP, garantindo condições de trabalho adequadas e valorização dos trabalhadores.

O capital humano afirma-se como um pilar fundamental da estratégia da MMP, contribuindo para uma gestão colaborativa, inovadora e orientada para resultados, que valoriza os trabalhadores e assegura a qualidade e sustentabilidade dos serviços prestados à comunidade.

4.1.5 Gestão

Em 2026, a MMP entra numa fase de pré-consolidação dos processos e procedimentos, dando continuidade ao exigente trabalho de estruturação de uma área crítica para o funcionamento da empresa. Após um ano marcado pela implementação de um sistema ERP e pela recuperação de informação financeira e contratual de cinco entidades extintas (DGPC e quatro DRCs), a organização foca-se agora na modernização, automatização e uniformização das práticas de gestão, promovendo maior eficiência, transparência e sustentabilidade.

O final de 2025 é marcado pela entrada em funcionamento de um sistema de gestão documental integrado com o ERP, que pretende agilizar processos e assegurar a sua fiabilidade, transparência e rigor. O ano 2026 espera-se que seja o de consolidação desta implementação e de uma maior automatização de processos.

A ausência inicial de recursos humanos especializados e de sistemas de informação adequados foi superada com intenso esforço e dedicação, permitindo à equipa disponível garantir a continuidade da atividade sem ruturas, mesmo perante desafios significativos. Em 2026, o reforço da equipa e a formação contínua dos colaboradores serão fundamentais para consolidar os avanços já alcançados.

A internalização dos procedimentos contabilísticos e financeiros, com base no ERP e no Sistema de Gestão Documental, permitirá uma maior proximidade entre as Unidades Orgânicas e uma melhoria significativa nos tempos de resposta a pedidos internos e externos.

Contratação Pública

Em 2026 será dada prioridade à sistematização dos processos aquisitivos, à disseminação de boas práticas e à formação dos trabalhadores dos equipamentos culturais, com sessões dedicadas aos procedimentos de contratação, prazos, competências e limites legais, promovendo maior clareza e eficiência.

Dar-se-á continuidade ao processo de uniformização e agregação de aquisições transversais, com destaque para áreas como seguros de obras de arte, conservação do edificado, transporte de bens culturais, consumíveis de restauro e laboratório, manutenção de elevadores e sistemas AVAC, e serviços gráficos. Esta abordagem visa garantir maior eficiência, economia de escala e conformidade legal com o Código dos Contratos Públicos.

Desempenho

Um dos principais desafios em 2026, após a total internalização dos processos que está a decorrer em 2025, é assegurar o cumprimento das obrigações legais e fiscais com maior agilidade e fiabilidade. Os principais objetivos são reduzir o tempo entre a entrada dos documentos e o respetivo registo nos sistemas promovendo uma gestão contabilística e financeira atualizada e transparente; diminuir o prazo médio de pagamentos a fornecedores para menos de 45 dias, consolidando os avanços já alcançados em 2025 e corrigindo os atrasos herdados do processo de transição; e solidificar os procedimentos internos de arrecadação e registo de receitas.

A implementação do Sistema de Gestão Documental (SGD) será aprofundada, com o desenvolvimento de fluxos específicos para os procedimentos de contratação, integrados com o sistema financeiro, permitindo acelerar os tempos de resposta e reduzir a carga administrativa. Serão também fixados prazos de tramitação para cada tipologia de aquisição, promovendo previsibilidade e rigor nos processos.

Está igualmente previsto o desenvolvimento de um sistema de gestão de stocks e património, que permita acompanhar a execução dos contratos, controlar encomendas, logística, ativos e custos associados, e manter um histórico detalhado dos bens e serviços adquiridos. Este sistema fornecerá indicadores de manutenção e desempenho que apoiarão a tomada de decisão estratégica.

A implementação de um sistema de inventário do património imobilizado, feita em 2025, permitirá o rastreio dos ativos entre os equipamentos da MMP, essencial para uma empresa com grande dispersão geográfica e diversidade patrimonial.

Por fim, será reforçada a capacidade de previsão de tesouraria, com ferramentas fiáveis e atualizadas que permitam decisões informadas sobre a execução da despesa, contribuindo para a sustentabilidade financeira da MMP.

Planeamento

Em 2026 cimenta-se o trabalho iniciado em 2025 no domínio do planeamento, assumindo um papel estruturante na definição estratégica, no controlo de gestão e na monitorização da execução orçamental da empresa. Esta evolução traduz-se numa atuação mais integrada, rigorosa e colaborativa, essencial para garantir a sustentabilidade e excelência da gestão pública do património cultural.

A gestão orçamental por centro de custos será aprofundada, permitindo que cada MMP disponha de relatórios mensais detalhados e personalizados. Esta prática promove uma gestão mais eficiente, transparente e responsabilizante, alinhada com os princípios de descentralização e proximidade, reforça a autonomia das equipas locais na tomada de decisão e melhora a capacidade de planeamento das equipas locais. Esse trabalho será acompanhado da implementação de um modelo de controlo de gestão e a monitorização trimestral da atividade, com definição de indicadores (KPIs) que apoiem a tomada de decisão a nível da casa mãe.

A proximidade com os equipamentos será reforçada através da continuidade das visitas de trabalho aos museus, monumentos e palácios. Estas visitas visam estreitar o contacto com as equipas locais, compreender os desafios específicos de cada equipamento e fomentar um diálogo colaborativo que contribua para a melhoria contínua da gestão.

Com estas ações, reforça-se a capacidade estratégica da organização, promovendo uma cultura de planeamento rigoroso, gestão por objetivos e tomada de decisão informada. Consolida-se, assim, uma gestão moderna, eficiente e transparente, capaz de responder aos desafios de uma entidade pública com elevada responsabilidade patrimonial e cultural, promovendo a sustentabilidade e a excelência dos serviços prestados.

4.1.6 Tecnologias

Em 2026, as tecnologias assumem um papel central na modernização, segurança e eficiência dos serviços da empresa, continuando os esforços iniciados em 2025 para garantir a transição digital e a sustentabilidade tecnológica da organização.

Após a receção, em janeiro de 2024, de um parque tecnológico profundamente obsoleto e insuficiente, tem-se vindo a desenvolver uma estratégia que visa dotar a MMP de infraestruturas robustas, seguras e escaláveis, capazes de responder às exigências da gestão museológica contemporânea e aos compromissos assumidos no âmbito do PRR – Investimento RE-C04-i01.

Infraestrutura Tecnológica e Datacenter

A criação de uma infraestrutura híbrida de datacenter, combinando soluções on-premises com cloud pública (Azure), será uma das ações estruturantes de 2026. Esta solução permitirá:

- Centralizar sistemas e dados, atualmente dispersos, promovendo a integração, segurança e acessibilidade;
- Melhorar a performance e escalabilidade, acompanhando o crescimento da MMP;
- Garantir a segurança da informação, com medidas avançadas de proteção contra acessos não autorizados e perdas de dados;
- Reduzir custos operacionais, com otimização de recursos e manutenção;
- Assegurar alta disponibilidade, minimizando tempos de inatividade e aumentando a produtividade.

Será também implementada uma infraestrutura de backup robusta, com políticas de cópia de segurança, tecnologias adequadas de armazenamento e testes regulares de recuperação, mitigando riscos de perda de informação.

Gestão da Informação e Transição Digital

A MMP possui uma vasta e diversa quantidade de informação técnica e documental sobre os seus imóveis e acervos, incluindo plantas, levantamentos 3D, registos fotográficos, inventários, relatórios técnicos e documentação PRR. Para garantir a sua preservação e acessibilidade, será implementada uma solução baseada em Inteligência Artificial para arquivo e gestão documental, promovendo uma organização inteligente e eficiente da informação.

A reformulação do inventário online associado à plataforma Raiz, incluindo a base de dados fotográfica Matriz Pix, será integrada nesta estratégia, assegurando a disponibilização pública de informação museológica em interface “user friendly”, respeitando os níveis de segurança exigidos.

Rede Técnica e Equipamentos

A obsolescência das redes técnicas dos MMPs será combatida com a renovação dos equipamentos de rede, complementando a intervenção PRR Wi-Fi. Serão adquiridos e instalados equipamentos compatíveis com o novo datacenter, assegurando conectividade, segurança e eficiência.

Estão previstos contratos trianuais para licenciamento Microsoft, arrendamento de impressoras, serviços de VoIP e internet de alta velocidade (500/500 Mbps), com tecnologia Fortinet, garantindo a continuidade digital e a cibersegurança.

Infraestrutura de Comunicações e Rede IP/MPLS

Em 2026, a MMP dará continuidade à renovação da infraestrutura de comunicações de voz e dados, substituindo as centrais telefónicas analógicas obsoletas por soluções digitais integradas, com suporte técnico garantido e menor custo de manutenção. A implementação de um contrato plurianual de telecomunicações para todo o universo MMP permitirá uma gestão funcional e financeira mais eficiente e centralizada.

A resolução dos problemas de estrangulamento da rede IP/MPLS, iniciada em 2025 com o aumento da largura de banda e a articulação com entidades públicas e operadores, será consolidada com a formalização de um contrato único de telecomunicações, assegurando estabilidade, velocidade e segurança nas ligações entre os espaços da MMP e o Palácio Nacional da Ajuda.

Equipamentos Informáticos e Bilhética

A aquisição de novos computadores, impressoras e ecrãs continuará em 2026, com base numa avaliação contínua das necessidades dos postos de trabalho e da transição digital. Esta renovação do parque informático é essencial para garantir a produtividade, a segurança e a compatibilidade com os novos sistemas.

Será também implementado um software de Service Desk, centralizando os pedidos de assistência técnica e promovendo uma gestão eficiente de incidentes, com relatórios estratégicos para apoio à decisão.

Plataforma Web e Segurança Informática

A unificação dos sites dos MMPs numa única plataforma tecnológica permitirá ganhos em segurança, gestão e agilidade, reforçando a identidade digital da MMP e melhorando a experiência do utilizador.

Por fim, será reforçado o controlo de acessos à rede informática, com a aquisição e instalação de software de segurança, incluindo VPNs, proteção de endpoints e segurança de e-mail, garantindo a integridade da informação e a proteção contra ameaças cibernéticas.

Com este plano, a MMP consolida a sua missão de garantir uma infraestrutura moderna, segura e eficiente, promovendo a transformação digital da empresa e assegurando a continuidade e qualidade dos serviços prestados ao público e às equipas internas.

4.1.7 Rede Portuguesa de Museus

Em 2026, a Rede Portuguesa de Museus (RPM) continuará a desempenhar um papel estratégico na consolidação e desenvolvimento do sistema museológico nacional,

contribuindo de forma direta para os eixos orientadores da MMP. O plano de atividades para este ano centra-se em quatro áreas prioritárias de intervenção:

1. **Credenciação e Monitorização** – Reforço da qualidade e da sustentabilidade das instituições integradas na RPM, com a realização de visitas técnicas, acompanhamento próximo e implementação de inquéritos de monitorização que permitirão avaliar práticas museológicas e apoiar processos de melhoria contínua.
2. **Formação e Capacitação** – Organização de ciclos de formação em áreas-chave como gestão do risco, conservação, sustentabilidade, acessibilidades e inclusão, promovendo a qualificação de profissionais de museus em todo o território nacional, em articulação com parceiros nacionais e internacionais.
3. **Apoio ao Desenvolvimento (PROMUSEUS 2025-2026)** – acompanhamento de projetos financiados que visam modernizar infraestruturas, promover a digitalização e fortalecer a ligação dos museus às comunidades locais e regionais, num esforço de descentralização cultural.
4. **Parcerias Estratégicas e Internacionalização** – reforço da articulação com instituições académicas, culturais e organismos de cooperação internacional, potenciando a partilha de conhecimento, a realização de projetos conjuntos e a visibilidade externa da rede museológica portuguesa.

Este conjunto de ações traduz-se num contributo essencial da RPM para o cumprimento da missão da MMP – apoiar e qualificar os museus portugueses, promover a sua integração em dinâmicas territoriais e internacionais, e assegurar a implementação das diretrizes definidas pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses, em alinhamento com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

4.1.8 Laboratório José de Figueiredo

O Laboratório José de Figueiredo (LJF), enquanto unidade científica e técnica de referência nacional na área da conservação e restauro, desempenhará em 2026 um papel determinante para o cumprimento da missão da MMP.

1. No domínio da **conservação e restauro**, o LJF assegurará a realização de planos anuais de intervenção em património cultural móvel e integrado, com prioridade para bens de maior valor histórico e artístico, garantindo diagnósticos rigorosos, conservação preventiva e acompanhamento de processos de restauro, incluindo os financiados pelo PRR.

2. Ao nível da **investigação científica**, o LJF reforçará a aplicação de tecnologias avançadas e não invasivas no diagnóstico do património, desenvolverá estudos sobre degradação e preservação de materiais, e participará em projetos conjuntos nacionais e internacionais, consolidando a ligação entre ciência e prática museológica.
3. Na área da **capacitação profissional e valorização patrimonial**, o LJF continuará a formar e enquadrar novos profissionais através de estágios curriculares e de investigação, estabelecer parcerias com instituições de ensino superior e centros de investigação, e divulgar os resultados obtidos em eventos científicos, publicações especializadas e ações de sensibilização pública.

Com este plano, o Laboratório José de Figueiredo contribui decisivamente para a qualificação do setor museológico nacional, para a salvaguarda do património cultural português e para a consolidação da MMP enquanto estrutura de referência no panorama internacional da conservação e restauro.

4.1.9 Arquivo de Documentação Fotográfica

O Arquivo de Documentação Fotográfica (ADF) assume em 2026 objetivos estratégicos claros para consolidar e modernizar os serviços de registo fotográfico do património móvel e imóvel da MMP, reforçando a sua missão de referência técnica nacional.

No domínio do **Inventário Fotográfico Nacional**, destaca-se:

1. Realização de campanhas fotográficas dos acervos dos museus, monumentos e exposições da MMP, bem como para a Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE).
2. Digitalização, tratamento e inserção de imagens na base de dados MatrizPix, incluindo espólios históricos (Adelino Furtado, Alberto Cerqueira, Silva Nogueira, João Martins, entre outros).
3. Disponibilização online de imagens digitais, respondendo a pedidos internos e externos, e melhoria da base de dados para garantir a acessibilidade pública.

Na área da **conservação e restauro de fotografia**, o ADF:

1. Presta apoio técnico e consultadoria a entidades públicas e privadas.
2. Prossegue o inventário, tratamento, acondicionamento e reorganização de espólios fotográficos históricos pertencentes à MMP.

3. Carrega novos registos na base MatrizPix e reorganiza coleções temáticas e numéricas.

No âmbito do **plano de preservação digital**, é prioridade:

1. Atualizar urgentemente os dispositivos de armazenamento e segurança de dados, para evitar riscos de perda de documentação fotográfica nacional.
2. Desenvolver uma estratégia de preservação digital, em articulação com outras entidades, para garantir a salvaguarda e continuidade do Inventário Fotográfico Nacional.

Na formação profissional, mantém-se o objetivo de atualização técnica dos profissionais do ADF, nas áreas de conservação, inventário, tratamento digital e fotografia documental de obras de arte.

Com este plano, o ADF reforça o seu papel fundamental na documentação, preservação e divulgação do património fotográfico nacional, promovendo a inovação, a segurança digital e a valorização do acervo histórico da MMP.

4.2 Planos de atividades dos Museus, Monumentos e Palácios

A MMP apresenta, no presente PAO, os contributos estratégicos e operacionais dos seus museus e monumentos para o ano de 2026, refletindo a diversidade, a riqueza e a complexidade do património sob sua tutela.

Cada unidade museológica e monumental, com a sua identidade própria, história singular e contexto territorial específico, contribui para a missão comum da MMP: preservar, estudar, valorizar e comunicar o património cultural português, promovendo o acesso, a inclusão e a participação ativa das comunidades.

A informação que se segue resulta de um trabalho articulado entre as equipas locais e a casa mãe da MMP, e reflete uma visão integrada que conjuga a continuidade das funções essenciais dos museus com a inovação, a sustentabilidade e a resposta aos desafios contemporâneos. Em 2026, destaca-se a reabertura de espaços requalificados após financiamento pelo PRR, o reforço da acessibilidade física e intelectual, a intensificação da programação cultural e educativa, e a ampliação das redes de cooperação nacional e internacional.

Estes planos evidenciam também o esforço contínuo de qualificação das equipas, de modernização dos sistemas de gestão, de captação de públicos diversos e de afirmação dos MMPs como espaços vivos, relevantes e comprometidos com o futuro.

A MMP reconhece o valor do trabalho desenvolvido em cada território e assume o compromisso de garantir as condições necessárias para que cada um dos nossos MMPs possa cumprir, com excelência, a sua missão pública. Este capítulo é, por isso, não apenas um registo de intenções, mas um testemunho do empenho coletivo em colocar o património ao serviço da sociedade.

A informação que se segue pretende ser um breve resumo das diversas áreas de programação dos MMPs. No final do deste capítulo junta-se tabela resumo de todas as atividades.

4.2.1 Gestão de Coleções

Em 2026, os museus e monumentos sob gestão da MMP, afirmam-se como estruturas de referência na preservação, valorização e dinamização do património cultural português. Cada unidade, com identidade própria e vocação específica, contribui para a missão comum de promover o acesso, a inclusão, a inovação e a ligação às comunidades, com metas claras de desempenho e impacto.

Em muitos casos, aproveitando o encerramento para obras no âmbito do PRR, os MMPs reforçam em 2026 a sua missão de preservação e valorização do património, com destaque para a atualização de inventários, reorganização de reservas, digitalização de acervos e integração de novas incorporações. A plataforma RAIZ, apesar de se revelar insuficiente e padecer de diversas deficiências, que originam muitas queixas por parte dos utilizadores, é amplamente utilizada para registo e consulta, e são promovidas ações de higienização, catalogação e estudo técnico das coleções.

O Museu Nacional de Arqueologia (MNA), atravessa em 2026 um período de profunda transformação, mantendo-se encerrado ao público devido à execução do PRR e à segunda fase das obras de remodelação do edifício. Apesar destas limitações, o MNA mantém uma atividade intensa e estratégica, centrada na gestão de coleções, comunicação, acessibilidade e parcerias, com inventário de 40.000 bens, exposições externas e ações educativas, preparando-se para uma reabertura renovada.

A Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves garante a qualidade e segurança do acervo, respeitando as disposições do fundador e promovendo a preservação a longo prazo, com medidas corretivas para identificação e conservação de peças, reorganização das reservas e estudo de núcleos de arte contemporânea. Destaca-se em 2026 pelo seu compromisso com a preservação, valorização e dinamização do património artístico e cultural, promovendo uma gestão rigorosa das coleções e uma programação cultural diversificada e inclusiva.

O ano de 2026 será decisivo para o Museu da Terra de Miranda, com a reabertura do novo espaço museológico após quase quatro anos de encerramento para obras. O foco está na implementação do Programa Museológico, alinhado com a estratégia da MMP e na valorização da cultura mirandesa, com forte envolvimento da comunidade local. Na gestão de coleções, destaca-se a criação de reservas definitivas, uma campanha de desinfestação por anoxia para peças em madeira e lã, o registo de 80 peças etnográficas no sistema de inventário, e novas incorporações por doação, com critérios rigorosos de seleção.

O Museu Nacional de Conimbriga, o sítio arqueológico mais visitado de Portugal, apresenta um plano centrado em três grandes áreas: escavações arqueológicas no Vale Norte, conservação e restauro das ruínas, e modernização das infraestruturas do museu e da museologia. O foco recai sobre os novos espólios das escavações, integração com o projeto Património Cultural 360º para digitalização e inventário, e reorganização das reservas técnicas, atualmente praticamente lotadas. O Vale Norte de Conimbriga será central na valorização do urbanismo romano e na expansão do museu, reforçando o seu papel transformador para a região centro e para a arqueologia em Portugal.

O Palácio Nacional da Ajuda e a Biblioteca da Ajuda prosseguem, com o apoio do PRR, o inventário, conservação e digitalização de 5.733 objetos. Esta intervenção reforça o papel da Biblioteca como estrutura patrimonial de referência, dedicada à conservação, estudo e divulgação de um acervo documental único, que inclui manuscritos, impressos, cartografia, iconografia e fotografia. Esta ação contribui para a modernização da gestão das coleções e para o acesso público ao património, promovendo a valorização da memória histórica e cultural do país.

4.2.2 Conservação e Restauro

A conservação preventiva e o restauro de bens culturais móveis e imóveis são prioridades transversais. As intervenções financiadas pelo PRR abrangem o património integrado, as esculturas, as pinturas, as tapeçarias, a azulejaria e as estruturas arquitetónicas. Destacam-se colaborações com o Laboratório José de Figueiredo e as universidades, bem como a implementação de planos de conservação preventiva e controlo ambiental.

O Mosteiro dos Jerónimos e a Torre de Belém constituem espaços de excelência cultural, registando um número de visitantes (face à respetiva lotação máxima) muito acima da média do que qualquer outro monumento nacional requerendo, por isso, particular atenção. Distinguem-se não apenas pela sua dimensão patrimonial, mas também pelo compromisso com a acessibilidade e a sustentabilidade que importa que cumpram. Em 2026, ambos se reforçam como ícones do património português, com a conclusão das obras de conservação e restauro realizadas no âmbito do PRR/Cultura, assinalando a reabertura integral da Igreja do Mosteiro e da Torre de Belém.

Entre as intervenções de maior relevo, destacam-se o restauro do conjunto escultórico da Sagrada Família e do sacrário da igreja, bem como a manutenção ecológica do claustro. Já a preservação ambiental foi reforçada através de medidas inovadoras, como o controlo da população de gaivotas com recurso a falcões. Símbolos universais da identidade nacional, o Mosteiro dos Jerónimos e a Torre de Belém continuam a afirmar-se como verdadeiros *ex-libris* de Portugal, património de todos e motivo de orgulho para as gerações presentes e futuras.

O Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa estabelece como prioridade a preservação, estudo e divulgação do património arqueológico do Norte de Portugal, promovendo uma gestão moderna das coleções, uma programação educativa inclusiva e uma forte ligação à comunidade.

Destacam-se as intervenções no espólio cerâmico e metálico, a melhoria das condições de acesso à Sala do Mosaico, a requalificação de áreas técnicas, bem como a ampliação das reservas e o reforço do laboratório com novos equipamentos.

O Convento de Cristo, monumento de referência nacional e internacional, destaca-se em 2026 pelo seu compromisso com a preservação, valorização e dinamização do património histórico, artístico e cultural. O trabalho desenvolvido abrange múltiplas áreas estratégicas, refletindo uma gestão integrada e inovadora. Com intervenções em elementos emblemáticos como o Portal e o Forno do Claustro da Micha, em articulação com o Instituto Politécnico de Tomar, o Convento de Cristo assegura assim a continuidade das ações financiadas pelo PRR.

O Museu Nacional de Etnologia e o Museu de Arte Popular apresentam para 2026 um plano de atividades centrado na valorização da diversidade cultural, na promoção do diálogo intercultural e na inovação museológica, após ter caído a intervenção prevista por PRR. Contudo, a conservação e restauro será assegurada por campanhas preventivas que abrangem até 8.000 objetos, manutenção dos jardins e intervenções no edificado, incluindo o Arquivo Frio e áreas afetadas por humidade. A continuidade das ações de conservação e a aposta em projetos que reforçam a diversidade e o diálogo intercultural demonstram a resiliência e a relevância destas instituições no panorama museológico nacional.

O Mosteiro da Batalha, ícone do património nacional e Património Mundial da UNESCO, destaca-se em 2026 pelo seu compromisso com a preservação, valorização e dinamização do seu vasto acervo artístico, arquitetónico e documental, promovendo uma gestão inovadora e uma programação cultural de referência. A recuperação das coberturas da Sala do Capítulo, a conservação das Capelas Imperfeitas e a intervenção de conservação dos vitrais, além de manutenção regular, desinfestação, tratamento de jardins e reativação do Centro de Interpretação são uma prioridade na conservação do monumento.

O Museu dos Biscainhos, em Braga, reabriu ao público após uma profunda intervenção de conservação e restauro realizada ao abrigo do PRR, o Jardim do Palácio foi igualmente alvo de restauro, com intervenções na arquitetura e escultura setecentistas, incluindo a Fonte do Terreiro, os Portais Ocidental e Oriental e o raro Pavilhão Rocaille. Estas ações reforçam a identidade histórica do conjunto, promovendo uma experiência cultural mais inclusiva, sustentável e próxima da comunidade. Em 2026 vão avançar as obras de iluminação do jardim e da Ala Império prevendo-se avançar ainda este ano com o projeto de conservação e restauro da referida Ala Império. Irá também decorrer no semestre de 2026 a ação de conservação e restauro do teto em madeira pintado em alusão a um dos mártires do Japão do salão nobre. Ambas as ações, com projetos da MMP serão enquadradas no PRR.

Adicionalmente está-se em obras de conservação e reabilitação estrutural dos vigamentos da cozinha, estando já quase finalizado o projeto de museografia deste local que se pretende que abra ao público em fevereiro de 2026.

4.2.3 Exposições

A programação expositiva para 2026 inclui exposições temporárias e permanentes de grande impacto, com curadorias próprias e parcerias nacionais e internacionais. São promovidas mostras temáticas, retrospectivas, exposições itinerantes e projetos de arte contemporânea, com enfoque na acessibilidade, na diversidade e na valorização das coleções. Salientamos algumas, disponibilizando-se em anexo a sistematização de todas as exposições previstas

O Museu Nacional dos Coches consolida-se como polo de excelência na arte da atrelagem, com exposições temáticas, ações educativas inovadoras e forte aposta na acessibilidade. No campo das exposições e ações educativas, o MNC prepara a reabertura das exposições permanentes *Reis e Rainhas de Portugal* e *Modelismo de Coches*, e uma exposição temporária de referência, *Chique a Valer*, em diálogo com outros museus.

Com exposições sobre Vasco Fernandes e parcerias com instituições de ensino o Museu Nacional Grão Vasco promove a arte e a inovação. Apresenta uma programação temporária diversificada, com destaque para *Deuses, Divindades e Mitos*, *Lourdes Castro: Há Luz na Sombra* (em parceria com MUDAS e DGArtes) e *Universo feminino na Arte Contemporânea* (em parceria com a CACE). A exposição permanente é atualizada com nova museografia, sinalética e uma mesa interativa para visita virtual às obras de Vasco Fernandes, além da criação da *Rota Grão Vasco* para promoção do turismo cultural.

O Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo destaca a exposição temporária de investigação *Soberanas do seu destino*, que se encontra em desenvolvimento. Será uma Exposição realizada com a participação de várias coleções de Museus da MMP e visa eliminar uma omissão no nosso panorama nacional, uma vez que nunca se elaborou uma panorâmica das primeiras artistas que trabalharam no nosso país. Da mesma forma o Museu prepara atividades/parcerias para integrar Évora Cidade Europeia da Cultura 27.

Um programa robusto e diversificado, com 17 exposições e 20 eventos, centrado na valorização da arte moderna e contemporânea em Portugal é apresentado pelo Museu Nacional de Arte Contemporânea. O museu enfrenta alguns desafios, mas aposta numa transição estratégica marcada pela afirmação institucional, inclusão, educação e cooperação nacional e internacional. No campo das exposições, apresenta mostras temporárias de referência, como *Maria Augusta Bordalo Pinheiro*, *Materialidades: O MNAA no MNAC* e *Arte, Arquitetura e Revolução*, além de exposições com artistas nacionais e

internacionais. A exposição permanente é reforçada com intervenções pontuais e mostras especiais, como o bicentenário de Miguel Ângelo Lupi.

O Museu Nacional do Azulejo, também encerrado temporariamente para obras PRR manterá até junho de 2026 a exposição temporária *Azulejo em Portugal. Uma História em Aberto*, que decorrerá no Museu Municipal de Tavira – Palácio da Galeria. Prevê ainda iniciar a preparação da exposição *O azulejo barroco a azul e branco*, na sequência da mostra dedicada à azulejaria do século XVII (2012). Para tal, será necessário criar uma rede de investigação, e de parcerias com outras instituições, algumas das quais com azulejos encaixotados, que nunca foram mostrados, e cujo restauro deve ser planeado

No campo das exposições, o Museu Nacional de Arte Antiga prepara mostras de referência, como *Papéis pintados setecentistas chineses – Ciclo da Porcelana* e exposições de desenhos da coleção, além de participar em exposições nacionais e internacionais (Singapura, Paris, Macau, Florença, Madrid, Budapeste). Fora do museu, o MNAA colaborará em exposições noutros museus, comissariando duas exposições, em Bragança, no Museu Abade de Baçal (com início em 2025) e no Museu Municipal de Faro e prosseguirá o projeto MNAA ESTÁ AQUI, que reforça a visibilidade das numerosas cedências de longa duração que o museu tem desde há décadas.

Para o Palácio Nacional de Mafra, o ano de 2026 será de exigência e transição, com a continuação de três grandes obras financiadas pelo PRR: reabilitação da Ala Norte, conservação da Basílica e Biblioteca, e reabilitação das fachadas e coberturas. Integrado em PRR, mas com projeto da MMP, irá ser alvo de reforço estrutural a estrutura metálica (estrutura cónica, esfera e cruz) que encima o zimbório da basílica e que, durante a obra de conservação, se verificou a instabilidade estrutural deste conjunto. A programação centra-se na valorização patrimonial, na programação musical, nas exposições e na acessibilidade. Destaca-se a realização do Congresso Mundial de Carrilhão – Mafra 2026 e do Festival Internacional de Carrilhão, que reforçam a projeção internacional do monumento e a sua ligação à música erudita.

O Museu Rainha Dona Leonor, aposta numa programação estratégica para reafirmar a sua presença cultural em Beja e no Baixo Alentejo, demonstrando vitalidade e compromisso com a valorização patrimonial e científica. A ação do museu concentra-se no Núcleo Visigótico/Igreja de Santo Amaro, que permanece visitável e será dinamizado com exposições temporárias e atividades educativas. O destaque vai para a exposição *“Objetos Incontornáveis do Museu Rainha Dona Leonor”*, a inaugurar em março de 2026 no Centro de Arqueologia e Artes de Beja, com obras icónicas do acervo, reforçando o envolvimento da comunidade e a angariação de apoios.

A CACE assume como eixo central a organização de exposições e ações educativas, com impacto nacional e internacional. Serão realizadas exposições descentralizadas em cidades como Leiria, São João da Madeira, Viseu e Évora, promovendo o acesso equitativo ao património artístico contemporâneo. A nível internacional, destaca-se uma exposição em Berlim, que visa projetar a arte portuguesa além-fronteiras.

Complementarmente, serão desenvolvidos cerca de 90 programas educativos e de mediação cultural em parceria com museus e municípios, promovendo a literacia artística, a inclusão e o envolvimento das comunidades. Esta área contribui diretamente para os objetivos da MMP e para os princípios da Agenda 2030, nomeadamente nos domínios da educação de qualidade, igualdade de acesso e desenvolvimento das comunidades.

4.2.4 Serviços Educativos

Os serviços educativos mantêm uma programação dinâmica e inclusiva, com visitas guiadas, oficinas, programas escolares, atividades intergeracionais e projetos de mediação cultural. Destacam-se iniciativas como o CISOC, clubes de leitura, programas para públicos com necessidades especiais e ações em parceria com escolas, universidades e associações locais.

O Museu do Abade de Baçal destaca-se em 2026 pelo seu compromisso com uma programação educativa diversificada e uma forte aposta na acessibilidade e inclusão. Afirma-se como referência regional na educação e inclusão, com projetos como *O Museu vai à Escola* e *Prescrição Cultural*. O serviço educativo é dinâmico desenvolvendo oficinas criativas, visitas mediadas, formação de professores e programação regular de concertos, matinés e efemérides, promovendo a ligação à comunidade e a valorização do património.

A Fortaleza de Sagres, símbolo maior do património nacional e europeu, afirma-se como um polo de excelência na gestão patrimonial, na promoção da cultura e na dinamização turística, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região e para a valorização do património português no contexto internacional. O serviço educativo mantém-se inovador, com a Nova Escola de Sagres em parceria com o Centro de Ciência Viva de Lagos, atividades ambientais, visitas guiadas, oficinas e jornadas temáticas, promovendo a educação patrimonial e ambiental junto de públicos diversos.

No Museu Nacional da Resistência e Liberdade 2026 será o ano de implementação do projeto Guardiões e Guardiãs da Memória, em parceria com o Plano Nacional das Artes que se cruza com a rede RESIST de lugares de memória da resistência.

O Convento de Cristo, em Tomar, reforça em 2026 o seu papel como espaço de aprendizagem e cidadania, com a realização de cerca de 200 iniciativas educativas anuais dirigidas a todos os públicos. O Serviço de Educação e Animação promove visitas escolares adaptadas a diferentes faixas etárias, oficinas temáticas, ações de sensibilização para o património e projetos colaborativos com instituições de ensino.

A programação valoriza a diversidade e a inclusão, com atividades que exploram a história templária e monástica do monumento, estimulando o pensamento crítico e a participação ativa dos visitantes.

Estas ações contribuem para a democratização do acesso à cultura e para a valorização do património como recurso educativo e social.

4.2.5 Acessibilidade

A acessibilidade física, sensorial e intelectual é reforçada com visitas táteis, áudio-guias, legendagem, interpretação em Língua Gestual Portuguesa, sinalética inclusiva e conteúdos digitais acessíveis. Serão desenvolvidos roteiros acessíveis, projetos com comunidades vulneráveis e ações de formação para equipas.

O Museu Nacional do Azulejo apresenta para 2026 um plano ambicioso, condicionado pela execução das obras do PRR. O foco estratégico é a valorização do azulejo como património nacional e internacional, com ações dentro e fora de portas. A acessibilidade e atividades artísticas são reforçadas com projetos de visitas inclusivas, repensar da museografia, introdução de chatbot para mediação personalizada, melhoria da experiência para visitantes com deficiência e atividades artísticas ligadas à revista A MAGAZINE.

O Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo destaca-se pelo seu compromisso com a acessibilidade e atividades artísticas, o museu promove visitas inclusivas para pessoas com deficiência visual e auditiva, em parceria com a Associação de Surdos de Évora, e dinamiza atividades como “Poesia no Claustro”, concertos, oficinas e performances.

O Museu de Alberto Sampaio, com uma forte ligação à comunidade, reorganiza o serviço educativo para o piso térreo, introduz rampas de acesso, reformula legendas das salas e contrata artistas para datas especiais, promovendo a acessibilidade para todos.

No Palácio Nacional da Ajuda e a Biblioteca da Ajuda, será implementado um percurso tátil em braille destinado a pessoas com deficiência visual, bem como desenvolvidas atividades em colaboração com escolas, dirigidas a pessoas com perturbações do desenvolvimento.

Estas iniciativas constituem mais uma demonstração do compromisso da MMP com a inclusão e a promoção da acessibilidade, áreas nas quais se encontra a trabalhar de forma consistente e dedicada.

4.2.6 Comunicação e Edição

A comunicação institucional é fortalecida com campanhas digitais, newsletters, redes sociais, websites modernizados e produção de conteúdos multimédia. As edições incluem catálogos, roteiros, publicações científicas, materiais pedagógicos e boletins informativos, promovendo a divulgação do património e das atividades da MMP.

No Museu de Lamego, em ano de transformação estratégica, marcado pelo encerramento ao público devido à empreitada de beneficiação do edifício, destacam-se publicações bilingues, monografias, livros de fotografia e infantis, roteiros em várias línguas e edições online, além de uma nova identidade gráfica e parcerias para merchandising com criadores locais. Este período é dedicado à preparação para a reabertura, com foco na modernização da gestão de coleções, reforço da comunicação, acessibilidade, conservação e estabelecimento de parcerias.

Alguns dos museus sob a tutela da MMP atravessam, em 2026, um período de grande transformação, marcado pelas obras do PRR que poderão implicar o encerramento total ou parcial, durante a maior parte do ano. O Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) prevê a reabertura para o último trimestre, e será um momento estratégico para a renovação da imagem institucional e reorganização das equipas. Durante este período, o MNAA mantém o foco na preparação da reabertura, na conservação das coleções e na comunicação com os públicos apostando em catálogos temáticos, boletins, renovação do website, newsletters mensais e criação de linhas de produtos para crianças e adultos, reforçando a oferta de publicações e merchandising.

Em 2026, o Museu Nacional do Teatro e da Dança aposta na regularização da coleção, na afirmação institucional e na diversificação de públicos, consolidando-se como um museu aberto, relevante e conectado com o mundo contemporâneo. A comunicação será reforçada com uma campanha nos media e espaço público. As atividades artísticas incluem a abertura do palco à comunidade local e internacional, promovendo a diversidade e a participação. As edições previstas incluem o catálogo digital da exposição Aplauso, a edição de 8 a 10 peças de teatro em parceria com a Comissão dos 50 anos do 25 de Abril.

4.2.7 Mecenato e Parcerias

O mecenato cultural é dinamizado com o apoio de fundações, empresas e associações, permitindo a realização de exposições, restauros, publicações e eventos. As parcerias abrangem universidades, autarquias, entidades culturais e redes internacionais, promovendo a cooperação e a sustentabilidade das iniciativas.

O mecenato e as parcerias envolvem colaborações com autarquias, juntas de freguesia, associações de amigos, escolas, politécnicos e o Plano Nacional das Artes, refletindo a proximidade à comunidade e o impacto social.

O Museu Nacional da Música, marca, em 2026, o primeiro ano completo de funcionamento nas novas instalações em Mafra, um novo ciclo de inovação. Uma nova etapa de intensa programação, reorganização do acervo e abertura à comunidade. O mecenato e as parcerias são reforçados com protocolos de comodato, parcerias científicas e museológicas, e apoio de fundações e associações. O programa *Fora de Portas* amplia o alcance do museu e gera receitas diretas e indiretas.

O Museu Nacional Resistência e Liberdade, como espaço de memória, inclusão e participação comunitária, promove a reflexão sobre a resistência, a liberdade e os direitos humanos em Portugal. O mecenato e as parcerias envolvem colaborações com o Instituto Politécnico de Leiria, URAP, Plano Nacional das Artes, Peniche 360, Associação de Amigos do Museu, Câmara Municipal de Peniche e a rede RESIST. No plano internacional, o museu participa em projetos com o Museu da Libertação de Paris e museus da Resistência de Amsterdão e Copenhaga, além do projeto francês *A Fábrica dos Heróis*.

O Museu Nacional Soares dos Reis, num espaço de cruzamentos artísticos, diálogo interdisciplinar e compromisso com a Agenda 2030, reforça a ligação às comunidades, a internacionalização e a democracia cultural. Afirmam-se em 2026, com o mecenato e as parcerias, que envolvem entidades como Super Bock Group, Sogrape, BPI Fundação La Caixa, Fundação Millennium BCP e a Fundação Manuel António da Mota, destacando-se com apoios financeiros e em espécie. Projetos colaborativos como *Prescrição Cultural*, *Projeto SER* e *Arte e Saúde* reforçam o papel do museu na inclusão e bem-estar social.

4.2.8 Cooperação Internacional

A MMP reforça a sua presença internacional com participação em exposições, congressos, redes europeias e ibero-americanas, projetos de investigação e intercâmbio de acervos. Destacam-se colaborações com o ICCROM, a UNESCO, COMOS, ICOM, Ibermuseus e museus congéneres em países como Espanha, França, Brasil e Canadá. Em parceria com

o ICCROM e outras instituições a MMP integra o projeto READY - *Resilience for Heritage in the Face of Disasters, Climate Risks and Complex Emergencies*. Concebido em colaboração com a Direção-Geral da Educação, Juventude, Desporto e Cultura da Comissão Europeia e financiado pela União Europeia através do Programa Europa Criativa, o READY é um projeto de desenvolvimento de capacitação em cadeia com a duração de 38 meses que visa fortalecer a proteção do património cultural em tempos de crise. A MMP integra o corpo técnico que dá formação no READY, e, simultaneamente, teve também um formando nesta primeira fase do projeto. (www.museusemonumentos.pt/en/noticia-com/programa-ready-track-1-candidaturas-para-formacao-em-protecao-do-patrimonio)

A MMP integra ainda o consórcio que prepara o Mecanismo de Proteção Civil Europeu para Património Mundial, através do projeto europeu Proculther4all, liderado pela Proteção Civil Italiana e aprovado pela Comissão Europeia. Este projeto que iniciou em 2019, vai já na sua quarta chamada ([PROCULTHER | UCP Knowledge Network](#))

O Mosteiro de Alcobaça, Património Mundial da UNESCO, destaca-se em 2026 pelo seu papel central na preservação, valorização e dinamização do património histórico, artístico e científico, promovendo uma gestão inovadora das coleções e uma programação cultural e educativa de referência. O Mosteiro participa em redes e projetos europeus, coordena a European Network of Cistercian Heritage e integra o projeto *Cisterscapes – European Heritage Label*.

O Museu Nacional de Machado de Castro apresenta para 2026 uma programação cultural diversificada, com impacto local, nacional e internacional, reforçando o seu papel como estrutura de investigação, estudo e divulgação do património, com conteúdos qualificados e acessíveis a todos os públicos e prevê participações em exposições no Musée du Louvre (Paris), Victoria and Albert Museum (Londres) e Art Gallery of Ontario (Toronto).

Devido às obras de requalificação do Palácio Angeja-Palmela, o Museu Nacional do Traje enfrenta o desafio do encerramento ao público, mas mantém-se ativo culturalmente, com uma programação centrada no Parque Botânico do Monteiro-Mor e em ações fora de portas. Os temas orientadores do ano são *#cuidardascoleções* e *#fechadosmasnãooperados*, refletindo o compromisso da proximidade com os públicos. Inclui na cooperação internacional a participação em conferências (ICOM, EFHA), visitas técnicas a museus europeus e integração de peças em exposições internacionais.

O ano de 2026 será de transição e complexidade para o Paço dos Duques, o Castelo de Guimarães e a Igreja de São Miguel, marcado pela continuação das obras PRR e pela aposta na modernização, acessibilidade, musealização e reorganização dos espaços. O plano de atividades reforça a cooperação institucional, a valorização científica e a projeção internacional. A cooperação internacional inclui a exposição conjunta das

Tapeçarias de Pastrana com a Real Fábrica de Tapices de Madrid, e o Congresso Internacional sobre paisagens urbanas e naturais classificadas pela UNESCO, em parceria com a UNESCO Paris.

O Panteão Nacional reforça o seu papel como espaço de memória coletiva, inclusão e programação cultural diversificada, com destaque para exposições, ações educativas e acessibilidade. O ano será marcado pela realização de obras no âmbito do PRR, pela celebração dos 60 anos da conclusão do monumento, e pela expansão da cooperação internacional. A cooperação internacional será reforçada com o início de contactos com o Panteão de Roma e o Panteón de Hombres ilustres de Madrid, e a continuação da colaboração com o Panteão de Paris.

4.2.9 Resumo de Atividades

MMP	EXPOSIÇÕES/ATIVIDADE	Data	
MUSEU ABADE DE BAÇAL	O MNAA está aqui: Olhar Portugal	até 22 de fevereiro	T
	Patrícia Geraldes	de março a junho	T
	Rita Magalhães (com o Museu Nacional Soares dos Reis)	de julho a novembro	T
	Obras da coleção do museu em reserva (desenho)	data a definir	T
	Documentário sobre o abade de Baçal e ciclo de conferências sobre o patrono do museu	data a definir	A
MUSEU TERRAS DE MIRANDA (Reabertura em junho/julho)	Ramos de Oferenda na Terra de Miranda – homenagem à tradição devocional local	data a definir	T
MUSEU de LAMEGO (Encerrado ao público até final de 2026)	Linha do To – exposição exterior sobre a história do museu	data a definir	T
	Bienal de Fotografia de Lamego e Vale do Varosa – “Os Outros” (8 exposições em vários espaços da cidade)	data a definir	IT
CASTELO DE GUIMARÃES E PAÇO DOS DUQUES	Musealização de toda a ala nascente do terceiro piso do edifício pação, através da implementação de um novo plano de museografia e museologia	data a definir	LD
MUSEU ALBERTO SAMPAIO	Cintilações do Céu (escultura, pintura, ourivesaria, têxtil)	data a definir	T
	Cor, forma e função: a faiança portuguesa na coleção do MaS (curadoria de Isabel Maria Fernandes)	data a definir	T
	Da Quaresma à Páscoa (acervo religioso)	data a definir	T
	Museu à Noite (arte contemporânea – Contextile 2026)	data a definir	T
	Guimarães Project Room (arte contemporânea no Palacete de Santiago)	data a definir	T
MUSEU DE ARQUEOLOGIA D. DIOGO DE SOUSA	Celebração dos 50 anos do Campo Arqueológico de Braga	data a definir	T
	“Peças e Sítios” (pequenas exposições)	data a definir	T
	Colóquio de Educação Patrimonial	data a definir	A
	Documentário sobre História do Campo Arqueológico de Braga - Comemorações 50 anos do Campo Arqueológico (1976 - 2026)	data a definir	A

MMP	EXPOSIÇÕES/ATIVIDADE	Data	
MUSEU DOS BISCAINHOS	Coleção de Leques	data a definir	T
	Porcelana Extremo-Oriental (Dinastia Qing)	data a definir	T
	“Auto da Barca do Efémoro” e “Natureza Morta” (Museu Nacional Soares dos Reis)	data a definir	T
	“Papéis de Parede Chineses” (parceria com Instituto Confúcio)	data a definir	T
	Ampliação do percurso pela escadaria da ala Nascente	data a definir	LD
	Projeto para exposição no jardim sobre Braga medieval	data a definir	LD
MUSEU NACIONAL SOARES DOS REIS	Desenhos de Mestres Franceses (BPI Fundação La Caixa)	data a definir	T
	Do riso e do riso – Casa-Museu Fernando de Castro	data a definir	T
	Naturezas Mortas – Rita Magalhães	data a definir	T
	40 anos do Politécnico do Porto	data a definir	T
	MNSR acolhe o MNAA	data a definir	T
	Almeida Garrett e o teatro português	data a definir	T
	Sobral Centeno – Vistas de arquitetura	data a definir	T
	Afinidades – Bombarda Quarteirão Criativo	data a definir	T
	Júlio – um artista singular	data a definir	T
	Exposição de Joalheria – colecionador privado	data a definir	T
	Auto da Barca do Efémoro – Jerónimos, Mafra, Biscainhos	data a definir	IT
	Naturezas Mortas – abade Baçal, Panteão Nacional	data a definir	IT
MUSEU GRÃO VASCO	Deuses, Divindades e Mitos	de fevereiro a maio	T
	Lourdes Castro: Há Luz na Sombra – parceria com MUDAS e DGartes	de junho a setembro	T
	Universo feminino na arte contemporânea – parceria com CACE	de outubro a janeiro 2027	T
MUSEU NACIONAL MACHADO DE CASTRO (previsto encerramento parcial)	Entre Espaços: Coleções em Contexto – Mosteiro de Santa Cruz	1º trimestre	T
	Manuel Filipe: da obra ao negro às cores da liberdade	1º semestre	IT
	O percurso do desenho em Nunes Pereira – Seminário maior	1º semestre	T
	A Ceia	1º semestre	IT
	O Círculo – jovens autores	1º semestre	T
	Camilo Pessanha (1867–1926) – homenagem	2º semestre	T
	Igreja São João almedina	2º semestre	LD
	Les Excentriques – legado de Gama Machado	2º semestre	T
	Obra em Foco	trimestral	T
	Atualização por piso da exposição permanente		LD
MUSEU NACIONAL DE CONÍMBRIGA	Continuidade das campanhas de escavação arqueológica no Vale Norte de Conímbriga		
	desenvolvimento de ações de conservação e restauro nas zonas visitáveis das Ruínas/Campo arqueológico		
	Modernização/atualização das infraestruturas do edifício do Museu e respetiva museologia		LD

MMP	EXPOSIÇÕES/ATIVIDADE	Data	
MOSTEIRO DA BATALHA	Íncrita Geração, altos Infantes. a Batalha n'Os Lusíadas	de 26 de junho a 30 de setembro	T
	Luís de Camões, o herói dos heróis	de maio/junho a 30 de setembro	T
	Em busca da perfeição: propostas para conclusão das Capelas Imperfeitas	de julho a outubro	T
	O Mosteiro Habitado (fotografia)	de janeiro a dezembro	T
	Concerto: Do amor e da Glória em Camões, por Rui de Luna	data a definir	A
	Concertos de Música Medieval	data a definir	A
	Concerto no andaime: nas capelas Imperfeitas, durante a obra do PRR	data a definir	A
CONVENTO DE CRISTO	Exposição semi permanente de pintura sobre Sebastianismo - Sam Abercromby	data a definir	LD
	Exposição de Fotografia - Nikita Stupin	data a definir	T
	Exposição de Pintura "Geometrias Latentes" - Prof. arqº. Jorge Cruz Pinto - Ordem dos arquitetos	data a definir	T
	Projeto "Convento de Cristo Convida"	data a definir	A
MOSTEIRO DE ALCobaça	"Património Mundial da Humanidade. de todos para todos, pela Paz, sem Fronteiras", comemoração do 21º aniversário da Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das expressões Culturais	data a definir	T
	Exposição resultante do concurso de fotografia sobre o Valor Universal Excepcional do Mosteiro de alcobaça, Património Mundial (impressões e molduras) e outras atividades de mediação cultura	data a definir	T
	VIII Encontro Internacional de abadias Cistercienses	data a definir	A
	5ª edição do Programa Luzes e Sombras alcobaça no processo régio (colóquio)	data a definir	A
	Seminário sobre "Escultura em terracota do Mosteiro de alcobaça"	data a definir	A
MUSEU JOSÉ MALHOA/ MUSEU JOAQUIM MANSO (fechado)/ MUSEU DA CERÂMICA (fechado)	Bienal Cultura Educação	março e abril	A
	Arte de África	maio e junho	T
	Zoé Batalha Reis	julho a setembro	T
	Artistas Mulheres	outubro a dezembro	T
	Acervos em Circulação	de abril até outubro	LD
	Fotografia e a Nazaré	de abril até setembro	T
MUSEU NACIONAL RESISTÊNCIA E LIBERDADE	Linha de Horizonte – pintura/instalação de Rui Macedo	de abril a outubro	T
MUSEU NACIONAL DA MÚSICA	Retratos da Música em Portugal – curadoria de Sónia Duarte	data a definir	T
	Música Souvenir – curadoria de Edward Ayres de Abreu	data a definir	T
	Ciclo de concertos "Tesouros do MNM", fazendo uso do acervo instrumental tocável	data a definir	A
	Ciclo de concertos "Portas abertas"	data a definir	A
	Ciclo "Fora de Portas", com programação realizada em parceria com entidades	data a definir	A
PALÁCIO NACIONAL DE MAFRA	Real Edifício de Mafra – Património Mundial (UNESCO)	julho	T
	Tapada de Mafra – Sala da Caça	data a definir	T

MMP	EXPOSIÇÕES/ATIVIDADE	Data	
MUSEU NACIONAL DO TRAJE	Somos o que vestimos? – moda sustentável (Loures)	1º semestre de 2026	T
	De Flores se vestiu o Traje – fotográfica no Parque	2º semestre de 2026	T
	Pelos Cabelos – penteados de Isabel Queiroz do Vale	Verão 2026 (inauguração em maio).	T
	Uma Família na Moda – coleção da Viscondessa de Francos	2º semestre de 2026	T
	Do Romantismo à Modernidade – 1850–1950	A PARTIR de maio	IT
	Mudam-se os Tos, mudam-se as modas – Camões	a PaRTIR de janeiro	IT
	Trajes Quinhentistas – nobreza, clero e povo	SEM DaTa	IT
	Revisão do programa museológico em curso.		A
	Ciclo Em-Partilho	1º e 2º semestre de 2026	A
MUSEU NACIONAL DO TEATRO E DA DANÇA	Curadoria: Daniel Tércio, Sara Barros Leitão, Mariana Viterbo Brandão.	data a definir	T
	Organização por grandes temas, articulando a coleção com o mundo contemporâneo		A
CASA-MUSEU ANASTÁCIO GONÇALVES	Clematis e outras Flores	21 de março a 31 de maio	T
	Para recreio e instrução (título provisório)	a partir de 1 de julho	T
	Programa Pontes artísticas	11 de janeiro/ 22 de março/ 28 de junho/27 setembro	A
	Concerto Orquestra Sinfónica Juvenil	data a definir	A
PANTEÃO NACIONAL	Modos de ver	de janeiro a maio	T
	Benvinda sejam Amália	de junho até agosto	T
	Ilídio Salteiro – pintura	de junho até agosto	T
	Júlio Pomar: centenário	de setembro a dezembro	T
MUSEU NACIONAL DO AZULEJO	Reestruturação do núcleo dos séculos XIX–XXI	data a definir	T
	Azulejo em Portugal. Uma História em aberto (Museu Municipal de Tavira)	data a definir	IT
	Colaboração com o novo Museu do azulejo em São Luís do Maranhão (Brasil)		
	Preparação da exposição O azulejo barroco a azul e branco	2027	
MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA (Total ou parcialmente encerrado em 2026)	Papéis pintados setecentistas chineses – Ciclo da Porcelana		T
	Exposição de desenhos da coleção		T
	Exposições em Bragança, Faro, Porto, Lisboa, e internacionais (Singapura, Paris, Macau, Florença, Madrid, Budapeste).		IT
MUSEU NACIONAL DE ARTE CONTORÂNEA	Maria augusta Bordalo Pinheiro com Joana Vasconcelos, Sónia Gomes e Ana Silva.		T
	Materialidades: O MNAA no MNAC		T
	arte, arquitetura e Revolução		T
	Exposições em várias salas com artistas como Maria José Oliveira, Délio Jasse, João Pina, Fernando Brito, Alice Geirinhas, Mariana Duarte Santos, Marta Pinto Machado, Daniel Barroca, Luísa Cunha, entre outros.		T
MUSEU NACIONAL DOS COCHES	Reis e Rainhas de Portugal	Reabertura	T
	Modelismo de Coches	Reabertura	T
	“Chique a Valer” (em diálogo com outros museus nacionais e internacionais)		T
	Programa museográfico para o antigo Picadeiro Real (interpretação do edifício e valorização da Rainha D. Amélia).		LD
	Redefinição da comunicação e discurso da exposição permanente (textos, legendas, iluminação e projeções tecnológicas).		LD

MMP	EXPOSIÇÕES/ATIVIDADE	Data	
TORRE DE BELÉM E MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS	“Auto da Barca do Efémoro” (Ana Aragão)	aTÉ maio	T
	“Descida da Cruz” (Domingos Sequeira)	aTÉ maio	T
	Exposição virtual sobre São Jerónimo	data a definir	T
	Preparação da exposição “as Matérias do Mosteiro”	2028	T
MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA (Encerrado desde abril de 2022)	Proposta de exposição no Pavilhão de Portugal: “Museu Nacional de arqueologia em (re)construção. Exposição · Laboratório”	data a definir	IT
	Continuidade do programa “Um Museu aberto Para Obras”	datas a definir	
	Ciclo de Conferências “Um Museu em Reconstrução” com a Faculdade de Letras	data a definir	A
MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA E ARTE POPULAR	“Um só mundo”	até janeiro	T
	“30 anos da CPLP”	de setembro até dezembro	T
	Exposição comemorativa com artistas da CPLP em diálogo com o acervo	data a definir	T
	Reformulação da exposição permanente com estrutura por continentes e rotatividade de objetos		LD
PALÁCIO NACIONAL DA AJUDA	Cyrillo Volkmar Machado (1748–1823) e a arte entre os reinados de D. Maria I e D. João VI	data a definir	T
MUSEU FREI MANUEL DO CENÁCULO	Emília Nadal: uma retrospectiva	até março	T
	Soberanas do seu destino	de maio a agosto	T
	Sud, Ouest, Nord, Est (parceria DGartes)	de maio a agosto	T
	Exposição CACE	de outubro a fevereiro de 2027	T
	Programa museográfico da Igreja das Mercês	data a definir	A
MUSEU RAINHA DONA LEONOR (Abertura limitada ao Núcleo Visigótico/Igreja de Santo Amaro)	Exposição Torária: Objetos Incontornáveis do MRDL (Centro de arqueologia e artes de Beja).	março	T
	Exposições no Núcleo Visigótico: primavera e outono	abril e outubro	T
	Participação no Projeto arqueológico Outeiro do Circo		A
	Organização do II Encontro de Pré-História do alentejo	maio	A
	Encontro de Profissionais de Informação e Documentação da MMP	junho	A
	Preparação da exposição antológica sobre Maria Isabel Barreno (2027).	2027	T
FORTALEZA DE SAGRES	Exposição CACE	de janeiro a setembro	T
	Exposição no Centro de arte contemporânea (parceria a definir)	outubro	T
	“Patrimónios Díficeis, Heranças Contestadas” (título provisório)	data a definir	T

T Exposição Temporária
LD Exposição de longa duração
IT Exposição Itinerante
A atividade intercalada

5. Investimentos

No triénio 2026-2027 a MMP, prevê investir um total de 35,8 milhões de euros, correspondendo a 9,4 milhões em 2026, 17 milhões em 2027 e 9,4 milhões de 2028, conforme apresentado no quadro seguinte:

Plano investimentos	2025	2026	2027	2028	Total 2026-2028	Tipo
Obras e equipamento informático - Palácio Burnay	250 000 €	1 285 050 €	11 228 850 €	2 870 000 €	15 383 900 €	Expansão
Aquisição Obras de Arte	1 000 000 €					Expansão
Aquisição de equipamento informático	428 634 €	1 001 421 €	500 000 €	500 000 €	2 001 421 €	Expansão e substituição
Aquisição de software informático	300 000 €	339 299 €	500 000 €	500 000 €	1 339 299 €	Expansão
Aquisição de equipamento básico	415 295 €	2 069 681 €	428 000 €	400 000 €	2 897 681 €	Expansão e substituição
Aquisição de terrenos/Edifícios	72 841 €					Expansão
Aquisição de equipamento administrativo	256 628 €	150 000 €	200 000 €	200 000 €	550 000 €	Expansão e substituição
Aquisição de ferramentas e utensílios	54 150 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	150 000 €	Expansão e substituição
Outros investimentos	49 850 €	177 850 €	130 000 €	130 000 €	437 850 €	Expansão e substituição
Investimentos incorpóreos	60 000 €	30 000 €	15 000 €	15 000 €	60 000 €	Expansão
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	909 220 €	4 295 872 €	4 000 000 €	4 700 000 €	12 995 872 €	Substituição
Fundo Aquisição de Bens Culturais(capital inicial)	1 000 000 €					Expansão
Total	4 876 618 €	9 399 173 €	17 051 850 €	9 365 000 €	35 816 023 €	

Os vários anos de desinvestimento, quer pela não substituição de equipamentos obsoletos, quer pela ausência de manutenções preventivas nos imóveis atualmente afetos à MMP , traduzem-se, hoje, em diversos museus e monumentos dotados de condições muito deficientes para levar a cabo a sua atividade em condições de segurança – equipamentos informáticos escassos e/ou obsoletos, acessos à internet frágeis ou inexistentes, equipamentos administrativos danificados ou escassos face às necessidades atuais, edifícios com problemas de infiltrações e humidades ascensionais, problemas nas instalações elétricas e sistemas de segurança (incêndio, vandalismo e intrusão) sendo as necessidades imensas e impossíveis de colmatar em apenas 3 anos. Estando definidas as prioridades, importa começar a suprir essas deficiências e garantir aos MMPs o essencial de condições propícias ao seu desenvolvimento e à execução de uma atividade competente em prol do património e das populações.

Assim, no ano de 2026, a rubrica de investimento assumirá o valor de 9.399.173€, apresentando-se o detalhe por fonte de financiamento no quadro seguinte:

Fontes de Financiamento	2026	
	Valor	%
Receitas próprias	6 454 325 €	68,7%
ARI	1 504 298 €	16,0%
Transferências da Administração Pública	127 500 €	1,4%
Dotação de capital	1 285 050 €	13,7%
Fundos europeus	28 000 €	0,3%
TOTAL	9 399 173 €	100,0%

O financiamento por dotação de capital próprio destina-se à requalificação do Palácio Burnay e respetivos jardins, após a conclusão de todos os estudos necessários ao início dos projetos, com o propósito de vir a ser a sua sede, preparada para estar aberta (no edifício e nos jardins) à comunidade, 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 – exige não só a sua reabilitação, como a sua valorização enquanto espaço de fruição cultural, razão pela qual foi determinado o financiamento plurianual destas intervenções através de Resolução de Conselho de Ministros.

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, salientando-se investimentos necessários à reabertura de museus com intervenções PRR.

Os fundos desempenham um papel mais reduzido, crescente e ainda assim relevante, no financiamento de projetos específicos, especialmente aqueles integrados em iniciativas estratégicas apoiadas por programas europeus. Embora não representem ainda 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 2026-2028 de forma mais detalhada.

PLANO DE INVESTIMENTOS

Investimentos	Notas	Unidade							
		2025	2025	1.ºT2026	2.ºT2026	3.ºT2026	4.ºT2026	2027	2028
		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)									
SmartScape: Pioneering Urban Landscapes with Sustainable Solutions (P.U.L.S.S)- Next Med	Expansão	15 000 €	40 000 €			10 000 €	10 000 €		
Fundos europeus			25 000 €						
Receitas próprias		15 000 €	15 000 €			10 000 €	10 000 €		
VAL estimado (em €)		50 000 €							
Mediterranean Resilience: Safeguarding Our Natural Heritage Biogreen Euro Med	Expansão	15 000 €	40 000 €			10 000 €	10 000 €		
Fundos europeus			25 000 €						
Receitas próprias		15 000 €	15 000 €			10 000 €	10 000 €		
VAL estimado (em €)		50 000 €							
Iter Aequitas	Expansão	505 617 €							
Fundos europeus		429 774 €							
Receitas próprias		75 843 €							
VAL estimado (em €)									
Obras e equipamento informático - Palácio Burnay	Expansão	7 101 500 €	250 000 €		750 000 €	1 285 050 €	1 285 050 €	11 228 850 €	2 870 000 €
Receitas próprias (utilização de saldos transitados)			250 000 €						2 870 000 €
Capital Proprio		7 101 500 €			750 000 €	1 285 050 €	1 285 050 €	11 228 850 €	
VAL estimado (em €)		15 763 900 €							
Muse Academy Project	Expansão			28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	
Fundos europeus				28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	
VAL estimado (em €)		56 000 €							
DigitalTwins4SmartTerritories (DT4ST-CH.PT)	Expansão			17 500 €	17 500 €	77 500 €	77 500 €		
Transferências no âmbito das AP				17 500 €	17 500 €	77 500 €	77 500 €		
VAL estimado (em €)		77 500 €							
Palácio Nacional da Ajuda: Recuperação do património integrado (imóvel e material móvel) - conservação e restauro da Sala Verde	Substituição				295 872 €	295 872 €	295 872 €		
Receitas próprias					295 872 €	295 872 €	295 872 €		
VAL estimado (em €)		295 872 €							
Museu Nacional de Conímbriga: Recuperação e valorização do percurso arqueológico de Conímbriga Iter Aequitas - Percorso Universal	Expansão			1 208 426 €	1 208 426 €	1 208 426 €	1 208 426 €		
Receitas próprias				1 208 426 €	1 208 426 €	1 208 426 €	1 208 426 €		
VAL estimado (em €)		1 208 426 €							
Aquisição de Obras de Arte	Expansão	1 000 000 €	1 000 000 €						
Indemnização Compensatória		1 000 000 €	1 000 000 €						
VAL estimado (em €)		1 000 000 €							

Aquisição de equipamento informático	Expansão		428 634 €	921 421 €	921 421 €	921 421 €	921 421 €	500 000 €	500 000 €
Receltas próprias			6 134 €	921 421 €	921 421 €	921 421 €	921 421 €	500 000 €	500 000 €
Indemnização Compensatória			422 500 €						
VAL estimado (em €)		2 350 055 €							
Aquisição de software informático	Expansão		300 000 €			300 000 €	300 000 €	500 000 €	500 000 €
Receltas próprias			300 000 €			300 000 €	300 000 €	500 000 €	500 000 €
VAL estimado (em €)		1 600 000 €							
Aquisição de equipamento básico	Expansão		415 295 €			855 054 €	855 054 €	400 000 €	400 000 €
Receltas próprias			415 295 €			855 054 €	855 054 €	400 000 €	400 000 €
VAL estimado (em €)		2 070 349 €							
Aquisição de terrenos	Expansão		68 280 €						
Indemnização Compensatória			68 280 €						
VAL estimado (em €)		68 280 €							
Aquisição de edifícios	Expansão		4 561 €						
Receltas próprias			4 561 €						
VAL estimado (em €)		4 561 €							
Aquisição de equipamento administrativo	Expansão		256 628 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	200 000 €	200 000 €
Receltas próprias			225 927 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €		
Indemnização Compensatória			30 701 €					200 000 €	200 000 €
VAL estimado (em €)		806 628 €							
Aquisição de ferramentas e utensílios	Expansão		54 150 €		50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Receltas próprias			54 150 €		50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
VAL estimado (em €)		204 150 €							
Outros investimentos	Expansão		49 850 €		177 850 €	177 850 €	177 850 €	130 000 €	130 000 €
Receltas próprias			49 850 €		127 850 €	127 850 €	127 850 €	130 000 €	130 000 €
Transferências no âmbito das AP					50 000 €	50 000 €	50 000 €	0 €	0 €
VAL estimado (em €)		487 700 €							
Investimentos incorpóreos	Expansão		60 000 €		30 000 €	30 000 €	30 000 €	15 000 €	15 000 €
Receltas próprias			60 000 €		30 000 €	30 000 €	30 000 €	15 000 €	15 000 €
VAL estimado (em €)		120 000 €							
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	Substituição		909 220 €		4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 700 000 €
Receltas próprias			600 000 €		4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €		
Indemnização Compensatória			309 220 €					4 000 000 €	4 700 000 €
VAL estimado (em €)		13 300 000 €							
Fundo Aquisição de Bens Culturais(capital inicial)	Expansão	1 000 000 €	1 000 000 €						
Indemnização Compensatória		1 000 000 €	1 000 000 €						
VAL estimado (em €)		1 000 000 €							
Total investimento		9 637 117 €	4 876 618 €	2 325 347 €	7 629 069 €	9 399 173 €	9 399 173 €	17 051 850 €	9 365 000 €
Total financiamento		9 637 117 €	4 876 618 €	2 325 347 €	7 629 069 €	9 399 173 €	9 399 173 €	17 051 850 €	9 365 000 €

5.1 Principais investimentos a realizar

a) Substituição de Equipamento Informático, Programas, Licenças e Servidores, e Software

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. No total prevê-se um investimento de 1,8 M€, que inclui a renovação de parque informático, toda a rede do Palácio Burnay e alguns equipamentos previstos em projetos europeus.

b) Aquisição de Equipamento Básico

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. Uma parte substancial da previsão total de 2M€ em equipamento básico insere-se nos projetos a financiar por ARI ou financiamentos europeus.

c) Aquisição de Equipamento Administrativo

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, melhorando também as condições de trabalho, adequando-as ao normativos legais aplicáveis no âmbito da higiene e segurança no trabalho.

d) Investimentos Incorpóreos

Este investimento, de 30 mil euros em 2025, 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.

e) Outros Investimentos

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.

f) Obras no Palácio Burnay

A utilização do Palácio do Burnay como sede da MMP requer a sua reabilitação integral, incluindo limpeza, restauro e adaptação do edifício principal, jardins e anexos, garantindo sua conservação e funcionalidade e subsequente abertura à comunidade. A salvaguarda deste património classificado não é apenas um imperativo legal, mas sobretudo uma responsabilidade cultural que nos cumpre assumir com toda a seriedade, dado que está em causa um bem que pertence a todos e cuja perda ou degradação representaria um empobrecimento irreversível (para além do que, infelizmente, já ocorreu na última década).

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, está em curso um pedido de recalendarização desta autorização adequando-a aos prazos atualmente estimados para as intervenções.

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 e respostas solicitadas no âmbito do PRR, bem como pela constatação de níveis de degradação e de destruição mais significativos, evidenciados após a conclusão dos trabalhos de limpeza. Efetivamente, desde o momento que a MMP recebeu o imóvel, em abril de 2024, temos vindo a desenvolver um conjunto de ações preparatórias e estruturantes que incluem:

- Limpeza e vedação integral do complexo, incluindo jardins e edifícios norte e palacete – realizado durante 2024 de forma a proteger o imóvel de intrusões e de degradação mais acentuada;
- Estudos técnicos e levantamentos arquitetónicos, condição prévia imprescindível para elaboração de projetos e consequentes empreitadas;
- Adjudicação de projeto de arquitetura para os Edifícios Norte;
- Elaboração do programa de intervenção;
- Preparação e lançamento do concurso público para a empreitada de conservação e restauro do Torreão Central e do Vestíbulo (palacete);

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. Em 2026 prevê-se um investimento neste projeto na ordem dos 1,3 Milhões de euros.

g) Obras de Requalificação em MMPs

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. Em 2026, essa importância adquire particular relevância, uma vez que para assegurar a reabertura de MMPs com intervenções PRR é preciso que a MMP assuma investimentos adicionais – em museografias por exemplo, que não tendo ficado previstos, sem a sua realização os MMPs não reunirão condições para reabrir ao público. Assim, uma parte substancial do orçamento de 2026 é para elas canalizada, estando previsto um investimento de 4.000.000€. As necessidades são muito superiores, mas é preciso assegurar o equilíbrio orçamental entre atividades e também a capacidade de resposta das equipas que desenvolvem e acompanham estes projetos.

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 2026 a 2028, passando de 15% em 2026 para 12% em 2027 e para 10% em 2028. Esse decréscimo é expectável no contexto da MMP. Em primeiro lugar, é normal uma empresa nos anos iniciais de funcionamento apresentar este tipo de padrão. No caso da MMP justifica-se ainda mais pelo facto de no ano 2024 não ter sido possível executar o investimento previsto, tendo sido imprescindível transferir a sua execução para 2025 e anos seguintes. Nesse contexto, 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 a modernização da entidade.

	2025	2026	2027	2028
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Resultado Operacional	4 891 961 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €
Ativo Total médio	29 068 890 €	35 269 628 €	46 493 193 €	55 971 045 €
ROA	17%	15%	12%	10%

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, e, paralelamente, investimento no património, configura parte da missão de serviço público per si, sem impacto direto em resultados operacionais.

Relembra-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 e é, acima de tudo, um investimento que resulta da obrigação do Estado em preservar um património de particular relevância. Aliás, relembra-se que em 2022, após uma providencia cautelar submetida por uma associação de cidadãos, o Tribunal Administrativo do Círculo de Lisboa deu-lhes razão, instando os ministérios da Cultura e das Finanças a tomar medidas que travassem a degradação do edifício.

6. Execução de Projetos no âmbito do PRR

A operacionalização dos investimentos previstos no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) em matéria da requalificação do Património Cultural Imóvel, nomeadamente os investimentos que beneficiarão os MMPs da MMP., está sob a competência do Património Cultural, I.P. (PC, IP), entidade criada pelo Decreto-Lei n.º 78/2023, de 4 de setembro. É este organismo o responsável pela totalidade da execução dos investimentos, desde os procedimentos contratuais relativos às obras (projetos, empreitadas, etc.), ao seu acompanhamento, à instalação de redes Wi-Fi e à implementação das visitas virtuais.

Por razões diversas (atrasos em entrega de projetos, imprevistos nos locais a intervir, concursos desertos, entre outras) ao longo do último ano, variadas alterações, normalmente em baixa, foram sendo feitas aos calendários e aos tipos de intervenção, dificultando exercícios de previsão e planeamento de atividades por parte dos MMPs. Esta “interdependência” do PC, IP condiciona as previsões orçamentais que apresentamos, uma vez que os prazos e processos relacionados com os procedimentos de contratação não estão sob o controlo direto da MMP. Assim, qualquer atraso ou constrangimento nos processos tem natural impacto na execução das atividades propostas pelos Diretores dos MMPs que gerimos e da sua capacidade de gerar receitas próprias, o que, certamente, afetará 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. Será, por isso, fundamental uma gestão rigorosa, pelo PC, IP, dos recursos e dos prazos para mitigar eventuais consequências financeiras agravadas para a MMP no próximo biénio.

7. Recursos Humanos

Ao nível dos Recursos Humanos, o Plano de Atividades e Orçamento contempla 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 MMPS resultante de anos de desinvestimento nas pessoas e nas equipas é um dos principais objetivos estabelecidos para o mandato deste Conselho de Administração.

Assim, o Mapa de Pessoal aprovado pela Tutela a 31 de julho de 2025¹, prevê, para 2026, 1151 trabalhadores, refletindo um **aumento de 60 trabalhadores para vigilância de salas**, área reconhecidamente deficitária. Esta fragilidade far-se-á sentir com maior intensidade à medida que reabram MMPs, alguns deles com mais salas expositivas do que as existentes antes do encerramento. Também esta área é particularmente suscetível às questões de segurança, cada vez mais presentes nas preocupações de todos os que têm património cultural à sua guarda. Ter vigilantes em número insuficiente fragiliza os MMPs, tornando-os vulneráveis à curiosidade e desatenção de visitantes, em cada vez maior número. Também aqui pretendemos agir na prevenção, pelo que as contratações solicitadas, não suprimindo todas as necessidades de vigilância de sala ideais, são um passo significativo na sua mitigação. Outra parte das necessidades, atendendo à existência de sazonalidade, prevê-se vir a ser colmatada com a contratação de 40 trabalhadores, com vínculos de emprego com duração até seis 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.

¹ Em anexo

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

Categoria profissional	Nomeação	Contratos de trabalho em funções públicas	CIT	Comissões de Serviço	Total
Presidente	1				1
Vogal	2				2
Presidente do Conselho Fiscal	1				1
Vogal do Conselho Fiscal	2				2
Diretor / Direcção intermédia de 1º grau		4	4	35	43
Coordenador / Direcção intermédia de 2º grau		5	16		21
Assessores		0	4		4
Secretária			3		3
Técnico superior		343	128		471
Coordenador técnico		13			13
Assistente técnico		374	131		505
Assistente Operacional		64	11		75
Docente		2			2
Técnico de sistemas e tecnologias de informação		1	7		8
Total	6	806	304	35	1151

Atualmente, a média de idades estimada dos trabalhadores afetos à MMP é de 53 anos para a categoria profissional de Técnico Superior, de 52 anos para a categoria profissional de Assistente Técnico e de 57 anos para a categoria profissional de Assistente Operacional, dados que evidenciam com clareza as necessidades apontadas de renovação e qualificação.

Objetivamente, para o período compreendido entre 2026 e 2028, a projeção de entradas e saídas de trabalhadores resulta da uma análise alinhada com as necessidades identificadas pelos Diretores dos MMPs 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, prevê-se um aumento para 1.151 em 2026, representando um acréscimo de 60 trabalhadores, assistentes de sala, para colmatar diversas necessidades nos 37 museus e monumentos, evoluindo até aos 1251 trabalhadores em 2028, estabilizando um quadro adequado para responder ao dia a dia de todos os equipamentos da MMP.

Evolução de Trabalhadores	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Nº Trabalhadores Permanentes - Quadro de Pessoal	1091	1151	1201	1251
Contratos ao abrigo do EPAC - a termo certo (6 meses)	59	40	40	40
Total	1150	1191	1241	1291

Como já referido, 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 MMPs, e assegurar os níveis mínimos de segurança do património à guarda da MMP, terá de existir um reforço de vigilantes de sala.

Estas variações acompanham 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.

Assim, em 2026, prevê-se, um aumento líquido de 60 trabalhadores do quadro³, para além da celebração de contratos ao abrigo do EPAC, por períodos estimados até 6 meses. Este crescimento responde às necessidades imediatas da empresa e pretende contribuir para a melhoria da sua capacidade de resposta operacional colmatando a escassez crónica de assistentes de sala que tem, nos últimos anos, condicionado a atividade dos museus e monumentos – seja obrigando a horários mais curtos e a fechos de museus e lojas durante a hora de almoço, seja obrigando a fecho de salas, privando o público de uma experiência de visita completa.

Estima-se que **111 trabalhadores atinjam a idade de reforma nos próximos três anos**, estando prevista a substituição gradual destes recursos ao abrigo do previsto para substituição de trabalhadores no artigo 139.º, do DLEO 2025.

A decisão de propor que o quadro de pessoal atinja esta dimensão resulta do equilíbrio entre o que os Diretores apontam como necessário, passados alguns meses do seu início de funções (lembramos que entraram em funções, no início do ano 2025, novos diretores dos MMPs após concursos internacionais) 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 2026 e o aumento de custo na rubrica de pessoal solicitados é estratégico e visa aumentar a capacidade de resposta da empresa sem comprometer a sustentabilidade económica.

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

7.2 Gastos Totais com Pessoal

Entre 2026 e 2028, há um aumento gradual dos gastos com pessoal até os 36 Milhões de euros relacionado 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”

	2025	2026	2027	2028	Variação
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	2026/2025
Gastos com pessoal	30 512 813 €	32 075 595 €	34 014 974 €	36 026 598 €	5,1%
Nº de efetivos	1091	1151	1201	1251	5,5%

Paralelamente, em 2025 o impacto das novas contratações (aprovadas juntamente com a aprovação do PAO 2025) é apenas parcial, pois muitas delas foram efetivadas apenas no último trimestre do ano⁴, justificando que a estimativa face ao orçamento seja tão significativa e se reflita num aumento em 2026.

Os 60 trabalhadores cuja contratação solicitamos para 2026 terão um custo estimado de 1 milhão de euros⁵ nesse ano e de 1,2 milhões de euros nos anos seguintes. 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 padrões 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.

Reiteramos que 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, enquanto se prepara para enfrentar os desafios dos próximos anos.

⁴ Tal acontece devido ao tempo necessário para proceder a processos de recrutamento

⁵ Em 2026 estima-se que estes trabalhadores sejam contratados apenas a partir de abril

Movimentos de pessoal

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2024	Situação a 31/12/2025	Situação a 01.01.2026			Movimentos de Pessoal - 2026							Situação a 31/12/2026	Movimentos de Pessoal - 2027					Situação a 31/12/2027	Movimentos de Pessoal - 2028					Situação a 31/12/2028
			Idade média	# de trabalhadores com 60 ou mais anos	# de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por nobilitação/décia/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2025	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2025 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo dos Estatutos da MMP, EPE	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 105/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 138º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por nobilitação/décia/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2026 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 105/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 138º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por nobilitação/décia/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2027 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 105/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 138º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas	
		(1)				(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (1) - (2) + (3) + (4) + (5) + (6) + (7)	(2)		(4)	(5)	(6)	= '2024 - (2) + (4) + (5) + (6)	(2)		(4)	(5)	(6)	= '2025 - (2) + (4) + (5) + (6)
Órgãos Sociais (OS)	6	6	60	3	1								6						6						6
Cargos de direção (s/ OS)	51	58	54	13	1					6			64						64						64
Técnico Superior	415	483	53	118	67	26			20				477	18		18		20	497					10	507
Técnico Superior Informático	5	6	39	1				2					8						8						8
Docente	4	2	65	2	1								2						2						2
Assistente Técnico	463	459	52	128	25	10			10			60	519	20		20		30	549					40	589
EPACs	19	59	33	1	0	59					40		40	40			40		40	40			40		40
Assistente Operacional	75	75	57	28	8	3			3				75	5		5			75						75
Total	1038	1148		294	103	98	0	2	33	6	40	60	1191	83	0	43	40	50	1241	40	0	0	40	50	1291

8. Informação Financeira

É importante referir, a título de introdução deste capítulo, que a curta vida da MMP deve ser tida em conta na análise aos valores apresentados, há um processo de aprendizagem intenso e os exercícios de previsão são particularmente difíceis face à ausência de histórico.

É, também, absolutamente normal, num cenário de recursos escassos para necessidades volumosas, que seja feito um exercício de equilíbrio constante, tanto mais difícil pelo enquadramento legal enquanto Entidade Publica Reclassificada, obrigada a constrangimentos vários – nomeadamente no cumprimento de regras orçamentais, de difícil compatibilização com uma entidade empresarial, como por exemplo no que respeita à utilização de saldos do ano anterior, que limita a definição de uma estratégia continua, plurianual e flexível.

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 €
Balanço	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo (total)	26 715 287	31 422 492	39 116 763	53 869 623	58 072 467
não corrent.	5 431 679	9 830 785	17 408 074	32 063 663	38 379 690
corrente	21 283 608	21 591 708	21 708 689	21 805 959	19 692 777
CP (total)	17 733 401	23 723 637	31 011 317	46 298 504	50 430 763
result.trans.	-298 513	2 767 008	6 680 577	10 927 054	15 332 790
Passivo (total)	8 981 886	7 698 856	8 105 447	7 571 119	7 641 704
não corrent.	0	0	0	0	0
corrente	8 981 886	7 698 856	8 105 447	7 571 119	7 641 704
Demonstração de resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Volume de Negócios (incl. ICs)	55 120 334	56 506 325	63 850 887	67 587 238	71 261 816
% de crescimento		3%	13%	6%	5%
Gastos com Pessoal	-29 824 002	-30 512 813	-32 075 595	-34 014 974	-36 026 598
% de crescimento		2%	5%	6%	6%
Fornecimentos e serviços externos	-15 698 990	-18 650 024	-23 474 937	-24 111 832	-25 096 606
% de crescimento		19%	26%	3%	4%
EBITDA	3 949 122	5 369 473	7 064 447	7 769 110	8 484 103
% de crescimento		36%	32%	10%	9%
EBIT	3 880 407	4 891 961	5 242 564	5 372 849	5 435 130
% de crescimento		26%	7%	2%	1%
Resultado líquido	3 065 522	3 913 569	4 246 477	4 405 736	4 511 158
% de crescimento		28%	9%	4%	2%
Eficiência operacional	2025	2026	2027	2028	
GO/VN		89%	89%	88%	88%

Pressupostos Gerais e Macroeconómicos

Na preparação deste PAO, foram adotados os pressupostos macroeconómicos constantes das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2026-2028 disponibilizados pela Entidade do Tesouro e Finanças.

Na previsão de bilheteira foi feita uma estimativa alinhada com os fluxos de visitantes que se constataram no último ano prévio, considerando a tabela de preços aprovada em 2025 e assumindo uma redução desses fluxos devido ao impacto do encerramento parcial ou total de equipamentos com bastante expressão nos rendimentos (como por exemplo o Museu Nacional do Azulejo ou a Torre de Belém). Para 2027 e 2028 assumiram-se taxas de crescimento alinhadas com a evolução dos preços definida nos princípios macroeconómicos (2%).

Para outros serviços, como cedências de espaços ou vendas de mercadoria assumiram-se taxas de crescimento na ordem dos 10% em cada ano, como resultado de algumas medidas, já mencionadas neste documento, que visam melhorar a oferta.

Para a estimativa dos Gastos com Pessoal, foi considerado o aumento de valor decorrente das contratações pretendidas no triénio 2026-2028 e foi feito o cálculo integral dos custos, ou seja, sem impactos do absentismo.

Foi considerado o aumento do capital estatutário a realizar pela tutela entre 2026 e 2028 para a concretização das necessárias obras de adaptação do Palácio do Burnay para sede da empresa, previsto na respetiva portaria de extensão de encargos, ajustado pela recalendarização necessária.

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 2026, uma transferência da MMP de 500 mil euros para assegurar a manutenção de um valor de aquisições de 2 milhões de euros⁶.

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.

⁶ O Orçamento do Estado para 2026 prevê transferências do estado para o fundo de 1,5 Milhões de euros

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

		Unidade euros								
Rendimentos e Gastos	Notas	2024	2025	2025	1.ºT2026	2.ºT2026	3.ºT2026	4.ºT2026	2027	2028
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Impostos e taxas										
Vendas		1 556 948 €	1 382 114 €	1 382 114 €	345 528 €	691 057 €	1 036 585 €	1 382 114 €	1 520 325 €	1 596 341 €
Prestações de serviços		23 113 386 €	21 773 068 €	23 674 211 €	6 879 693 €	13 759 387 €	20 639 080 €	27 518 773 €	28 116 913 €	28 715 475 €
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos		27 230 916 €	32 333 764 €	30 657 474 €	9 250 530 €	18 501 061 €	27 751 591 €	37 002 121 €	39 633 725 €	42 061 221 €
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		-1 170 819 €	-1 174 797 €	-1 174 797 €	-293 699 €	-587 398 €	-881 098 €	-1 174 797 €	-1 292 276 €	-1 356 890 €
Fornecimentos e serviços externos		-15 698 990 €	-17 950 024 €	-18 650 024 €	-5 868 734 €	-11 737 469 €	-17 606 203 €	-23 474 937 €	-24 111 832 €	-25 096 606 €
Gastos com pessoal		-29 824 002 €	-30 512 813 €	-30 512 813 €	-8 018 899 €	-16 037 798 €	-24 056 696 €	-32 075 595 €	-34 014 974 €	-36 026 598 €
Transferências e subsídios concedidos		-673 181 €	-461 841 €	-238 382 €	-452 675 €	-905 349 €	-1 358 024 €	-1 810 698 €	-1 816 912 €	-1 123 249 €
Prestações sociais										
Imparidades de inventários (perdas/reversões)										
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)										
Provisões (aumentos/reduções)										
Imparidade de investimentos não depreciables / amortizáveis (perdas/reversões)										
Aumentos / reduções de justo valor										
Outros rendimentos e ganhos		0 €	370 000 €	556 953 €	78 411 €	156 822 €	235 234 €	313 645 €	385 599 €	389 303 €
Outros gastos e perdas		-585 138 €	-20 000 €	-325 264 €	-154 045 €	-308 089 €	-462 134 €	-616 179 €	-651 458 €	-674 894 €
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)		3 949 122 €	5 739 472 €	5 369 473 €	1 766 112 €	3 532 224 €	5 298 335 €	7 064 447 €	7 769 110 €	8 484 103 €
Gastos / reversões de depreciação e amortização		- 68 714 €	- 962 173 €	- 477 512 €	- 367 729 €	- 766 401 €	- 1 294 142 €	- 1 821 883 €	- 2 396 261 €	- 3 048 973 €
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)										
Resultado operacional (EBIT)		3 880 407 €	4 777 298 €	4 891 961 €	1 398 382 €	2 765 823 €	4 004 194 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €
Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor		3 880 407 €	4 777 298 €	4 891 961 €	1 398 382 €	2 765 823 €	4 004 194 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €
Juros e rendimentos similares obtidos										
Juros e gastos similares suportados										
Resultado antes de impostos		3 880 407 €	4 777 298 €	4 891 961 €	1 398 382 €	2 765 823 €	4 004 194 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €
Imposto sobre o rendimento		-814 886 €	-1 001 233 €	-978 392 €				-996 087 €	-967 113 €	-923 972 €
Resultado líquido do período		3 065 522 €	3 776 065 €	3 913 569 €	1 398 382 €	2 765 823 €	4 004 194 €	4 246 477 €	4 405 736 €	4 511 158 €

8.1.1 Rendimentos

Vendas e prestações de serviço

No ano de 2026 o valor global das *vendas e prestações de serviços* ascende a 28,9 milhões de euros, esta é uma previsão alinhada com os fluxos verificados nos últimos meses, assumindo um impacto dos fechos de MMPs em obras. Naturalmente, quaisquer desvios nos prazos previstos nessas obras ou nas condições de entrega dos edifícios, que impactem as condições para a sua reabertura, terão reflexos nestas estimativas. A implementação do novo modelo de entradas gratuitas nos museus, monumentos e palácios nacionais, que entrou em vigor a 1 de agosto de 2024, levou a um decréscimo de visitantes pagantes, mitigado pela entrada em vigor da nova tabela de preços. Perdeu-se, no entanto, fonte de rendimento do mercado interno, tornando os MMPs totalmente vulneráveis a flutuações de fluxos turísticos externos.

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

Descrição	Rubrica	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
						Valor	%
Venda de mercadorias	Vendas	1 382 114 €	1 382 114 €	1 520 325 €	1 596 341 €	0 €	0%
Bilheteira	Prestações de serviços	20 556 517 €	24 000 000 €	24 480 000 €	24 969 600 €	3 443 483 €	17%
Cedência de Espaços e Imagens		63 614 €	313 009 €	359 960 €	395 956 €	249 395 €	392%
Rendas (cafetarias)		54 472 €	235 773 €	247 562 €	259 940 €	181 301 €	333%
Lisboa Card		2 571 617 €	2 571 617 €	2 623 049 €	2 675 510 €	0 €	0%
Transferência Parques Sintra		398 374 €	398 374 €	406 341 €	414 468 €	0 €	0%
Outros serviços		29 618 €				-29 618 €	-100%
Total		25 056 325 €	28 900 887 €	29 637 238 €	30 311 816 €	3 874 180 €	15%

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 a Parques de Sintra Monte da Lua, bem como do protocolo Cartão Turístico Lisboa, mais conhecido por Lisboa Card⁷.

No caso de venda de mercadorias e de cedências de espaços e imagens, assim como rendas, os aumentos previstos estão alinhados com a implementação de uma estratégia comercial que se pretende mais atrativa e adequada – novas linhas de produto e merchandising para os MMPs, novo regulamento e preçário de cedências de espaços e definição de linhas de divulgação e comunicação destinadas a explorar novos mercados.

⁷ Neste caso assumindo condições idênticas a 2025 de forma a mitigar o risco, está, no entanto, em curso uma revisão aos termos do protocolo existente que, com mais de 20 anos, se desadequa às condições atuais do mercado e da operação da MMP

Creemos que as melhorias do serviço público prestado pelos MMPs através da sua programação, que se deseja reforçada e de qualidade, serão asseguradas pelo esforço de incremento da receita própria que estamos a desenvolver.

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 aumentaria anualmente em 3 milhões entre 2026-2028, este aumento destina-se fundamentalmente ao reforço imprescindível de ações de manutenção, preservação e segurança do património afeto à MMP, cuja salvaguarda é parte da sua missão de serviço público.

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

Descrição	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
					Valor	%
Indemnização compensatória	31 450 000 €	34 950 000 €	37 950 000 €	40 950 000 €	3 500 000 €	11%
Transferência de competências para os municípios ao abrigo do DL nº22/2019	440 551 €				-440 551 €	-100%
Mecenato - Outros	75 000 €	120 000 €	122 400 €	124 848 €	45 000 €	60%
Mecenato - Bancos e outras Inst. Financeiras	285 000 €	480 000 €	489 600 €	499 392 €	195 000 €	68%
Transferências correntes - Fundos europeus	406 923 €	1 230 749 €	931 682 €	355 108 €	823 826 €	202%
Transferências correntes - Fundos europeus - Contrapartida Nacional		95 634 €	95 634 €	86 576 €	95 634 €	-
Outras transferências correntes		125 738 €	44 409 €	45 297 €	125 738 €	-
Total	32 657 474 €	37 002 121 €	39 633 725 €	42 061 221 €	4 344 647 €	13%

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 no ponto 8.6.

8.1.2 Gastos

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, às quais já se fez referência no ponto 8.1.1. dos Rendimentos.

Fornecimentos e serviços externos

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.

No ano de 2026, o valor estimado para os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), ascende ao montante de 23.474.937 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 quantidade⁸. Simultaneamente, reflete o aumento possível, e gradual, destinado a colmatar necessidades prementes, nomeadamente a nível de conservação preventiva e segurança dos inúmeros edifícios à guarda da MMP.

Detalhe de Fornecimentos e serviços externos	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Subcontratos e concessões de serviços	101 012	120 000	120 000	120 000	122 400	124 848	0	0%
Serviços especializados (exceto estudos e pareceres)	7 870 133	9 144 791	9 205 922	13 566 925	14 005 660	14 788 311	4 361 003	47%
Materiais	1 423 575	1 267 000	1 691 173	1 270 516	1 295 926	1 321 845	-420 657	-25%
Energia e fluidos (exceto combustíveis)	1 632 000	2 445 000	2 778 829	1 600 000	1 632 000	1 664 640	-1 178 829	-42%
Serviços diversos (rendas, comunicação, seguros, limpeza, outros)	3 966 359	3 786 987	3 861 854	5 613 393	5 725 781	5 840 416	1 751 539	45%
Deslocações e alojamento	184 133	218 745	218 745	621 953	634 392	647 080	403 208	184%
Ajudas de custo								
Associados à frota automóvel	221 779	467 501	273 501	356 000	363 000	370 140	82 499	30%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria	300 000	500 000	500 000	326 150	332 673	339 326	-173 850	-35%
TOTAL	15 698 990	17 950 024	18 650 024	23 474 937	24 111 832	25 096 606	4 824 913	26%

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

⁸ Por exemplo materiais de laboratório, manutenções de equipamentos de impressão e manutenção de elevadores.

Nos FSE entram gastos tão diversos como estudos sobre coleções e a criação de novas exposições museográficas (permanentes ou temporárias), até melhorias nas infraestruturas, como sistemas elétricos e de segurança contra incêndio, bem como elaboração de planos para a criação de conteúdos digitais, desenvolvimento de websites, catálogos de coleções e restauro de objetos históricos.

Entre as ações específicas estão estudos sobre relíquias e edição de 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, nacionais e internacionais, 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, e na deslocação de diversas equipas da casa-mãe que colaboram de perto com os MMPs no desenvolvimento de algumas das suas atividades, aproveitando o seu conhecimento, reduzindo o recurso a prestadores de serviços externos e fomentando o trabalho em rede⁹.

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, assim como para responder à necessidade de realização de reuniões quer do Conselho de Administração¹⁰, 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 de âmbito nacional.

Todas estas deslocações estão relacionadas com os gastos associados à frota automóvel. Prevê-se, portanto, a celebração de um contrato de locação de 26 viaturas em 2026, às quais acrescem 6 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 e, nalguns casos se equaciona o abate. Atualmente existe um contrato de locação de 17 viaturas que se tem identificado como insuficiente para atender de forma expedita às necessidades do conjunto de 37 museus, monumentos e serviços afetos, desta forma, procuramos em 2026 aproximar os recursos contratados do número necessário, garantindo o compromisso possível considerando as escolhas orçamentais que temos de levar a cabo.

⁹ Apenas um exemplo: a reabertura do Museu do Abade Baçal em Bragança teve a colaboração da Direção de Espaços na iluminação da exposição e na museografia, da Direção de Comunicação na divulgação, na reestruturação da loja e desenvolvimento de novos produtos e da Assessoria do Conselho de Administração na organização da inauguração.

¹⁰ O Conselho de Administração não tem atribuídos veículos para seu uso exclusivo.

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 2026-2028, para um total de 32 viaturas operacionais (26 através de locação e 6 transitadas), a serem utilizadas para os serviços transversais da empresa.

Frota automóvel	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Operacional - EUR	221 779	467 501	273 501	356 000	363 000	370 140	82 499	30%
Operacional - n.º de viaturas	18	27	23	32	32	32	9	39%
Não operacional - EUR	0	0	0	0	0	0	0	
Não operacional - n.º de viaturas	0	0	0	0	0	0	0	

Gastos com Pessoal

Os gastos com Pessoal estimados no triénio 2026-2028 estão alinhados com a estratégia definida no ponto 7., 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 2026 os gastos com o pessoal atingem o valor de 32.075.595 euros, calculados para a totalidade do quadro de pessoal proposto – incluindo, para além do quadro atual a necessidade de contratação de 60 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. Estas contratações serão feitas para a base da carreira.

Adicionam-se também aumentos de gastos decorrentes de valorizações remuneratórias obrigatórias, 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.

Importa referir que no âmbito de despesas relacionadas com o pessoal está previsto um montante de mais de 585 mil euros para formação – que sendo obrigatória por lei é também considerada pelo Conselho de Administração como central para a qualificação dos seus trabalhadores e consequente qualificação do serviço público prestado.

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

Pessoal	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
N.º Total de Trabalhadores	1 038	1 150	1 148	1 191	1 241	1 291	43	4%
N.º de membros dos órgãos sociais	6	6	6	6	6	6	0	0%
N.º de membros cargos de direção	51	51	58	64	64	64	6	10%
N.º de trabalhadores EPAC	19	59	59	40	40	40	-19	-32%
N.º dos restantes trabalhadores	962	1034	1025	1081	1131	1181	56	5%
Gastos totais com pessoal*	29 824 002	30 512 813	30 512 813	32 075 595	34 014 974	36 026 598	1 562 782	5%
Gastos com órgãos sociais**	392 758 €	375 665 €	401 006 €	409 628 €	419 049 €	428 687 €	8 622	2%
Gastos com cargos de direção	3 801 420 €	3 106 776 €	4 323 183 €	4 770 409 €	4 880 128 €	4 992 371 €	447 226	10%
Remuneração do pessoal	25 105 066 €	26 478 891 €	25 288 876 €	25 913 294 €	27 710 941 €	29 577 572 €	624 419	2%
Benefícios pós-emprego								
Ajudas de custo	133 624 €	100 400 €	100 400 €	248 566 €	254 283 €	260 132 €	148 166	148%
Rescisões / Indemnizações								
Restantes encargos	391 134 €	451 081 €	399 348 €	733 698 €	750 573 €	767 835 €	334 350	84%
Informação adicional								
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2025		1 122 149 €	1 122 149 €				-1 122 149	-100%
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes				1 096 821 €	1 201 640 €	1 229 164 €	1 096 821	
(iii) Cumprimento de disposições legais								
(iv) Orientações expressas do acionista Estado								
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias	167 796 €	335 591 €	335 591 €	618 750 €	632 981 €	647 540 €	283 159	84%
(vi) Outras valorizações remuneratórias								
(vii) Rescisões por mútuo acordo								
Correções para efeitos de rácio								
(-) Gastos com órgãos sociais*	-392 758	-375 665	-401 006	-409 628	-419 049	-428 687	-8 622	-2%
(-) Cumprimento de disposições legais								
(-) Valorizações remuneratórias obrigatórias	-167 796	-335 591	-335 591	-618 750	-632 981	-647 540	-283 159	-84%
(-) Rescisões contratuais excluindo por mútuo acordo								
(+) Absentismo								
Gastos com pessoal ajustados para efeitos de rácio	29 263 447	29 801 557	29 776 216	31 047 217	32 962 944	34 950 371	1 271 002	4%

* 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	86%	89%	85%	83%	84%	85%	0	-2%
Gastos com dirigentes / Gastos com pessoal ajustados	13%	10%	15%	15%	15%	14%	0	6%
Gastos com OS / Gastos com pessoal ajustados	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0	-2%

No ano de 2026, o valor dos gastos com o pessoal regista ainda um aumento de 5%, atingindo os 32.075.595 €, decorrente do esforço, já referido, de consolidar o número de trabalhadores num nível que consideramos mínimo para salvaguardar um bom desempenho dos nossos museus, monumentos e palácios¹¹. Nos anos seguintes mantemos esse caminho de consolidação da estrutura de pessoas que se crê estabilizar a partir de 2028.

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 permanentes, que se encontra calculado no quadro seguinte:

	2025	2026	2027	2028
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Resultado Operacional	4 891 961 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €
Nº trabalhadores permanentes	1091	1151	1201	1251
Rentabilidade dos RH	4 484 €	4 555 €	4 474 €	4 345 €

Não obstante a sua importância, as análises destes rácios devem sempre ter em consideração a natureza da entidade. No caso, a MMP não tem como objetivo primeiro o lucro, mas a prestação de um serviço público que o Estado considera de vital importância para o país. A leitura dos estatutos clarifica que a missão da MMP transcende objetivos puramente comerciais, inscrevendo-se numa lógica de serviço público essencial à coesão territorial e ao desenvolvimento, e a sustentabilidade financeira deve ser avaliada não apenas pelos indicadores tradicionais de rentabilidade, mas sobretudo pela capacidade de cumprir essa missão com níveis adequados de qualidade e segurança.

A natureza do serviço público da MMP implica a necessidade de realizar investimentos com retornos que não são mensuráveis: a preservação do património móvel e imóvel a seu cargo é, por si, o objetivo e isso deve necessariamente contextualizar qualquer análise dos seus indicadores financeiros.

A orientação financeira de otimização da utilização dos recursos humanos é cumprida em 2026. Como temos adotado o princípio da prudência, nomeadamente no que respeita a previsões de receita, os dois anos seguintes apresentam reduções, que se justificam pela já mencionada necessidade de colocar, até 2028, o quadro de pessoal em níveis aceitáveis para as atividades desenvolvidas. Uma vez atingido esse patamar, o rácio tenderá a retomar uma linha ascendente.

¹¹ 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.

Transferências e subsídios concedidos

Nesta rubrica são englobadas as transferências correntes relacionadas com o pagamento dos apoios Promuseus - programa de apoio financeiro aos museus da Rede Portuguesa de Museus, que constitui uma das medidas estruturantes da política museológica nacional, com o objetivo de contribuir para a qualificação dos museus portugueses e para a correção das assimetrias existentes, bem como para a utilização integrada de recursos no âmbito da política cultural¹² -, de quotas junto de entidades nacionais e internacionais como por exemplo a ICOM, o ICOMOS 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 20.400 euros em 2026 para fazer face a despesas inerentes a serviços bancários. No cálculo dos valores para os anos de 2027 e 2028, 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	2025	2026	2027	2028
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Ativos fixos tangíveis	468 762 €	1 802 508 €	2 371 573 €	3 020 536 €
Ativos intangíveis	8 750 €	19 375 €	24 688 €	28 438 €
Total	477 512 €	1 821 883 €	2 396 261 €	3 048 973 €

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.

Importa referir neste ponto que foi feita a inventariação e valorização dos ativos transitados das anteriores entidades (DGPC e DRCs), trabalho realizado por uma entidade externa e independente, com experiência neste tipo de levantamento. Os valores resultantes deste levantamento foram refletidos no balanço em ativos e numa conta de capital próprio a reconhecer em rendimento na proporção das amortizações desses bens.

¹² Vide Despacho Normativo n.º 4/2025, de 8 de abril

Eficiência Operacional

O esforço colocado na obtenção de receita própria visa, por um lado aumentar a autonomia face ao financiamento do Estado, mas, principalmente, dotar a MMP de capacidade de melhorar o seu serviço público e repor em condições dignas e seguras o enorme legado – património móvel e imóveis sob sua gestão – que lhe está confiado. Ao longo deste PAO têm sido inúmeras as diversas fragilidades, resultantes do acumular de anos de desinvestimento, que é urgente mitigar. É, portanto, óbvia a opção de acompanhar o crescimento dos rendimentos do proporcional crescimento de gastos.

A variação do Volume de Negócios ajustado, que inclui o somatório das Vendas, das Prestações de Serviços e da Indemnização Compensatória (IC), apresenta um aumento estimado global de 13%, em 2026 face à previsão de 2025. As razões destes crescimentos foram já elencadas em pontos anteriores.

Eficiência operacional	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos operacionais (GO)	-46 693 811	-50 337 634	-50 337 634	-56 725 329	-59 419 083	-62 480 094	-6 387 695	-12,7%
CMVMC	-1 170 819	-1 174 797	-1 174 797	-1 174 797	-1 292 276	-1 356 890	0	0,0%
FSE	-15 698 990	-18 650 024	-18 650 024	-23 474 937	-24 111 832	-25 096 606	-4 824 913	-25,9%
Gastos com pessoal	-29 824 002	-30 512 813	-30 512 813	-32 075 595	-34 014 974	-36 026 598	-1 562 782	-5,1%
Impactos decorrentes de obrigações legais*								
Gastos operacionais ajustados	46 693 811	50 337 634	50 337 634	56 725 329	59 419 083	62 480 094	6 387 695	12,7%
Volume de negócios	55 120 334	56 506 325	56 506 325	63 850 887	67 587 238	71 261 816	7 344 562	13,0%
Vendas	1 556 948	1 382 114	1 382 114	1 382 114	1 520 325	1 596 341	0	0,0%
Prestações de Serviços	23 113 386	23 674 211	23 674 211	27 518 773	28 116 913	28 715 475	3 844 562	16,2%
Indemnizações Compensatórias (conforme Contrato Serv. Público)	30 450 000 €	31 450 000 €	31 450 000 €	34 950 000 €	37 950 000 €	40 950 000 €	3 500 000	11,1%
Impacto na receita decorrente de obrigações legais**								
Volume de Negócios ajustado	55 120 334	56 506 325	56 506 325	63 850 887	67 587 238	71 261 816	7 344 562	13,0%
Gastos Operacionais/Volume de Negócio (GO/VN)	85%	89%	89%	89%	88%	88%	0,00	

* Se aplicável: Os impactos/gastos excecionais devem ser justificados em sede de PAO e devidamente discriminados

** Se aplicável: outros rendimentos que concorram para o VN, que devem ser justificados em sede de PAO

Para os anos de 2027 e 2028, a MMP continua a apresentar no seu PAO um crescimento gradual do volume de negócios.

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 6% ao ano, até 2028, acompanhado pelo crescimento das vendas e prestações de serviços decorrentes da atividade da empresa. Este crescimento é sustentado nas vendas, prestações de serviços e Indemnização Compensatória.

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 opção de apostar particularmente na reabilitação e manutenção dos edifícios, no restauro de peças e em medidas destinadas a reduzir riscos para os espaços e para as coleções garantindo, em simultâneo, um gradual e sustentado crescimento no orçamento disponibilizado aos

diretores para as suas atividades – exposições, iniciativas culturais, serviços educativos, entre outros. Este acréscimo de atividade é imperativo para que se consiga uma estrutura capaz de gerar novas receitas.

Pelas razões apontadas, e 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 FSE. Assim, a variação dos Gastos Operacionais (GO), apresenta um aumento estimado global de 13% no ano de 2026, face a 2025.

Salientamos também que nos anos de 2027 e 2028, o aumento decorre também 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 à estimativa de vendas e margem média verificada no último ano.

Se considerarmos a variação média anual do triénio 2026-2028 dos GO, verificamos uma variação de 8% ano:

Descrição	2025	2026	2027	2028	2026 vs	2027 vs	2028 vs	Variação média anual do triénio
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	2025	2026	2027	
Gastos operacionais	50 337 634 €	56 725 329 €	59 419 083 €	62 480 094 €	13%	5%	5%	8%

Considerando os GO corrigidos do IHPC, é possível observar que a variação média anual do triénio é de 7%, que, relembramos é acompanhada de aumento da receita e imprescindível para atingir níveis mínimos capazes de assegurar as condições de funcionamento dos MMPs, mitigando riscos, mantendo condições de salubridade, prevenindo a degradação dos edifícios e dos acervos. Apontando sempre para uma política de contenção de gastos e escolhas eficientes, conforme é preconizado nas instruções que serviram de base à elaboração deste plano de atividades e orçamento.

Descrição	2025	2026	2027	2028	2026 vs	2027 vs	2028 vs	Variação média anual do triénio
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	2025	2026	2027	
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	50 337 634 €	55 613 067 €	58 254 003 €	61 254 994 €	10%	5%	5%	7%

Em resumo, pode afirmar-se que o aumento do valor estimado dos gastos operacionais face ao ano anterior 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 89% em 2026, 88% em 2027 e de novo 88% em 2028 dando cumprimento ao preconizado nas instruções da tutela.

No âmbito dos indicadores de eficiência, pode ainda ser referido o prazo médio de pagamento, em relação ao qual foi estimada uma tendência constante ao longo do período

2026-2028 e a inexistência de pagamentos em atraso, assumindo o recebimento regular das transferências do Orçamento do Estado, o que nem sempre tem acontecido, 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 atingir os 32 dias no final do triénio. Tendo em conta que a empresa se encontra no segundo ano da sua atividade e, portanto, numa fase ainda de implementação e melhoria de procedimentos que resultam nalguns constrangimentos que afetam a plenitude do seu funcionamento, esta meta é ambiciosa, mas acreditamos como sendo também realista.

	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Unidade Dias	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Prazo Médio de Pagamento	34	40	42	38	32	32	-4	-10%
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 crescimentos significativos. Tal justifica-se pelo significativo volume de investimento, parte financiado por receitas próprias e IC reconhecidas como rendimento no ano.

Além disso, importa ainda referir que ao longo do triénio 2026-2028 foram estimados valores positivos para o Resultado Operacional (EBIT) na ordem dos 5,2 milhões de euros e superior, conforme se comprova pela análise do quadro seguinte:

	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)		Δ (2027-2026)		Δ (2028-2027)	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)	5 369 473 €	7 064 447 €	7 769 110 €	8 484 103 €	1 694 974 €	31,6%	704 662 €	10,0%	714 994 €	9,2%
Resultado operacional (EBIT)	4 891 961 €	5 242 564 €	5 372 849 €	5 435 130 €	350 603 €	7,2%	130 285 €	2,5%	62 281 €	1,2%
Resultado líquido	3 913 569 €	4 246 477 €	4 405 736 €	4 511 158 €	332 908 €	8,5%	159 259 €	3,8%	105 422 €	2,4%

Da mesma forma, o Resultado Líquido do período considerado, acompanha esta tendência.

8.2 Cumprimento das instruções – Quadro Resumo

Fazendo a análise do quadro de cumprimento das instruções, importa justificar e enquadrar as situações em que tal não se verifica.

- Volume de negócios cresce a taxa superior à prevista para crescimento do PIB devido ao próprio crescimento da IC (financiamento do estado) e à expectativa de crescimento de receitas próprias. Ambos os casos revelam o empenho num serviço público que estagnou nos últimos anos – quer em termos de atividades quer em termos de preservação do património.

- Rentabilidade do ativo decresce pois há uma missão de serviço público a acautelar prioritariamente. A preservação do Palácio Burnay é uma obrigação legal (e ética) do estado, entregue à MMP e, só por si, justifica o facto deste rácio não crescer no período em análise, uma vez que o retorno desse investimento só se sentirá nos anos subsequentes, após a dinamização do espaço.
- Rentabilidade dos RH decresce por razões semelhantes, conforme exposto no ponto sobre gastos com pessoal (págs.76 e 77), há em primeiro lugar que assegurar condições de funcionamento adequadas quer do ponto de vista do atendimento ao público quer do ponto de vista da segurança das obras em exposição.
- Rentabilidade do capital próprio justifica-se em linha com a rentabilidade do ativo, lembramos que o financiamento das obras no palácio Burnay está previsto ser assegurado por aumentos de capital.
- Gastos operacionais acompanham o aumento de rendimentos (volume de negócios) ainda que numa proporção ligeiramente mais pequena – cumprindo assim o rácio de eficiência.

IEPAO	Unidade: 1 000 €				2026 vs 2025	2027 vs 2026	2028 vs 2027	Variação média anual do triénio	Cumpre 1.º ano			Cumpre Triénio		
	2025	2026	2027	2028					S	N	N/A	S	N	N/A
Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão										
ORIENTAÇÕES FINANCEIRAS PARA O TRIÉNIO														
Taxa de crescimento nominal PIB	5,0	4,7	3,7	3,7	4,7%	3,7%	3,7%	4,0%						
Taxa de crescimento real PIB	2,0	2,2	1,7	1,8	2,2%	1,7%	1,8%	1,9%						
Taxa de crescimento IHPC	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%						
a) Volume de negócios	56 506	63 851	67 587	71 262	13%	6%	5%	8%		N			N	
b) EBIT, líq. de provisões, imparidades e correções de justo valor	4 892	5 243	5 373	5 435	351	130	62	181	S			S		
c) Resultado líquido	3 914	4 246	4 406	4 511	333	159	105	199	S			S		
d) Rentabilidade do Ativo (ROA)	17%	15%	12%	10%	-2,0 p.p.	-3,3 p.p.	-1,8 p.p.	-2,4 p.p.		N			N	
e) Rentabilidade dos RH	4 261x	4 402x	4 329x	4 210x	141x	-	72x	-	S				N	
f) Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)	19%	16%	11%	9%	-3,4 p.p.	-4,1 p.p.	-2,1 p.p.	-3,2 p.p.		N			N	
g) Financiamento líquido de novos investimentos	6 980	6 980	8 645	19 874	-	1 665	11 229	4 298					N	
h) Pagamentos em Atraso (<i>Arrears</i>)	0	0	0	0	0	0	0	0						
i) Volume de negócios (real)	56 506	62 599	64 963	67 152	11%	4%	3%	6%		N			N	
ii) Gastos operacionais (%)	50 338	56 725	59 419	62 480	13%	5%	5%	7%	S			S		
OTIMIZAÇÃO DE GASTOS														
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	50 338	55 613	58 254	61 255	5 275	2 641	3 001	3 639		N			N	

8.3 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 2026 e seguintes, conforme já detalhado no quadro relativo aos investimentos, apresentado no ponto 6.

Nestes valores estão contemplados os montantes dos ativos fixos tangíveis e intangíveis associados aos equipamentos culturais que migraram da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura para a MMP. Em maio de 2025 foi registado o resultado da auditoria para inventariação dos bens transitados e do seu valor. As amortizações relativas a estes ativos ascendem ao montante de cerca de 504 mil euros em 2026, mantendo-se próximo deste valor nos anos seguintes.

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 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.

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

Outras variações no Património Líquido

Os valores aqui apresentados estão relacionados com o valor dos ativos transitados (mencionados no ponto *Ativo Corrente*) e 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 38 dias para 2026.

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

		Unidade euros								
Rubricas	Notas	2024	2025	2025	1.ºT2026	2.ºT2026	3.ºT2026	4.ºT2026	2027	2028
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
A T I V O										
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis		5 431 679 €	15 720 650 €	8 779 535 €	10 740 902 €	15 621 161 €	16 868 732 €	16 346 199 €	31 011 476 €	37 340 940 €
Propriedades de Investimento										
Ativos intangíveis			118 333 €	51 250 €	47 500 €	72 292 €	67 083 €	61 875 €	52 188 €	38 750 €
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 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Ativos por impostos diferidos										
Outras contas a receber										
Subtotal		5 431 679 €	16 838 983 €	9 830 785 €	11 788 402 €	16 693 453 €	17 935 816 €	17 408 074 €	32 063 663 €	38 379 690 €
Ativo corrente										
Inventários		807 577 €	700 826 €	1 014 894 €	1 005 748 €	996 601 €	987 455 €	978 309 €	905 544 €	829 142 €
Ativos biológicos										
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis										
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis										
Clientes, contribuintes e utentes				75 000 €	106 250 €	137 500 €	168 750 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €
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		20 476 032 €	5 402 003 €	20 501 814 €	20 366 161 €	17 252 133 €	19 336 773 €	20 530 380 €	20 700 415 €	18 663 635 €
Subtotal		21 283 608 €	6 102 829 €	21 591 708 €	21 478 159 €	18 386 234 €	20 492 978 €	21 708 689 €	21 805 959 €	19 692 777 €
Total do Ativo		26 715 287 €	22 941 812 €	31 422 492 €	33 266 561 €	35 079 687 €	38 428 794 €	39 116 763 €	53 869 623 €	58 072 467 €

Unidade euros

Rubricas	Notas	2024	2025	2025	1.ºT2026	2.ºT2026	3.ºT2026	4.ºT2026	2027	2028
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
PATRIMÓNIO LÍQUIDO										
Património / Capital		6 980 000 €	11 711 500 €	6 980 000 €	6 980 000 €	6 980 000 €	8 645 050 €	8 645 050 €	19 873 900 €	19 873 900 €
Ações (quotas) próprias										
Outros instrumentos de capital próprio										
Prémios de emissão										
Reservas										
Resultados transitados		-298 513 €	3 687 079 €	2 767 008 €	6 680 577 €	6 680 577 €	6 680 577 €	6 680 577 €	10 927 054 €	15 332 790 €
Ajustamentos em ativos financeiros										
Excedentes de revalorização										
Outras variações no Património Líquido		7 986 393 €	585 617 €	10 063 060 €	10 407 098 €	10 751 136 €	11 095 174 €	11 439 213 €	11 091 814 €	10 712 915 €
Resultado líquido do período		3 065 522 €	3 776 065 €	3 913 569 €	1 398 382 €	2 765 823 €	4 004 194 €	4 246 477 €	4 405 736 €	4 511 158 €
Dividendos antecipados										
Interesses que não controlam										
Total do Património Líquido		17 733 401 €	19 760 262 €	23 723 637 €	25 466 057 €	27 177 536 €	30 424 995 €	31 011 317 €	46 298 504 €	50 430 763 €
PASSIVO										
Passivo não corrente										
Provisões										
Financiamentos obtidos										
Fornecedores de investimentos										
Fornecedores										
Responsabilidade por benefícios pós-emprego										
Diferimentos										
Passivos por impostos diferidos										
Outras contas a pagar										
Subtotal		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Passivo corrente										
Credores por transferências e subsídios concedidos										
Fornecedores		1 569 899 €	1 795 002 €	2 340 002 €	2 429 906 €	2 519 810 €	2 609 714 €	2 699 618 €	2 170 065 €	2 258 695 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes										
Estado e outros entes públicos		1 261 974 €	1 386 548 €	1 358 853 €	1 370 597 €	1 382 341 €	1 394 085 €	1 405 829 €	1 401 054 €	1 383 010 €
Acionistas / Sócios / Associados										
Financiamentos obtidos										
Fornecedores de investimentos										
Outras contas a pagar		6 150 013 €		4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €
Diferimentos										
Passivos financeiros detidos para negociação										
Outros passivos financeiros										
Subtotal		8 981 886 €	3 181 550 €	7 698 856 €	7 800 503 €	7 902 151 €	8 003 799 €	8 105 447 €	7 571 119 €	7 641 704 €
Total do Passivo		8 981 886 €	3 181 550 €	7 698 856 €	7 800 503 €	7 902 151 €	8 003 799 €	8 105 447 €	7 571 119 €	7 641 704 €
Total do Património Líquido e Passivo		26 715 287 €	22 941 812 €	31 422 492 €	33 266 561 €	35 079 687 €	38 428 794 €	39 116 763 €	53 869 623 €	58 072 467 €

8.4 Demonstração Fluxos de Caixa

No mapa seguinte é apresentada a Demonstração de Fluxos de Caixa para o triénio 2026-2028, sendo que o ano de 2026 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

Unidade euros										
Rubricas	Notas	2024	2025	2025	1.ºT2026	2.ºT2026	3.ºT2026	4.ºT2026	2027	2028
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Fluxos de caixa de atividades operacionais										
Recebimentos de clientes		24 670 334 €	23 690 914 €	24 981 325 €	7 193 972 €	14 387 943 €	21 581 915 €	28 775 887 €	29 637 238 €	30 311 816 €
Recebimentos de contribuintes										
Recebimentos de utentes										
Pagamentos a fornecedores		-13 088 920 €	-20 092 352 €	-19 262 034 €	-6 063 383 €	-12 126 767 €	-18 190 150 €	-24 253 533 €	-25 860 897 €	-26 288 464 €
Pagamentos ao pessoal		-19 656 704 €	-25 118 404 €	-21 186 356 €	-5 584 803 €	-11 169 606 €	-16 754 408 €	-22 339 211 €	-27 939 794 €	-29 600 071 €
Caixa gerada pelas operações		- 8 075 290 €	- 21 519 842 €	- 15 467 065 €	- 4 454 214 €	- 8 908 429 €	- 13 362 643 €	- 17 816 857 €	- 24 163 453 €	- 25 576 719 €
Outros recebimentos/pagamentos		24 007 528 €	25 173 079 €	20 289 466 €	6 223 959 €	12 447 918 €	18 671 877 €	23 899 749 €	30 128 488 €	32 904 939 €
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)		15 932 238 €	3 653 237 €	4 822 400 €	1 769 745 €	3 539 489 €	5 309 234 €	6 082 892 €	5 965 035 €	7 328 220 €
Fluxos de caixa das atividades de investimento										
Pagamentos respeitantes a:										
Ativos fixos tangíveis		-2 321 577 €	-11 377 117 €	-3 816 618 €	-2 325 347 €	-7 599 069 €	-9 369 173 €	-9 369 173 €	-17 036 850 €	-9 350 000 €
Ativos intangíveis			-60 000 €	-60 000 €	0 €	-30 000 €	-30 000 €	-30 000 €	-15 000 €	-15 000 €
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros			-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		0 €	585 617 €	80 000 €	419 950 €	839 899 €	1 259 849 €	1 679 798 €	28 000 €	0 €
Transferências de capital										
Juros e rendimentos similares										
Dividendos										
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)		- 2 321 577 €	- 11 851 500 €	- 4 796 618 €	- 1 905 398 €	- 6 789 170 €	- 8 139 325 €	- 7 719 375 €	- 17 023 850 €	- 9 365 000 €
Fluxos de caixa das atividades de financiamento										
Recebimentos provenientes de:										
Financiamentos obtidos										
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital		5 480 000 €	4 731 500 €	0 €			1 665 050 €	1 665 050 €	11 228 850 €	0 €
Cobertura de prejuízos										
Doações										
Outras operações de financiamento										
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)		5 480 000 €	4 731 500 €	- €	- €	- €	1 665 050 €	1 665 050 €	11 228 850 €	- €
Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)		19 090 661 €	- 3 466 763 €	25 782 €	- 135 653 €	- 3 249 681 €	- 1 165 040 €	28 567 €	170 035 €	- 2 036 780 €
Caixa e seus equivalentes no início do período		1 385 370 €	8 868 766 €	20 476 032 €	20 501 814 €	20 501 814 €	20 501 814 €	20 501 814 €	20 530 380 €	20 700 415 €
Caixa e seus equivalentes no fim do período		20 476 032 €	5 402 003 €	20 501 814 €	20 366 161 €	17 252 133 €	19 336 773 €	20 530 380 €	20 700 415 €	18 663 635 €

8.5 Rácios situação financeira

Rácios Financeiros	Formúla	Unidade %				
		2024	2025	2026	2027	2028
		Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Rentabilidade das vendas	EBITDA/Volume de Negócio	7%	10%	11%	11%	12%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo médio		17%	15%	12%	10%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio médio		19%	16%	11%	9%
Passivo total	Passivo/Ativo	34%	25%	21%	14%	13%
Endividamento Corrente	Passivo Corrente/Ativo	34%	25%	21%	14%	13%
Autonomia financeira	Capital Próprio/Ativo	66%	75%	79%	86%	87%
Liquidez Geral	Ativo Corrente/Passivo Corrente	237%	280%	268%	288%	258%
Rentabilidade dos RH	Resultado Operacional/n.º de trabalhadores	3 738	4 261	4 402	4 329	4 210

Rentabilidade das Vendas

A rentabilidade das vendas mostra uma estabilidade ao longo do período, com uma variação entre 11% e 12%. Este rácio indica que a empresa está a manter uma margem operacional estável, com uma ligeira melhoria projetada para 2028.

Rentabilidade do Ativo

Este rácio decresce de 15% em 2026 para 10% em 2028. A queda reflete um grande crescimento do ativo total (como observado no balanço) em relação à geração de resultados operacionais.

O crescimento do ativo total é marcado pelos investimentos significativos previstos para o triénio, nomeadamente no Palácio Burnay, que só gerará retorno após abertura ao público e dinamização de atividades e espaços.

Rentabilidade do Capital Próprio

A rentabilidade do capital próprio segue a mesma tendência de diminuição apresentada pela rentabilidade do ativo. Esta redução, demonstra, mais uma vez, o crescimento mais

moderado dos resultados líquidos face ao aumento substancial dos capitais próprios que, como dito anteriormente, estão relacionados com as intervenções no Palácio Burnay.

Passivo Total

O rácio do passivo total desce de 21% em 2026 para 13% em 2028. Este comportamento indicia 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. A MMP irá 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 confirma o cenário espelhado nos rácios anteriores, apresentando valores elevados ao longo de todo o período.

Liquidez Geral

Os valores apresentados pela liquidez geral indicam a capacidade da empresa para solver os seus compromissos. Mantendo-se muito acima de 100%, significa que a empresa tem a sua tesouraria num elevado patamar de segurança e conforto.

Rentabilidade dos Recursos Humanos

A rentabilidade dos recursos humanos não apresenta flutuações significativas. Como explicámos no ponto 7. A questão do pessoal é particularmente sensível e central na MMP. A orientação financeira de otimização da utilização dos recursos humanos é cumprida em 2026, nesta fase, e como temos adotado o princípio da prudência, nomeadamente no que respeita a previsões de receita, os dois anos seguintes apresentam reduções, que se justificam pela já mencionada necessidade de colocar, até 2028, o quadro de pessoal em níveis aceitáveis para as atividades desenvolvidas. Uma vez atingido esse patamar, o rácio tenderá a retomar uma linha ascendente.

8.6 Candidaturas e financiamentos comunitários

O financiamento externo, nomeadamente através de fundos comunitários, continua a ser um instrumento essencial para complementar os recursos provenientes do Estado. Estes fundos desempenham um papel determinante na sustentabilidade e desenvolvimento da entidade pública empresarial MMP, cuja missão se centra na preservação, valorização e promoção do património cultural nacional.

Enquanto responsável pela gestão de museus, palácios, sítios arqueológicos e monumentos históricos, a MMP enfrenta desafios constantes na obtenção de recursos financeiros que permitam manter e expandir as suas atividades. O acesso a financiamento europeu é, por isso, crucial para garantir que os bens culturais sob sua tutela sejam preservados para as gerações futuras e permaneçam acessíveis ao público.

Paralelamente, a integração da MMP em redes e parcerias estratégicas no setor cultural tem vindo a abrir novas oportunidades de visibilidade, inovação e cooperação internacional. Estas parcerias, que incluem instituições como museus, universidades e centros de investigação, têm permitido o desenvolvimento de projetos conjuntos nas áreas da conservação, investigação e programação cultural, reforçando a presença da MMP no panorama cultural europeu e internacional.

Em 2026, a MMP consolida o conjunto alargado de candidaturas a programas europeus submetidas ao longo de 2025, reforçando o seu posicionamento estratégico no setor cultural. Estas candidaturas abrangem áreas fundamentais como a inclusão social, educação, sustentabilidade, inovação tecnológica, preservação patrimonial e cooperação internacional, refletindo o compromisso da MMP com uma atuação pública qualificada, inovadora e alinhada com os desafios contemporâneos.

Destacam-se candidaturas aos programas Erasmus+, Horizon Europe, Interreg, POCTEP, Portugal 2030, Europa Criativa, entre outros, com mais de 40 propostas submetidas, das quais várias já foram aprovadas e outras aguardam decisão.

Em 2026, a MMP inicia a execução dos projetos aprovados e acompanha os que se encontram em fase de decisão, com destaque para iniciativas como:

- SIMMIACCI (Horizon Europe): sistema inovador para controlo da qualidade do ar interior em museus, com impacto na conservação e eficiência energética;
- Mediterranean Resilience (Interreg Euro Med): preservação do património natural e cooperação ambiental internacional;

- Better Project (Erasmus+ Sport): combate à discriminação e promoção dos direitos humanos através do desporto;
- SmartScape (Interreg Next Med): soluções urbanas sustentáveis e paisagens inovadoras.

Importa destacar que apenas as candidaturas que envolvem despesas de capital (investimento) estão refletidas no plano de investimentos. As restantes, por se tratar de despesas correntes, não foram incluídas nesse capítulo.

Entre os projetos aprovados com impacto direto no plano de investimentos, destacam-se:

- Iter Aequitas – Museu Nacional de Conimbriga: acessibilidade universal no percurso arqueológico (ARI Conimbriga).
- Palácio Nacional da Ajuda – Sala Verde: conservação e restauro de património integrado (ARI PNA).
- Palácio Burnay: recuperação e adaptação do edifício para sede da MMP (DGTF).
- Modernização da infraestrutura tecnológica da rede de equipamentos culturais (PRR).
- DT4SST-CH.PT: aplicação de gémeos digitais ao património cultural.
- MuseLink CoVE: transformação digital e verde dos museus europeus.
- Arxive: ferramentas colaborativas para o património cultural europeu.
- READY – Safeguarding Cultural Heritage from Disasters, Extreme Weather Events, and Complex Emergencies
- Proculther – Protecting Cultural Heritage from the Consequences of Disasters

Estas iniciativas representam um investimento significativo na valorização do património nacional, na modernização das infraestruturas culturais e na capacitação dos profissionais do setor, reforçando o papel da MMP como entidade de referência na gestão pública do património cultural.

Candidatura	Descrição	Linha de Financiamento	Despesa Corrente	Despesa Capital	Valor total	Fundos Europeus	Fonte de Financiamento Adicional	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	Interreg Euro Med	94 000	50 000	144 000	119 000	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	Interreg Next Med	94 000	50 000	144 000	119 000	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
SIMMIACCI - HORIZON-CL2-2024-HERITAGE-01-02 Better Project – CREA	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. O projeto pretende lutar contra o racismo, a intolerância e a discriminação para um mundo melhor” é um esforço de colaboração entre quatro organizações de Espanha, Portugal, Itália e Letónia ativamente envolvidas no desporto, no combate à discriminação e na promoção dos direitos humanos e civis. O objetivo é fomentar uma comunidade desportiva mais justa e equitativa, combatendo a discriminação e a intolerância no desporto, promovendo a inclusão social e a igualdade de oportunidades	Horizon Europe	132 448	0	132 448	105 274	Receitas próprias	Aprovada
BSVol - Youth	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. 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-SPORT-2024	57 000	0	57 000	57 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Connecting Youth	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. 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	47 000	0	47 000	47 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Ezra	Este projeto visa promover a participação ativa dos jovens em atividades culturais, ajudando-os a tornar-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-KA220-YOUTH	94 000	0	94 000	94 000	—	Submetida a aguardar aprovação
TEC Heritagel	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	Ou KA210-ADU-6187C1CA?	94 000	0	94 000	94 000	—	Submetida a aguardar aprovação
PALÁCIO BURNAY	Uma 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-KA220-HED	94 000	0	94 000	94 000	—	Submetida a aguardar aprovação
SHERO	Tendo em vista a utilização do Palácio do Burnay como sede da Museus e Monumentos de Portugal, impõe-se a necessidade urgente de investir na limpeza, restauro, recuperação e adaptação para garantir a solidez, segurança e salubridade deste imóvel, bem como recuperação dos seus jardins e anexos.	Entidade do Tesouro e Finanças (ex-DGTF)	380 000	15 383 900	15 763 900	0	—	Aprovada
SPORT4BETTER	O projeto pretende promover a igualdade de género, a inclusão e os valores éticos no desporto e nas artes, capacitando rapazes e raparigas dos 10 aos 17 anos através de um ambiente desportivo estruturado e envolvente. E está alinhado com a Iniciativa de Eventos Desportivos Sem Fins Lucrativos, promovendo a igualdade de oportunidades, o fair play e a sensibilização para as perspetivas de género no desporto juvenil.	Erasmus Sport 2025	30 000	0	30 000	30 000	—	Submetida a aguardar aprovação
SPORT4BETTER	O projeto "Sport4Better: Combate ao Racismo, à Intolerância e à Discriminação por um Mundo Melhor" é um esforço colaborativo entre quatro organizações de Espanha, Portugal, Itália e Letónia, ativamente envolvidas no desporto, combatendo a discriminação e promovendo os direitos humanos e civis.	ERASMUS-SPORT-2024-SCP	60 000	0	60 000	60 000	—	Submetida a aguardar aprovação
AJUNTAMENT DE VILALLONGA-VILLALONGA	O projeto está alinhado com os valores comuns da união europeia, a inclusão e diversidade, e visa construir paralelamente aquilo que já está a ser trabalhado a nível local, ações complementares de cidadania ativa e capacitação.	KA210-YOU-5C80EB11	40 000	0	40 000	40 000	—	Aprovada
AJUNTAMENT DE DÉNIA	O projeto será desenvolvido com o envolvimento de jovens entre os 18 e os 25 anos, técnicos de juventude, e organizações juvenis da Europa, com o intuito de criar oportunidades de mobilidade, cooperação e aprendizagem não formal.	KA210-YOU-0C62C438	40 000	0	40 000	40 000	—	Aprovada
MUSE Academy Project	O projeto é uma iniciativa estimulante e transformadora, concebida para capacitar os jovens, combinando perfeitamente a herança cultural com a educação em STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática).	KA220, Youth or Adult Education	24 000	56 000	80 000	80 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Ecoart Project	O Projeto envolverá a criação e desenvolvimento de vários módulos de formação. Procura aumentar a consciência ambiental, promover a consciência social e política e estabelecer uma ligação artística com a natureza. Além disso, o módulo visa criar sinergias entre os jovens e os académicos, promovendo ligações internacionais.	KA220-HED-A777BFC7	80 000	0	80 000	80 000	—	Submetida a aguardar aprovação
LifeLongLearningGardens2030 Maragoli ACDC	O projeto alavanca as indústrias criativas como impulsionadoras da mudança, promovendo o desenvolvimento de talentos, a inclusão social e a inovação digital através de EFP, estágios e mobilidade. Ao integrar metodologias inovadoras, mobilidade e ferramentas digitais, melhora a empregabilidade, as práticas ecológicas e o bem-estar.	KA220-VET-45B64518	80 000	0	80 000	80 000	—	Submetida a aguardar aprovação
The Community Learning Nexus (CLN): Bridging Schools, Museums, and Neighborhoods MusEducate	O projeto visa criar um espaço de aprendizagem dinâmico que integre perfeitamente a escola, o museu e o bairro como ambientes interligados para a aprendizagem.	KA220-SCH-089E0A33	51 680	0	51 680	51 680	—	Submetida a aguardar aprovação
Descolonis- Action (Associated Partner)	Powered Music Therapy for Emotional Healing and Development é de que os museus possam ser locais de Educação contínua ao longo da vida. - Porque é que os museus locais devem estar no centro da educação de adultos? Porque guardam as histórias que nos ligam ao nosso passado e nos inspiram a moldar um futuro melhor.	KA220-ADU-CCFD741F	60 000	0	60 000	60 000	—	Aprovada
Cooperação Europeia para Mediação Cultural Digital". Tales and Costumes	A "Decolonis-ação" pretende abrir um espaço para o intercâmbio de boas práticas no domínio da descolonização, partindo dos departamentos educativos dos museus e monumentos, passando por metodologias e ferramentas de educação não formal para adultos.	Erasmus+ KA210 ADU	30 000	0	30 000	30 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Cooperação Europeia para Mediação Cultural Digital". Tales and Costumes	A Associação Sagiterre, promotora do projeto Erasmus+ cujo objetivo é reforçar a cooperação entre museus europeus na área da mediação cultural digital.	KA210-ADU-0E8F1E74	30 000	0	30 000	30 000	—	Submetida a aguardar aprovação
AI-Driven Music for Stress Relief in Workplaces	A ideia do projeto é desenvolvida em torno da formação intergeracional em contos para adultos, em ligação com os museus e as suas exposições.	KA220-ADU-54A8862A	60 000	0	60 000	60 000	—	Submetida a aguardar aprovação
AI-Driven Music for Stress Relief in Workplaces	Este projeto visa melhorar a saúde mental dos colaboradores através da musicoterapia com tecnologia de IA no local de trabalho. A iniciativa inclui ainda a organização de atividades de grupo, como sessões de canto, meditação com música e formação de RH sobre a incorporação da musicoterapia em programas de bem-estar, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável.	KA220-ADU-0DD85471	60 000	0	60 000	60 000	—	Submetida a aguardar aprovação

MuseLink CoVE	Um projeto inovador que visa transformar museus de pequena e média dimensão em toda a Europa, através do desenvolvimento de uma rede sustentável de Centros de Excelência Profissional (COVEs). O projeto centra-se em equipar os profissionais de museus com as competências e os conhecimentos necessários para enfrentar os desafios das transições digital e verde, promovendo simultaneamente a inclusão e a coesão social. Através de programas de formação específicos, incluindo EFP contínuo, cursos de pós-graduação e microcredenciais, o MuseLink fomentará a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento ao longo da carreira no setor museológico.	ERASMUS-EDU-2025-304 000 PEX-COVE	0	304 000	243 200	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação	
Embrace	Visa promover uma mudança de paradigma na prática empresarial relativamente à forma como a educação em matéria de direitos humanos é abordada, através do estabelecimento de relações estreitas entre os prestadores de educação e formação profissional (EFP), as empresas e os grupos da sociedade civil em toda a Europa	ERASMUS-EDU-2025-118 000 PEX-COVE	0	118 000	94 400	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação	
EcoSkills	Visa desenvolver uma estrutura estratégica para monitorizar, gerir e mitigar eficazmente o impacto das IAPS através de um modelo de governação robusto e de uma abordagem baseada na educação e formação profissional (EFP). O projeto centra-se numa grande variedade de competências, preparando uma força de trabalho diversificada para lidar com a complexa questão das IAPS.	ERASMUS-EDU-2025-PEX-COVE	164 200	0	164 200	131 360	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
Arxive	Este projeto visa criar ferramentas práticas para a Nuvem Colaborativa Europeia para o Património Cultural (ECCCH). Estas ferramentas ajudarão os profissionais do património cultural a enriquecer os metadados, a proteger os direitos e a criar novos modelos de colaboração.	Horizon Europe	270 000	0	270 000	270 000	—	Aprovada
PORTEMPORIS	Esta atividade tem como objetivo identificar a informação atualmente disponível e onde se encontra armazenada sobre os diferentes aspectos do património marítimo transfronteiriço do sul da Galiza e do norte de Portugal ao longo da história, bem como as possíveis lacunas de investigação e divulgação que podem ser cobertas no âmbito do projeto.	POCTEP	120 000	0	120 000	96 000	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
EXPLORATERRA	Esta atividade tem como objetivo identificar a informação atualmente disponível e onde se encontra armazenada sobre os diferentes aspectos do património marítimo transfronteiriço do sul da Galiza e do norte de Portugal ao longo da história, bem como as possíveis lacunas de investigação e divulgação que podem ser cobertas no âmbito do projeto.	POCTEP	100 751	0	100 751	80 600	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
RESCATA	“Resiliência e Conservação Adaptativa do Património Cultural Arquitetónico sob os Efeitos das Alterações Climáticas” visa dar resposta à necessidade de proteger o património cultural arquitetónico dos efeitos cada vez mais intensos e frequentes das alterações climáticas, em particular os bens mais vulneráveis, como os afectados pelos incêndios florestais e pelos ciclos de submersão-emersão	POCTEP	110 004	0	110 004	88 002	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
RE-Present	O projecto aborda a integração de grupos sub-representados em centros culturais e museus por toda a Europa, com o objetivo de promover a sua representação a todos os níveis da força de trabalho, com especial ênfase nos cargos de gestão e na tomada de decisões. O projecto estabelecerá um quadro de referência para melhor compreender quais as práticas que promoveram eficazmente a diversidade, a equidade e a inclusão no emprego cultural. Este quadro orientará o desenvolvimento de ferramentas e ações para inspirar e apoiar a mudança institucional nas políticas de recursos humanos, tanto a nível político como operacional.	CREA-CULT-COOP-2	200 346	0	200 346	140 241	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
Connecting Futures	“Connect Futures: Museus de Culturas Mundiais para o Empoderamento Social e Cultural em Tempos Voláteis”, proposto para financiamento no âmbito do programa Europa Criativa, é um projeto ambicioso que procura reimaginar o papel dos museus de etnografia e cultura mundial numa era marcada pela polarização política, fragmentação social e contestação cultural. À medida que estas instituições enfrentam um escrutínio crescente – frequentemente percebidas como repositórios da história colonial ou locais de narrativas contestadas – o projecto pretende transformá-las em agentes proactivos de envolvimento, educação e capacitação.	CREA-CULT-COOP-2	151 800	0	151 800	106 260	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
LAST CH-ANCE - Leveraging Adaptive Strategies against Threats to Cultural Heritage - Actionable Network for Crises and Emergencies	O projeto inclui módulos (palestras/workshops/exercícios) para 30 técnicos de património cultural do Ministério da Cultura e 20 elementos das Forças Operacionais Nacionais de Proteção Civil. Estes módulos incluirão componentes teóricas e práticas apresentadas por ambos os setores e pela Universidade (Proteção Civil, Cultura e Investigação) para garantir que os participantes estão bem preparados para os desafios que poderão enfrentar no terreno durante as emergências. Além de oradores nacionais, serão convidados especialistas estrangeiros para partilhar as suas melhores práticas e lições aprendidas.	UCPM-2025-TRACK1	439 000	0	439 000	439 000	—	Submetida a aguardar aprovação
DT4SST-CH.PT	Os gémeos digitais aplicados ao Património Cultural (PC) podem criar soluções como visitas virtuais interativas, melhorar a experiência dos visitantes e otimizar a gestão dos destinos. Estes apoiam a tomada de decisões ao fornecer dados em tempo real para monitorizar o comportamento dos visitantes, prever tendências e adaptar estratégias de forma eficiente. Uma das vertentes de investigação dentro do grupo de Sistemas Multimodais é a Computação para a Cultura e as Artes, onde a digitalização, a classificação e a exploração multimodal desempenham um papel fundamental na preservação e disponibilização acessível e interativa da cultura e das artes. Esta vertente promove o acesso aberto, inclusivo e sustentável ao conteúdo cultural à escala global.	FCT	40 626	77 500	118 126	82 688	Receitas próprias	Aprovada
Palácio Nacional da Ajuda: Recuperação do património integrado (imóvel e material móvel) - conservação e restauro da Sala Verde	A intervenção abrange revestimentos históricos, pinturas decorativas, mobiliário, pavimentos e iluminação, com respeito absoluto pelas técnicas e materiais originais da década de 1860.	ARI PNA	0	295 872	295 872	295 872	—	Aprovada
Museu Nacional de Conimbriga: Recuperação e valorização do percurso arqueológico de Conimbriga Iter Aequitas - Percurso Universal	A sala verde é parte integrante do circuito de visitação do museu, e a sua requalificação reforçará a atratividade do palácio, melhorando a experiência dos visitantes e contribuindo para a salvaguarda do património nacional	ARI Conimbriga	41 574	1 208 426	1 250 000	1 250 000	—	Aprovada

9. Orçamento e Plano Orçamental Plurianual (2026-2028)

Nos pontos seguintes, apresenta-se o Orçamento e Plano Orçamental Plurianual para o período de 2026 a 2028. 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:

2026: 69,94 milhões de euros

2027: 81,27 milhões de euros

2028: 73,15 milhões de euros

Observa-se que a receita corrente apresenta um crescimento sustentável, passando de 69,9 milhões de euros em 2026 para 73,15 milhões de euros em 2028, evidenciando uma base financeira estável. Em 2027 o valor sofre um aumento para 81,27 milhões de euros porque se prevê receber 11,2 milhões de euros de aumento de capital para as obras no palácio Burnay.

A MMP tem como principal fonte de receita a indemnização compensatória, que em 2026 ascende a 34,95 milhões de euros.

O valor global das vendas de bens e serviços estimado para os três anos, ascende a 91 milhões de euros, tendo, para 2026, sido prevista um aumento da receita da bilheteira e cedências de espaços resultante, não só da reabertura parcial ou total de equipamentos, mas também da perspetiva de crescimento contínuo e sustentado do turismo em

Portugal (fundamentado por previsões do INE e por outros players deste ramo de atividade).

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.

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:

- **2026:** 69,94 milhões de euros
- **2027:** 81,27 milhões de euros
- **2028:** 73,15 milhões de euros

A despesa corrente regista um aumento moderado, atingindo 66,18 milhões de euros em 2028, 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 102 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 2026 e 2027 (9,39 milhões de euros e 17,05 milhões de euros respetivamente), passando para 6,49 milhões de euros em 2028. 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.

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. Durante o triénio, este saldo é negativo devido à classificação orçamental dada ao aumento de capital e respetiva despesa de investimento no Palácio Burnay.

3.3. Saldo Corrente

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

2026: 6,53 milhões de euros

2027: 6,27 milhões de euros

2028: 6,97 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 negativo, contemplando maioritariamente o investimento a realizar na reabilitação do Palácio do Burnay.

Orçamento e Plano Orçamental Plurianual

Rubrica	Designação	Orçamento 2026	Euros	
			Plano Orçamental Plurianual	
			2027	2028
	Receita Corrente	66 603 035	70 021 409	73 157 314
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	36 402 121	39 021 725	41 436 981
R51	Administrações Públicas	34 993 538	37 994 409	40 995 297
R511	Administração Central-Estado	34 950 000	37 950 000	40 950 000
R512	Administração Central-Outras Entidades	43 538	44 409	45 297
R513	Segurança Social			
R514	Administração Regional			
R515	Administração Local			
R52	Exterior- UE	1 367 009	1 027 316	441 684
R53	Outras	41 574		
R6	Venda de bens e serviços	29 590 914	30 377 484	31 085 689
R7	Outras receitas correntes	610 000	622 200	634 644
	Receita de capital	1 679 798	28 000	0
R8	Venda de bens de investimento			
R9	Transferências de Capital	1 679 798	28 000	
R91	Administrações Públicas	50 000		
R911	Administração Central-Estado			
R912	Administração Central-Outras Entidades	50 000		
R913	Segurança Social			
R914	Administração Regional			
R915	Administração Local			
R92	Exterior- UE	125 500	28 000	
R93	Outras	1 504 298		
R10	Outras receitas de capital			
R11	Reposições não abatidas aos pagamentos			
	Receita efetiva (1)	68 282 833	70 049 409	73 157 314
	Receita não efetiva (2)	1 665 050	11 228 850	0
R12	Receita com ativos financeiros	1 665 050	11 228 850	
R13	Receita com passivos financeiros			
	Receita total (3)=(1)+(2)	69 947 883	81 278 259	73 157 314

		Euros		
Rubrica	Designação	Orçamento 2026	Plano Orçamental Plurianual	
			2027	2028
	Despesa Corrente	60 068 710	63 746 409	66 182 314
D1	Despesas com o pessoal	32 075 595	34 014 974	36 026 598
D11	Remunerações certas e permanentes	25 212 933	26 782 622	28 411 180
D12	Abonos variáveis ou eventuais	901 392	922 124	943 332
D13	Segurança social	5 961 270	6 310 228	6 672 086
D2	Aquisição de bens e serviços	24 874 937	25 611 832	26 671 606
D3	Juros e outros encargos	20 400	20 808	21 224
D4	Transferências Correntes	1 330 698	1 336 912	643 249
D41	Administrações Públicas	21 000	21 020	21 040
D411	Administração Central-Estado			
D412	Administração Central-Outras Entidades	20 000	20 000	20 000
D413	Segurança Social			
D414	Administração Regional			
D415	Administração Local	1 000	1 020	1 040
D42	Instituições sem fins lucrativos	1 012 660	1 012 913	313 171
D43	Famílias	253 038	258 099	263 261
D44	Outras	44 000	44 880	45 777
D5	Subsídios			
D6	Outras despesas correntes	1 767 080	2 761 883	2 819 637
	Despesas de capital	9 399 173	17 051 850	6 495 000
D7	Investimento	9 399 173	17 051 850	6 495 000
D8	Transferências de Capital	480 000	480 000	480 000
D81	Administrações Públicas	480 000	480 000	480 000
D811	Administração Central-Estado			
D812	Administração Central-Outras Entidades	480 000	480 000	480 000
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)	69 947 883	81 278 259	73 157 314
	Despesa não efetiva (5)	0	0	0
D10	Despesa com ativos financeiros			
D11	Despesa com passivos financeiros			
	Despesa total (6)=(4)+(5)	69 947 883	81 278 259	73 157 314
	Saldo total (3)-(6)	0	0	0
	Saldo global (1)-(4)	-1 665 050	-11 228 850	0
	Despesa primária	69 927 483	81 257 451	73 136 090
	Saldo corrente	6 534 325	6 275 000	6 975 000
	Saldo de capital	-7 719 375	-17 023 850	-6 495 000
	Saldo primário	-1 644 650	-11 208 042	21 224

10. Plano Plurianual de Investimento (2026-2028)

Com base nos dados fornecidos, verifica-se um crescimento significativo nos investimentos planeados ao longo do período 2026-2028. 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 (14,84 milhões de euros) e obras de requalificação em museus (12,7 milhões de euros) demonstram um forte compromisso com a preservação do património cultural.

Aquisição de obras de arte: A aquisição de obras de arte é assumida pelo Fundo de Aquisições de Obras de Arte.

Equipamentos e Tecnologia: A substituição de equipamentos informáticos e administrativos, e a aquisição de equipamento básico recebe um investimento significativo, somando 4,12 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 "Recuperação e valorização do percurso arqueológico de Conímbriga Iter Aequitas - Percurso Universal" investem na inclusão de pessoas com deficiência em espaços culturais, com um orçamento superior a 1,2 milhão de euros.

No total, o Plano Plurianual de Investimentos prevê um montante de 35,8 milhões de euros, distribuídos ao longo dos próximos anos, demonstrando um planeamento robusto e equilibrado entre infraestrutura, tecnologia, cultura e sustentabilidade.

Plano Plurianual de Investimentos

Euros															
Objetivo	Número do projeto	Designação do projeto	Rubrica orçamental	Forma de realização	Fonte de Financiamento				Datas		Fase de execução	Pagamentos			Total previsto
					RG	RP	UE	EMPR	Início	Fim		2026	Períodos seguintes		
													2027	2028	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)=(13)+(14)+(15)
Conceber e desenvolver tecnologias inovadoras adaptadas a aplicações urbanas inteligentes e sustentáveis na Fortaleza de Sagres	15666	SmartScape: Pioneering Urban Landscapes with Sustainable Solutions (P.U.L.S.S)- Next Med	07.01.07.B0.C0	(O)		10 000			01/01/2026	31/12/2026	0	10 000			10 000
Promover a adaptação às alterações climáticas, bem como impulsionar práticas de gestão sustentáveis no património cultural edificado	15667	Mediterranean Resilience: Safeguarding Our Natural Heritage - Biogreen Euro Med	07.01.07.B0.C0	(O)		10 000			01/01/2026	31/12/2026	0	10 000			10 000
Recuperação e reabilitação do imóvel, seus jardins e anexos tendo em vista a utilização do Palácio do Burnay como sede da Museus e Monumentos de Portugal, EPE	15670	Obras Palácio Burnay	07.01.07.B0.A0	(O)		535 050			01/01/2026	31/12/2026	0	535 050			535 050
			07.03.05.00.00	(E)		14 848 850			01/01/2026	31/12/2028	0	750 000	11 228 850	2 870 000	14 848 850
Capacitar os jovens, combinando a herança cultural com a educação em STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática).	16747	Muse Academy Project	07.01.10.B0.B0	(O)			56 000		01/01/2026	31/12/2027	0	28 000	28 000		56 000
Exploração do uso de tecnologias imersivas para a preservação e acessibilidade da cultura e das artes, aprofundando o estudo de representações virtuais de artefactos culturais, nomeadamente no que diz respeito à sua utilização por públicos diversos. Neste âmbito, o projeto investiga novas técnicas de interação e colaboração suportadas por infraestruturas digitais.	16819	DigitalTwins4SmartTerritories (DT4ST-CH.PT)	07.01.10.B0.B0	(O)		17 500			01/01/2026	31/12/2026	0	17 500			17 500
			07.01.07.B0.C0	(O)		60 000			01/01/2026	31/12/2026	0	60 000			60 000
Recuperação integral da Sala Verde do Palácio Nacional da Ajuda, antigo escritório pessoal da rainha D. Maria Pia e local de nascimento do rei D. Carlos I.	16808	Palácio Nacional da Ajuda: Recuperação do património integrado (imóvel e material móvel) - conservação e restauro da Sala Verde	07.03.05.00.00	(E)		295 872			01/01/2026	31/12/2026	0	295 872			295 872
Tornar a área visitável do Museu Nacional de Conímbriga acessível a visitantes com deficiência motora e sensorial, convertendo a totalidade da área visitável em área inclusiva, do ponto de vista das acessibilidades estruturais, bem como na forma de como a informação é fornecida aos visitantes portadores de deficiência.	16744	Museu Nacional de Conímbriga: Recuperação e valorização do percurso arqueológico de Conímbriga Iter Aequitas - Percurso Universal	07.01.10.B0.B0	(O)		1 169 127			01/01/2026	31/12/2026	0	1 169 127			1 169 127
			07.01.08.B0.B0	(O)		39 299			01/01/2026	31/12/2026	0	39 299			39 299

Euros

Euros

Objetivo	Número do projeto	Designação do projeto	Rubrica orçamental	Forma de realização	Fonte de Financiamento				Datas		Fase de execução	Pagamentos			Total previsto	
					RG	RP	UE	EMPR	Início	Fim		2026	Períodos seguintes			
													2027	2028		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)=(13)+(14)+(15)	
Aquisição de equipamento informatico			07.01.07.B0.A0	(O)		562 200			01/01/2026	31/12/2028	0	162 200	200 000	200 000	562 200	
			07.01.07.B0.C0	(O)		1 359 221			01/01/2026	31/12/2028	0	759 221	300 000	300 000	1 359 221	
Aquisição de software informático			07.01.08.B0.A0	(O)		453 500			01/01/2026	31/12/2028	0	53 500	200 000	200 000	453 500	
			07.01.08.B0.B0	(O)		846 500			01/01/2026	31/12/2028	0	246 500	300 000	300 000	846 500	
Aquisição de equipamento básico			07.01.10.B0.B0	(O)		1 655 054			01/01/2025	31/12/2027	0	855 054	400 000	400 000	1 655 054	
Aquisição de equipamento administrativo			07.01.09.B0.B0	(O)	400 000	150 000			01/01/2026	31/12/2028	0	150 000	200 000	200 000	550 000	
Aquisição de ferramentas e utensílios			07.01.11.00.00	(O)		150 000			01/01/2026	31/12/2028	0	50 000	50 000	50 000	150 000	
Outros investimentos			07.01.15.00.00	(O)		437 850			01/01/2026	31/12/2028	0	177 850	130 000	130 000	437 850	
Investimentos incorpóreos			07.01.13.00.00	(O)		60 000			01/01/2026	31/12/2028	0	30 000	15 000	15 000	60 000	
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede			07.03.05.00.00	(E)	8 700 000	4 000 000			01/01/2026	31/12/2028	0	4 000 000	4 000 000	4 700 000	12 700 000	
Total					9 100 000	26 660 023	56 000	0	Total				9 399 173	17 051 850	9 365 000	35 816 023

11. Contrato-programa

Na data de apresentação do presente Plano de Atividades e Orçamento, está ainda negociação o Contrato-Programa a celebrar entre a MMP 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 2026, no montante de 34.950.000€ e que os objetivos, indicadores e metas apresentados no ponto 3.2. deste documento são os submetidos pelo Conselho de Administração na sua proposta de contrato-programa.

12. Quadro Síntese de Autorizações Requeridas

Autorizações Necessárias	Fundamentação	Normativo Aplicável	Página do PAO correspondente
Autorização para contratação de 60 trabalhadores em 2026 para completar o quadro de pessoal da empresa.	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 para a vigilância de sala. Estas contratações são necessárias à prestação de serviço público. Os 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 e, acima de tudo, são necessárias para a segurança dos espaços (património imóvel) e acervos (património móvel) Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete. Previsto no orçamento apresentado. Contratações serão efetuadas para a base da Carreira	Ponto 3.4 das IEPAO2026* e Artigo 138.º do Decreto-Lei n.º 13-A/2025, de 10 de março (Decreto-Lei de Execução Orçamental)	Pág. 61 a 66 e 72 a 75
Dispensa do cumprimento da otimização de gastos operacionais no triénio 2025-2027 (anos 2026 e 2027)	Os Gastos Operacionais (CMVMC+FSE+GcP) acompanham o aumento dos rendimentos, nomeadamente a IC que vem reconhecer à empresa a necessidade de reforçar áreas para garantir o serviço público que lhe está entregue.	Ponto 3.2, IEPAO2026*	Pág. 72 a 76 Pág. 79 a 81
Dispensa do cumprimento dos FSE, nomeadamente aumento de frota operacional.	A frota operacional necessita ser reforçada uma vez que se tem revelado insuficiente para todas as atividades. A dispersão geográfica dos MMPs e a necessidade de presença nestes de equipas centrais - como tecnologias, espaços (obras) ou comercial (lojas e bilhética) -, assim como a deslocação de equipas desses MMPs no âmbito de programação, exposições com outros equipamentos tem levado a enormes dificuldades na gestão dos veículos existentes.	Ponto 3.3, IEPAO2026*	Pág. 72 a 74

* Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2026-2028, 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 III – Mapa de Pessoal 2026 (aprovado)

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.

Anexo III

Mapa de Pessoal 2026 (aprovado)

MAPA DE PESSOAL PARA 2026

	Nomeação	Contratos de trabalho em funções públicas	CIT	Comissões de Serviço	Total Geral
Presidente	1				1
Vogal	2				2
Presidente do Conselho Fiscal	1				1
Vogal do Conselho Fiscal	2				2
Diretor / Direção intermédia de 1º grau		4	4	35	43
Coordenador / Direção intermédia de 2º grau		5	16		21
Assessores		0	4		4
Secretária			3		3
Técnico superior		343	128		471
Coordenador técnico		13			13
Assistente técnico		374	131		505
Assistente Operacional		64	11		75
Docente		2			2
Técnico de sistemas e tecnologias de informação		1	7		8
Total Geral	6	806	304		1151

Aprovado pelo Conselho de Administração reunião de 21/07/2025

Assinado por: **SÓNIA CRISTINA GALEGO TEIXEIRA**
Num. de Identificação: 10537885
Data: 2025.07.21 13:37:17+01'00'

Assinado por: **ESMERALDA MARIA DIAS DE CASTRO PAUPERIO VILA POUCA**
Num. de Identificação: 05813067
Data: 2025.07.21 14:59:27+01'00'

Assinado por: **ALEXANDRE MANUEL NOBRE DA
SILVA PAIS**
Num. de Identificação: 07775939
Data: 2025.07.21 15:02:54+01'00'

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

PAO – 2026/2028

ERRATA

No âmbito da revisão final do Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028, identificaram-se incorreções materiais em três quadros do documento. Procedeu-se, assim, à publicação da presente ERRATA, para efeitos de transparência e rigor da informação financeira.

1. Pág. 55 — Ponto 5. Investimentos

No quadro referente ao Plano de Investimentos, o valor inscrito na coluna de 2025 surgia incorretamente como 4.796.618 €, em virtude da existência de uma linha oculta na folha de cálculo. O valor correto é 4.876.618 €. Procedeu-se à retificação do quadro e a página 55 é republicada corrigida.

2. Pág. 73 — Transferências e Subsídios Correntes

No quadro relativo às Transferências e Subsídios Correntes à Exploração Obtidos, a quantia global de 2025 não coincidia com a Demonstração dos Resultados. Os totais e respetivas rubricas foram ajustados e a página 73 é republicada e devidamente atualizada.

3. Pág. 103 — Execução Orçamental da Despesa

No mapa da Execução Orçamental da Despesa, na secção Despesas de Capital, o total da linha não correspondia à soma das parcelas. O quadro foi corrigido e a página 103 é republicada em conformidade.

As correções agora divulgadas não alteram o enquadramento estratégico nem os objetivos operacionais, assegurando exclusivamente a exatidão dos dados financeiros apresentados.

NOTA DE APROVAÇÃO

Para os devidos efeitos, e ao abrigo das competências próprias, aprova-se a presente ERRATA ao Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028, determinando-se a sua divulgação e a substituição das páginas 55, 73 e 103 pelas versões aqui republicadas. As versões corrigidas das páginas 55, 73 e 103 seguem anexas à presente ERRATA e passam a prevalecer sobre as anteriormente divulgadas.

Alexandre Pais
Presidente do Conselho de Administração

Sónia Teixeira
Vogal do Conselho de Administração

Esmeralda Paupério
Vogal do Conselho de Administração

5. Investimentos

No triénio 2026-2027 a MMP, prevê investir um total de 35,8 milhões de euros, correspondendo a 9,4 milhões em 2026, 17 milhões em 2027 e 9,4 milhões de 2028, conforme apresentado no quadro seguinte:

Plano investimentos	2025	2026	2027	2028	Total 2026-2028	Tipo
Projetos financiados	80 000 €	0 €	0 €		0 €	Expansão
Obras e equipamento informático - Palácio Burnay	250 000 €	1 285 050 €	11 228 850 €	2 870 000 €	15 383 900 €	Expansão
Aquisição Obras de Arte	1 000 000 €					Expansão
Aquisição de equipamento informático	428 634 €	1 001 421 €	500 000 €	500 000 €	2 001 421 €	Expansão e substituição
Aquisição de software informático	300 000 €	339 299 €	500 000 €	500 000 €	1 339 299 €	Expansão
Aquisição de equipamento básico	415 295 €	2 069 681 €	428 000 €	400 000 €	2 897 681 €	Expansão e substituição
Aquisição de terrenos/Edifícios	72 841 €					Expansão
Aquisição de equipamento administrativo	256 628 €	150 000 €	200 000 €	200 000 €	550 000 €	Expansão e substituição
Aquisição de ferramentas e utensílios	54 150 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	150 000 €	Expansão e substituição
Outros investimentos	49 850 €	177 850 €	130 000 €	130 000 €	437 850 €	Expansão e substituição
Investimentos incorpóreos	60 000 €	30 000 €	15 000 €	15 000 €	60 000 €	Expansão
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	909 220 €	4 295 872 €	4 000 000 €	4 700 000 €	12 995 872 €	Substituição
Fundo Aquisição de Bens Culturais(capital inicial)	1 000 000 €					Expansão
Total	4 876 618 €	9 399 173 €	17 051 850 €	9 365 000 €	35 816 023 €	

Os vários anos de desinvestimento, quer pela não substituição de equipamentos obsoletos, quer pela ausência de manutenções preventivas nos imóveis atualmente afetos à MMP, traduzem-se, hoje, em diversos museus e monumentos dotados de condições muito deficientes para levar a cabo a sua atividade em condições de segurança – equipamentos informáticos escassos e/ou obsoletos, acessos à internet frágeis ou inexistentes, equipamentos administrativos danificados ou escassos face às necessidades atuais, edifícios com problemas de infiltrações e humidades ascensionais, problemas nas instalações elétricas e sistemas de segurança (incêndio, vandalismo e intrusão) sendo as necessidades imensas e impossíveis de colmatar em apenas 3 anos. Estando definidas as prioridades, importa começar a suprir essas deficiências e garantir aos MMPs o essencial de condições propícias ao seu desenvolvimento e à execução de uma atividade competente em prol do património e das populações.

Assim, no ano de 2026, a rubrica de investimento assumirá o valor de 9.399.173€, apresentando-se o detalhe por fonte de financiamento no quadro seguinte:

Creemos que as melhorias do serviço público prestado pelos MMPs através da sua programação, que se deseja reforçada e de qualidade, serão asseguradas pelo esforço de incremento da receita própria que estamos a desenvolver.

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 aumentaria anualmente em 3 milhões entre 2026-2028, este aumento destina-se fundamentalmente ao reforço imprescindível de ações de manutenção, preservação e segurança do património afeto à MMP, cuja salvaguarda é parte da sua missão de serviço público.

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

Descrição	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
					Valor	%
Indemnização compensatória	29 450 000 €	34 950 000 €	37 950 000 €	40 950 000 €	5 500 000 €	19%
Transferência de competências para os municípios ao abrigo do DL n.º22/2019	440 551 €				-440 551 €	-100%
Mecenato - Outros	75 000 €	120 000 €	122 400 €	124 848 €	45 000 €	60%
Mecenato - Bancos e outras Inst. Financeiras	285 000 €	480 000 €	489 600 €	499 392 €	195 000 €	68%
Transferências correntes - Fundos europeus	406 923 €	1 230 749 €	931 682 €	355 108 €	823 826 €	202%
Transferências correntes - Fundos europeus - Contrapartida Nacional		95 634 €	95 634 €	86 576 €	95 634 €	-
Outras transferências correntes		125 738 €	44 409 €	45 297 €	125 738 €	-
Total	30 657 474 €	37 002 121 €	39 633 725 €	42 061 221 €	6 344 647 €	21%

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 no ponto 8.6.

Rubrica	Designação	Orçamento 2026	Euros Plano Orçamental Plurianual	
			2027	2028
	Despesa Corrente	60 068 710	63 746 409	66 182 314
D1	Despesas com o pessoal	32 075 595	34 014 974	36 026 598
D11	Remunerações certas e permanentes	25 212 933	26 782 622	28 411 180
D12	Abonos variáveis ou eventuais	901 392	922 124	943 332
D13	Segurança social	5 961 270	6 310 228	6 672 086
D2	Aquisição de bens e serviços	24 874 937	25 611 832	26 671 606
D3	Juros e outros encargos	20 400	20 808	21 224
D4	Transferências Correntes	1 330 698	1 336 912	643 249
D41	Administrações Públicas	21 000	21 020	21 040
D411	Administração Central-Estado			
D412	Administração Central-Outras Entidades	20 000	20 000	20 000
D413	Segurança Social			
D414	Administração Regional			
D415	Administração Local	1 000	1 020	1 040
D42	Instituições sem fins lucrativos	1 012 660	1 012 913	313 171
D43	Famílias	253 038	258 099	263 261
D44	Outras	44 000	44 880	45 777
D5	Subsídios			
D6	Outras despesas correntes	1 767 080	2 761 883	2 819 637
	Despesas de capital	9 879 173	17 531 850	6 975 000
D7	Investimento	9 399 173	17 051 850	6 495 000
D8	Transferências de Capital	480 000	480 000	480 000
D81	Administrações Públicas	480 000	480 000	480 000
D811	Administração Central-Estado			
D812	Administração Central-Outras Entidades	480 000	480 000	480 000
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)	69 947 883	81 278 259	73 157 314
	Despesa não efetiva (5)	0	0	0
D10	Despesa com ativos financeiros			
D11	Despesa com passivos financeiros			
	Despesa total (6)=(4)+(5)	69 947 883	81 278 259	73 157 314
	Saldo total (3)-(6)	0	0	0
	Saldo global (1)-(4)	-1 665 050	-11 228 850	0
	Despesa primária	69 927 483	81 257 451	73 136 090
	Saldo corrente	6 534 325	6 275 000	6 975 000
	Saldo de capital	-8 199 375	-17 503 850	-6 975 000
	Saldo primário	-1 644 650	-11 208 042	21 224



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

Relatório e Parecer do Revisor Oficial de Contas

Sobre o Plano de Atividades e Orçamento para 2026-2028

1. Introdução

Procedemos à revisão do documento designado de “**Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028**”, elaborado pelo Conselho de Administração da **Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.** (doravante MMP ou Entidade), que compreende, os seguintes pontos:

- Mensagem do Conselho de Administração;
- A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.;
- Futuro;
- Plano de Atividades;
- Investimentos;
- Execução de Projetos no âmbito do PRR;
- Recursos Humanos;
- Informação Financeira;
- Orçamento e Plano Orçamental Plurianual;
- Plano Plurianual de Investimento;
- Contrato-Programa;
- Quadro síntese de autorizações requeridas;
- Anexos.

A Entidade apresenta no PAO para 2026-2028, o Balanço previsional reportado a 31 de dezembro de 2026 (que evidencia um total de 39.116.763 euros e um total de património líquido positivo de 31.011.317 euros, incluindo um resultado líquido positivo de 4.246.477 euros), a demonstração previsional dos resultados por naturezas e a demonstração dos fluxos de caixa previsional, relativos ao período a findar naquela data e os mesmos documentos com quantias previstas para 2027 e 2028, bem como os respetivos mapas de Orçamento da Receita e da Despesa e o Plano Orçamental Plurianual.

Esta versão do Plano de Atividade e Orçamento para ano 2026 a 2028 incorpora em termos comparativos a informação financeira de 2024, que não corresponde aos dados constantes nas Demonstrações Financeiras que foram submetidas ao Tribunal de Contas, e que nos foram disponibilizadas para emissão da Certificação Legal das Contas. Esta situação decorre do facto de a MMP ter efetuado o PAO com base uma estimativa dos dados de 2024.



Salienta-se que a versão inicial do Plano de Atividades e Orçamento de 2026-2028 foi aprovado em reunião do Conselho de Administração em 21 de julho de 2025, sendo que posteriormente foi efetuada uma errata que foi aprovada em 5 de fevereiro de 2026.

A MMP foi criada pela Decreto-lei 79/2023, de 4 setembro, sendo uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se pelos Estatutos e subsidiariamente pelo regime jurídico do setor público empresarial, aprovado pelo Decreto-lei n.º 133/2023, de 3 outubro, sendo que a Entidade se encontra sujeita à tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas governativas das Finanças e da Cultura.

Na preparação deste PAO, foram adotados os pressupostos macroeconómicos constantes das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2026-2028 disponibilizados pela Entidade do Tesouro e Finanças.

2. Responsabilidades

É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a divulgação dos pressupostos mais significativos que serviram de base à preparação dos instrumentos previsionais para os anos de 2026 a 2028.

A nossa responsabilidade consiste em (i) avaliar a razoabilidade dos pressupostos utilizados na preparação do documento; (ii) verificar se o orçamento para os anos de 2026 a 2028 foi preparado em coerência com os pressupostos; (iii) concluir sobre se a apresentação do Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2026 a 2028 é adequada, e (iv) emitir o respetivo relatório e parecer.

3. Âmbito

O nosso trabalho foi efetuado de acordo com a Norma Internacional de Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3400 (ISAE 3400) - Exame de Informação Financeira Prospetiva, e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, adaptadas às circunstâncias e às necessidades dos destinatários da informação, incluindo os procedimentos que considerámos necessários para avaliar os pressupostos usados na preparação e apresentação da informação prospetiva anexa.

O nosso trabalho consistiu essencialmente:

- a) em indagações e procedimentos analíticos destinados a rever:
- a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional;
 - a adequação das políticas contabilísticas adotadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
 - a apresentação da informação previsional.



- b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.
- c) o trabalho desenvolvido consistiu, também, na verificação da razoabilidade e adequação dos pressupostos subjacentes à elaboração do Plano de Atividades e Orçamento para o ano 2026-2028 da Entidade, designadamente ao nível da quantificação dos gastos e rendimentos, bem como das despesas e receitas, atenta a natureza da Entidade, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre a informação relativa à sustentabilidade da atividade, bem como no que se refere às demais restrições e orientações comunicadas pelas entidades de tutela.

4. Plano de Atividades

4.1. Estratégia de Médio e Longo Prazo

A MMP definiu como eixos centrais da sua atividade futura, preservar, valorizar e promover o património cultural, bem como a sua acessibilidade e sustentabilidade. Com estes propósitos, a estratégia da Entidade foca-se em 5 eixos que são considerados fundamentais para o seu desenvolvimento sustentado, a saber:

1. **Valorização, capacitação e consolidação das suas pessoas** – eixo fundamental se tivermos em consideração a média etária muito elevada (acima dos 50 anos). É estratégia da MMP ter profissionais de cultura tecnicamente bem preparados para promover a mudança nas diversas localizações de museus e de monumentos. A implementação de qualquer uma das estratégias não se irá conseguir efetuar sem o envolvimento de pessoas qualificadas e motivadas e de um número de pessoal adequado para as atividades e iniciativas a executar.
2. **Valorização social dos Museus, Monumentos e Palácios e a sua inclusão** – para promover a cultura, preservar o património e oferecer experiências educativas. O valor dos museus está associado a valores tangíveis, como as coleções e os edifícios. No entanto, valores intangíveis, como o conhecimento gerado, 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. Deste modo, é essencial o planeamento e a promoção de ações educativas e de projetos inclusivos. 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 para os próximos anos. A ação da Entidade passa por um maior dinamismo, dando ênfase ao papel educativo dos museus e ao envolvimento das comunidades, valorizando programas e parcerias o que conduz a uma maior aproximação aos museus e à cultura de públicos mais vulneráveis.



-
3. **Uma visão mais sintética e sincrética dos Museus, Monumentos e Palácios** – com uma maior clarificação de cada um dos espaços sob gestão da MMP, fazendo que cada equipamento tenha um espaço único na estrutura da Entidade, valorizando-o. Pretende-se assim definir núcleos de atuação que permitam a museus com proximidade de coleções, participarem em projetos conjuntos e diálogos mais próximos, por forma a rentabilizarem-se recursos, mas também dar a conhecer nas diferentes regiões o que se faz e pode encontrar nos diversos equipamentos. A MMP pretende dotar os seus equipamentos de linguagens e relações expositivas adequadas às questões que inquietam a sociedade, procurando através da história perceber as raízes de aspetos que se encontram em debate no nosso tempo.

 4. **A Importância da acessibilidade e disseminação nos Museus das novas tecnologias** – museus acessíveis são vitais para garantir experiências culturais inclusivas especialmente para pessoas com deficiências físicas e/ou sensoriais, sendo que a remoção de barreiras físicas como degraus e passagens estreitas, permitem que pessoas com dificuldades de mobilidade explorem livremente os museus. A implementação de sinalização acessível e de ecrãs táteis que atendem aos visitantes com diferentes necessidades promove a compreensão e a apreciação cultural mais ampla, sendo o património cultural acessível a todos. Museus acessíveis promovem uma compreensão e apreciação cultural mais ampla.

 5. **Gestão de risco – Preservação e conservação do património** – que é um legado essencial que reflete a identidade, a história e os valores de uma sociedade, sendo que a sua preservação exige não só a conservação física dos bens, mas também a implementação de estratégias eficazes para fazer face aos riscos a que estão expostos. A gestão de riscos é, portanto, muito importante para antecipar, avaliar e mitigar estas ameaças, assegurando a salvaguarda do património para as gerações futuras.



4.2. Objetivos, indicadores e metas

Os objetivos estratégicos permitem à MMP adequar as suas ações às linhas estratégicas, definindo indicadores de desempenho e metas claras, para posteriormente monitorizar os resultados, otimizar recursos e adaptar-se às exigências do público. As mesmas encontram-se refletidas no quadro abaixo:

Linhas Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Peso	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
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%	4 200 000	4 350 000	4 500 000
		N.º de visitantes dos MMP do Ministério da Cultura residentes em Portugal	5%	900 000	930 000	950 000
Valorização social dos Museus Monumentos e a Palácios e inclusão	Educação para a cultura	N.º de sessões educativas nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP	10%	5 000	5 200	5 200
		N.º de eventos culturais realizados nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP	10%	300	350	400
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 concluídas	10%	30	35	50
		Privilegiar a participação e acolher novas visões	5%	15	18	22
Acessibilidade, disseminação e as novas tecnologias	Promover a disseminação do conhecimento	N.º de iniciativas ligadas à investigação e divulgação do património cultural	7%	20	23	25
		N.º de processos de inventariação de coleções dos museus	5%	3 500	1 000	500
Gestão de risco - Preservação e conservação do património	Fomentar a acessibilidade de todos e todas	N.º de museus, monumentos e palácios predominantemente acessíveis	3%	4	6	6
		N.º de formações na área da Gestão de Risco a funcionários da MMP	10%	5	5	5
Gestão de risco - Preservação e conservação do património	Proteger o património garantindo o seu futuro	Imóveis da MMP com mapas de perigosidade atualizados	5%	20	37	37
		Receita Própria (Bilheteira, vendas, cedências de espaço, mecenato, patrocínios e outros)	10%	24 MC	24,5 MC	25 MC
Gestão de risco - Preservação e conservação do património	Gestão e financeiros	Indemnização Compensatória/Visitantes	5%	12,0	11,0	10,0
			100%			

5. Plano de Investimentos

No triénio 2026-2028, a Entidade prevê investir um total de 35,8 milhões de euros, conforme detalhado no quadro abaixo (em euros):

Plano de Investimentos	2025	2026	2027	2028	Total 2026-2028	Tipo
Projectos Financiados	80 000	0	0	0	0	Expansão
Obras e equipamentos informático - Palácio Burnay	250 000	1 285 050	11 228 850	2 870 000	15 383 900	Expansão
Aquisição de obras de arte	1 000 000	0	0	0	0	Expansão
Aquisição de equipamento informático	428 634	1 001 421	500 000	500 000	2 001 421	Expansão e Substituição
Aquisição de software informático	300 000	339 299	500 000	500 000	1 339 299	Expansão
Aquisição de equipamento básico	415 295	2 069 681	428 000	400 000	2 897 681	Expansão e Substituição
Aquisição de terrenos/edifícios	72 841	0	0	0	0	Expansão
Aquisição de equipamento administrativo	256 628	150 000	200 000	200 000	550 000	Expansão e Substituição
Aquisição de ferramentas e utensílios	54 150	50 000	50 000	50 000	150 000	Expansão e Substituição
Outros Investimentos	49 850	177 850	130 000	130 000	437 850	Expansão e Substituição
Investimentos Intangíveis	60 000	30 000	15 000	15 000	60 000	Expansão
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	909 220	4 295 872	4 000 000	4 700 000	12 995 872	Substituição
Fundo de Aquisição de Bens Culturais (capital inicial)	1 000 000	0	0	0	0	Expansão
Total	4 876 618	9 399 173	17 051 850	9 365 000	35 816 023	



Os investimentos indicados destinam-se à instalação da empresa, à expansão da sua atividade e substituição de equipamentos obsoletos, sendo que os investimentos previstos para 2026, no valor de 9,4 milhões de euros, têm o seguinte detalhe por fonte de financiamento (em euros):

Fontes de Financiamentos	2026	
	Valor	%
Autorização de Residência por Investimento	1 504 298	16,00%
Receitas próprias	6 454 325	68,67%
Capital Próprio	1 285 050	13,67%
Fundos Europeus	28 000	0,30%
Transf. da Administração Pública	127 500	1,36%
	9 399 173	100,00%

6. Análise das demonstrações financeiras previsionais

6. 1. Balanços Previsionais

Apresentam-se abaixo os balanços previsionais para o período de 2026 a 2028 e dados comparativos com a estimativa para 2025 e 2024 (em euros).

Rubricas	2024 Estimativa	2025 PAO	2025 Estimativa	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
ATIVO						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	5 431 679	15 720 650	8 779 535	16 346 199	31 011 476	37 340 940
Ativos intangíveis	0	118 333	51 250	61 875	52 188	38 750
Outros ativos financeiros	0	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0
	5 431 679	16 838 983	9 830 785	17 408 074	32 063 664	38 379 690
Ativo corrente						
Inventários	807 577	700 826	1 014 894	978 309	905 544	829 142
Clientes, Contribuintes e Utentes	0	0	75 000	200 000	200 000	200 000
Caixa e depósitos	20 476 032	5 402 003	20 501 814	20 530 380	20 700 415	18 663 635
	21 283 608	6 102 829	21 591 707	21 708 689	21 805 959	19 692 777
Total do Balanço	26 715 287	22 941 812	31 422 492	39 116 763	53 869 623	58 072 467
Património Líquido						
Património / Capital	6 980 000	11 711 500	6 980 000	8 645 050	19 873 900	19 873 900
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultados transitados	-298 514	3 687 079	2 767 008	6 680 577	10 927 054	15 332 790
Outras variações no Património Líquido	7 986 393	585 617	10 063 060	11 439 213	11 091 814	10 712 915
Resultado líquido do período	3 065 522	3 776 065	3 913 569	4 246 477	4 405 736	4 511 158
Total do Património Líquido	17 733 401	19 760 261	23 723 637	31 011 317	46 298 504	50 430 763
Passivo corrente						
Fornecedores	1 569 899	1 795 002	2 340 002	2 699 618	2 170 065	2 258 695
Estado e outros entes públicos	1 261 974	1 386 548	1 358 853	1 405 829	1 401 054	1 383 010
Outras contas a pagar	6 150 013	0	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Total de Passivo	8 981 886	3 181 551	7 698 855	8 105 446	7 571 119	7 641 704
Total do Património Líquido e Passivo	26 715 287	22 941 812	31 422 492	39 116 763	53 869 623	58 072 467



Comentando especificamente o Balanço previsional para 31 de dezembro de 2026, o mesmo apresenta um Ativo total de 39.116.763 euros e um total de Passivo de 8.105.446 euros, resultando no montante positivo 31.011.317 euros de Património líquido.

Prevê-se uma variação no total do Ativo, que se projeta passar de 31.422.492 euros no final de 2025 para 39.116.763 euros no final de 2026, destacando-se o aumento previsto para os ativos fixos tangíveis, de 7.567 mil euros (corresponde às aquisições previstas com as depreciações estimadas para o período de 1.822 mil euros).

Salienta-se que de nestas quantias já se encontram incluídos os valores dos equipamentos culturais que migraram da Direcção-Geral do Património Cultural e das Direcções Regionais de Cultura para a MMP. O reconhecimento destes bens aconteceu em maio de 2025, as depreciações destes bens ascenderam no ano a 504 mil euros.

Em relação à rubrica de Património/Capital, que se estima no final de 2025 ser de 6.980.000 euros a Entidade prevê que em 2026 atinja 8.645.050 euros (+ 1.665.050 euros) fruto de reforços a efetuar pelo Estado. Os aumentos projetados têm em consideração as necessárias obras de adaptação do Palácio do Burnay para a sede da MMP de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2024.

A rubrica de Outras Variações no Património Líquido encontra-se relacionada com o valor dos ativos transitados, acima mencionados e com os investimentos associados a projetos subsidiados por fundos estruturais, cujos gastos relacionados com as depreciações são compensados com o reconhecimento dos subsídios em rendimentos.

Salienta-se que ao nível do Passivo, quer na estimativa de 2025 e de 2026, as duas rubricas com mais relevância são os Fornecedores (prevendo-se um Prazo Médio de Pagamento de 38 dias para 2026) e o as Outras Contas a Pagar. A variação das duas rubricas em 2026 é de 360 mil euros (15%).



6.2. Demonstrações dos resultados previsionais

Apresentam-se em seguida as demonstrações dos resultados previsionais para o período de 2026 a 2028 e dados comparativos com a estimativa para 2025 e para 2024 (em euros):

Rendimentos e Gastos	2024 Estimativa	2025 PAO	2025 Estimativa	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Impostos e taxas	0					
Vendas	1 556 948	1 382 114	1 382 114	1 382 114	1 520 325	1 596 341
Prestações de serviços	23 113 386	21 773 068	23 674 211	27 518 773	28 116 913	28 715 475
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos	27 230 916	32 333 764	30 657 474	37 002 121	39 633 725	42 061 221
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-1 170 819	-1 174 797	-1 174 797	-1 174 797	-1 292 276	-1 356 890
Fornecimentos e serviços externos	-15 698 990	-17 950 024	-18 650 024	-23 474 937	-24 111 832	-25 096 606
Gastos com pessoal	-29 824 002	-30 512 813	-30 512 813	-32 075 595	-34 014 974	-36 026 598
Transferências e subsídios concedidos	-673 181	-461 841	-238 382	-1 810 698	-1 816 912	-1 123 249
Outros rendimentos e ganhos	0	370 000	556 953	313 645	385 599	389 303
Outros gastos e perdas	-585 138	-20 000	-325 264	-616 179	-651 458	-674 894
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)	3 949 122	5 739 471	5 369 473	7 064 447	7 769 110	8 484 103
Gastos / reversões de depreciação e amortização	-68 714	-962 173	-477 512	-1 821 883	-2 396 261	-3 048 973
Resultado operacional (EBIT)	3 880 408	4 777 298	4 891 961	5 242 564	5 372 849	5 435 130
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impostos	3 880 408	4 777 298	4 891 961	5 242 564	5 372 849	5 435 130
Imposto sobre o rendimento	-814 886	-1 001 233	-978 392	-996 087	-967 113	-923 972
Resultado líquido do período	3 065 522	3 776 065	3 913 569	4 246 477	4 405 736	4 511 158

No que se refere especificamente à Demonstração dos Resultados previsional para o ano de 2026, prevê-se um lucro de 4.246.477 euros, o que representa um aumento no desempenho da empresa face ao estimado para o ano de 2025, de 332.908 euros.

Para este comportamento esperado do resultado líquido concorrem basicamente os seguintes aspetos:

- Um aumento, de 3.844.561 euros (15%) nas **Vendas e Prestações de Serviços** (28.900.887 euros, contra 25.056.326 estimados para 2025), que resultam essencialmente da evolução estimada para as seguintes naturezas de rédito (em euros):

Descrição	2025	2026	2027	2028	Variação 2026-2025	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Venda de mercadorias	1 382 114	1 382 114	1 520 325	1 596 341	0	0%
Bilheteira	20 556 517	24 000 000	24 480 000	24 969 600	3 443 483	17%
Cedência de Espaços e Imagem	63 614	313 009	359 960	395 956	249 395	392%
Rendas (Cafetarias)	54 472	235 773	247 562	259 940	181 301	333%
Lisboa Card	2 571 617	2 571 617	2 623 049	2 675 510	0	0%
Transferência Parque Sintra Monte da Lua	398 374	398 374	406 341	414 468	0	0%
Outros Serviços	29 618	0	0	0	-29 618	-100%
	25 056 326	28 900 887	29 637 238	30 311 816	3 844 561	15%



- Ao nível das **transferências e subsídios correntes à exploração**, verifica-se um aumento de 6.345 mil euros face à quantia estimada para 2025, decompondo-se a sua evolução esperada de acordo com o quadro abaixo (em euros):

Descrição	2025	2026	2027	2028	Variação (2026-2025)	
					Valor	%
Indemnização compensatória	29 450 000	34 950 000	37 950 000	40 950 000	5 500 000	19%
Transferência de competências para os Municípios ao abrigo do DL n.º 22/2019	440 551	0	0	0	-440 551	-100%
Mecenato - Outros	75 000	120 000	122 400	124 848	45 000	60%
Mecenato - Bancos e Outras Inst Financeiras	285 000	480 000	489 600	499 392	195 000	68%
Transferências Correntes - Fundos Europeus	406 923	1 230 749	931 682	355 108	823 826	202%
Transferências Correntes - Fundos Europeus - Contrapartida Nacional	0	95 634	95 634	86 576	95 634	-
Outras transfências Correntes	0	125 738	44 409	45 297	125 738	-
Total	30 657 474	37 002 121	39 633 725	42 061 221	6 344 647	21%

- A Entidade prevê para 2026 a quantia de 23.474.937 euros para **Fornecimentos e Serviços Externos** (aumento de 4.824.913 euros face à estimativa para 2025) que se decompõem em:

Descrição	2025	2026	2027	2028	Variação 2026-2025	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Subcontratos e concessões de serviços	120 000	120 000	122 400	124 848	0	0%
Serviços Especializados (exceto estudos e pareceres)	9 205 922	13 566 925	14 005 660	14 788 311	4 361 003	47%
Materiais	1 691 173	1 270 516	1 295 926	1 321 845	-420 657	-25%
Energia e fluídos	2 778 829	1 600 000	1 632 000	1 664 640	-1 178 829	-42%
Serviços Diversos (rendas, comunicação,...)	3 861 854	5 613 393	5 725 781	5 840 416	1 751 539	45%
Deslocação e alojamento	218 745	621 953	634 392	647 080	403 208	184%
Associados à frota automóvel	273 501	356 000	363 000	370 140	82 499	30%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultadoria	500 000	326 150	332 673	339 326	-173 850	-35%
Total	18 650 024	23 474 937	24 111 832	25 096 606	4 824 913	26%

Os Serviços especializados decorrem de uma necessidade premente de se contratarem serviços para a gestão de coleções e conservação de acervos, com o objetivo de preservar as obras. Estão também previstos gastos relacionados com o restauro de peças, como esculturas e obras de arte.

- Aumento nos **Gastos com o pessoal**, em 1.562.782 euros (previstos 32.075.595 euros para uma estimativa em 2025 de 30.512.813 euros). A Entidade estima ter ao serviço um total de 1.148 colaboradores no final de 2025 e 1.191 colaboradores no final de 2026. De acordo com informação constante no PAO os Gastos com o Pessoal estão alinhados com a estratégia definida, que pretende assegurar um mapa de pessoal que garanta os recursos humanos necessários à prossecução das competências dos serviços da MMP. Os gastos indicados decompõem-se da seguinte forma:

Descrição	2025	2026	2027	2028	Variação 2026-2025	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos com órgãos sociais	401 006	409 628	419 049	428 687	8 622	2%
Gastos com cargos de direção	4 323 183	4 770 409	4 880 128	4 992 371	447 226	10%
Remuneração do pessoal	25 288 876	25 913 294	27 710 941	29 577 572	624 418	2%
Ajudas de custo	100 400	248 566	254 283	260 132	148 166	148%
Restantes Encargos	399 348	733 698	750 573	767 836	334 350	84%
Total	30 512 813	32 075 595	34 014 974	36 026 598	1 562 782	5%



6.3. Demonstrações dos Fluxos de Caixa Previsionais

Apresentam-se em seguida as demonstrações dos fluxos de caixa previsionais para o período de 2026 a 2028 e dados comparativos com a estimativa para 2025 e 2024 (em euros):

Demonstração dos Fluxos de Caixa	2024 Estimativa	2025 PAO	2025 Estimativa	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Fluxos de caixa de atividades operacionais						
Recebimentos de clientes	24 670 334	23 690 914	24 981 325	28 775 887	29 637 238	30 311 816
Pagamentos a fornecedores	-13 088 920	-20 092 352	-19 262 034	-24 253 533	-25 860 897	-26 288 464
Pagamentos ao pessoal	-19 656 704	-25 118 404	-21 186 356	-22 339 211	-27 939 794	-29 600 071
Caixa gerada pelas operações	-8 075 290	-21 519 842	-15 467 065	-17 816 857	-24 163 453	-25 576 719
Outros recebimentos/pagamentos	24 007 528	25 173 079	20 289 466	23 899 749	30 128 488	32 904 939
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	15 932 238	3 653 237	4 822 400	6 082 892	5 965 035	7 328 220
Fluxos de caixa das atividades de investimento						
Pagamentos respeitantes a:						
Ativos fixos tangíveis	-2 321 577	-11 377 117	-3 816 618	-9 369 173	-17 036 850	-9 350 000
Ativos intangíveis		-60 000	-60 000	-30 000	-15 000	-15 000
Propriedades de investimento						
Investimentos financeiros	0	-1 000 000	-1 000 000	0	0	0
Outros Ativos						
Recebimentos provenientes de:						
Ativos fixos tangíveis						
Subsídios ao investimento	0	585 617	80 000	1 679 798	28 000	0
Transferências de capital						
Juros e rendimentos similares						
Dividendos						
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	-2 321 577	-11 851 500	-4 796 618	-7 719 375	-17 023 850	-9 365 000
Fluxos de caixa das atividades de financiamento						
Recebimentos provenientes de:						
Financiamentos obtidos						
Realizações de capital e de outros instrumentos de capita	5 480 000	4 731 500	0	1 665 050	11 228 850	0
Pagamentos respeitantes a:						
Financiamentos obtidos						
Outras operações de financiamento						
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)	5 480 000	4 731 500	0	1 665 050	11 228 850	0
Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)	19 090 661	-3 466 763	25 782	28 567	170 035	-2 036 780
Caixa e seus equivalentes no início do período	1 385 370	8 868 766	20 476 032	20 501 814	20 530 380	20 700 415
Caixa e seus equivalentes no fim do período	20 476 032	5 402 003	20 501 814	20 530 380	20 700 415	18 663 635

No que diz respeito especificamente à Demonstração dos Fluxos de Caixa previsional para o ano de 2026, prevê-se uma variação positiva dos fluxos de caixa de 28.567 euros. Salienta-se:

- o fluxo de caixa das atividades operacionais positivo de 6.082.892 euros, que tem uma variação positiva de 1.261 mil euros quando comparado com o estimado para 2025. Esta situação decorre do efeito conjugado de uma variação positiva do recebimento de clientes em 3.795 mil euros, do agravamento com o aumento de pagamentos aos fornecedores em 4.992 mil euros e ao pessoal em mais 1.153 mil euros, existindo um aumento dos outros recebimentos em 3.610 mil euros;
- fluxos de caixa de atividades de investimento negativos em 7.719 mil euros, o que reflete na totalidade dos pagamentos de investimentos que se encontram previstos para o ano de 2026, anteriormente referidos;



- fluxos de caixa das atividades de financiamento positivos em 1.665 mil euros, refletindo na totalidade entradas em dinheiro do aumento de capital previsto para o ano em causa.

7. Análise do Orçamento da Despesa e da Receita

7.1. Orçamento da Despesa

O valor total de despesa para o triénio totaliza 224,36milhões de euros, distribuídos da seguinte forma:

- **Ano de 2026:** 69,94 milhões de euros
- **Ano de 2027:** 81,27 milhões de euros
- **Ano de 2028:** 73,15 milhões de euros

No quadro abaixo verificamos o detalhe da despesa por rubrica (em euros):

Rúbrica	Designação	Orçamento		
		2026	2027	2028
	Despesa Corrente	60 068 710	63 746 409	66 182 314
D1	Despesas com o Pessoal	32 075 595	34 014 974	36 026 598
D2	Aquisição de bens e serviços	24 874 937	25 611 832	26 671 606
D3	Juros e Outros Encargos	20 400	20 808	21 224
D4	Transferências Correntes	1 330 698	1 336 912	643 249
D5	Subsídios	0	0	0
D6	Outras Despesas Correntes	1 767 080	2 761 883	2 819 637
	Despesa de Capital	9 879 173	17 531 850	6 975 000
D7	Investimento	9 399 173	17 051 850	6 495 000
D8	Transferências de Capital	480 000	480 000	480 000
D9	Outras despesas de Capital	0	0	0
	Despesa não Efetiva	0	0	0
D10	Despesa com ativos financeiros	0	0	0
D11	Despesa com passivos financeiros	0	0	0
		69 947 883	81 278 259	73 157 314

A despesa corrente regista um aumento de 2026 para 2027, atingindo 81,27 milhões de euros em 2027, decorre essencialmente do aumento das despesas de capital (+ 7,6 milhões de euros face a 2026) em resultado do investimento que se encontra previsto.

As despesas com pessoal resultam, para o triénio, em cerca de 102,1 milhões de euros, constituindo a maior componente das despesas correntes, sempre acima de 50% do total da despesa corrente.



Ao nível das despesas de capital estas assumem uma maior expressão em 2026 e 2027 (9,9 milhões de euros e 17,5 milhões de euros), passando para 7 milhões de euros em 2028. A situação em causa decorre da finalização do investimento de reabilitação do Palácio Burnay, bem como dos projetos candidatados a financiamento europeu.

7.2. Orçamento da Receita

Os valores previstos para as receitas totais para o triénio são de 224,36 milhões de euros e têm a seguinte decomposição por anos:

- **2025:** 69,94 milhões de euros
- **2026:** 81,27 milhões de euros
- **2027:** 73,15 milhões de euros

As quantias acima indicadas têm a seguinte decomposição por rubricas da receita (em euros):

Rúbrica	Designação	Orçamento		
		2026	2027	2028
	Receita Corrente	66 603 035	70 021 409	73 157 314
R1	Receita Fiscal	0	0	0
R2	Contribuições para sistema de protecção social	0	0	0
R3	Taxas, multas e outras penalidades	0	0	0
R4	Rendimentos de propriedade	0	0	0
R5	Transferências Correntes	36 402 121	39 021 725	41 436 981
R6	Venda de Bens e Serviços	29 590 914	30 377 484	31 085 689
R7	Outras Receitas Correntes	610 000	622 200	634 644
	Receita de Capital	1 679 798	28 000	0
R8	Venda de Bens de Investimento	0	0	0
R9	Transferências de Capital	1 679 798	28 000	0
R10	Outras despesas de Capital	0	0	0
R11	Reposição não abatidas aos pagamentos	0	0	0
	Receita não Efetiva	1 665 050	11 228 850	0
R12	Receita com ativos financeiros	1 665 050	11 228 850	0
R13	Receita com passivos financeiros	0	0	0
		69 947 883	81 278 259	73 157 314

Observa-se que a receita corrente apresenta um crescimento sustentável, passando de 69,9 milhões de euros em 2026 para 73,15 milhões de euros em 2028 sendo que a principal fonte de receita é a indemnização compensatória, que em 2026 ascende a 34,95 milhões de euros.

O valor global das vendas de bens e serviços estimado para os três anos, ascende a 91 milhões de euros. Este aumento de receita decorre não só da reabertura parcial ou total de equipamentos, mas também do resultado do crescimento continuo e sustentado do turismo.



8. Opinião

Baseado na nossa avaliação da prova que suporta os pressupostos, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que esses pressupostos não proporcionam uma base razoável para as previsões contidas no Plano de Atividades e Orçamento para 2026-2028 da **Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.**

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras e orçamentais prospetivas estão devidamente preparadas com base nos pressupostos e apresentadas numa base consistente com as políticas contabilísticas adotadas pela entidade, no quadro do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), exceto quanto aos possíveis efeitos das situações relatadas como “Reservas” na Certificação Legal das Contas de 2023.

Devemos, também, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais serão provavelmente diferentes dos previstos e as variantes poderão ser materialmente relevantes.

Lisboa, em 12 de fevereiro de 2026

O Revisor Oficial de Contas

“João Cipriano & Associado, SROC, Lda”

(Sociedade de Revisores Oficiais de Contas inscrita sob o n.º 119 na OROC, com registo n.º 20161438 na CMVM)

Representada por:

João Amaro Santos Cipriano

(Revisor Oficial de Contas com inscrição n.º 631 na OROC e registo n.º 20160277 na CMVM)