

Exmo. Senhor Presidente do Conselho de Administração da Museus e Monumentos de Portugal,
Doutor Alexandre Nobre Pais

Assunto: Nota pública sobre o procedimento concursal de seleção internacional para Diretores de Museus, Monumentos e Palácios da MMP, E.P.E.

Nota prévia

O Decreto-Lei nº79/2023, de 4 de setembro, que procedeu à criação de Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. (MMP, E.P.E.), veio prever, a partir da sua entrada em vigor, a cessação automática das comissões de serviço dos diretores dos museus, monumentos e palácios, do Laboratório José de Figueiredo e da Coleção de Arte Contemporânea do Estado, mantendo-se, contudo em funções até à conclusão dos concursos previstos no artigo 16ª dos Estatutos da MMP, E.P.E. Neste quadro, o referido diploma determinou o lançamento de procedimentos concursais de seleção para aqueles cargos até ao final do primeiro semestre de 2024.

Em agosto 2024, iniciou-se o processo de abertura de procedimentos concursais para a seleção internacional de diretores de Museus, Palácios e Monumentos, afetos à MMP, E.P.E., do Laboratório José de Figueiredo e da Coleção de Arte Contemporânea do Estado, concursos que abriram em seis fases sucessivas.

A primeira, a 5 de agosto 2024, abriu as candidaturas às direções do Laboratório José de Figueiredo, do Museu de Alberto Sampaio e do Paço dos Duques e Castelo de Guimarães.

A segunda, a 2 de setembro 2024, destinou-se aos concursos internacionais para as direções do Museu Nacional do Azulejo, do Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém, do Museu Nacional de Machado de Castro, do Museu de Lamego, e da Coleção de Arte Contemporânea do Estado.

A terceira, a 24 de setembro 2024, lançou os concursos internacionais para as direções do Museu Nacional de Arqueologia, do Museu Nacional de Arte Antiga, do Museu Nacional de Etnologia e Museu de Arte Popular, do Museu Nacional do Teatro e da Dança, do Museu Nacional do Traje, do Museu Nacional dos Coches e

Picadeiro Real e do Palácio Nacional da Ajuda/Biblioteca da Ajuda e Museu do Tesouro Real.

A quarta, a 15 de outubro 2024, deu início ao recrutamento internacional das direções do Museu Nacional de Arte Contemporânea, do Museu Nacional da Resistência e da Liberdade, do Museu Nacional Grão Vasco, do Museu Nacional de Conímbriga, do Museu Nacional Soares dos Reis/Casa-Museu Fernando de Castro, e do Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo/Igreja das Mercês.

Num quinto momento, em 5 de novembro de 2024, foram abertos os concursos internacionais para as direções do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, do Museu dos Biscainhos, do Museu do Abade de Baçal, do Museu da Terra de Miranda, dos Museu José Malhoa/Museu da Cerâmica/Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso, do Museu Rainha D. Leonor e Igreja de Santo Amaro e da Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves.

A sexta fase, a 5 de dezembro de 2024, abriu as candidaturas às direções do Convento de Cristo, do Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça, do Mosteiro de Santa Maria da Vitória (Batalha), da Fortaleza de Sagres, do Panteão Nacional, do Museu Nacional da Música e do Palácio Nacional de Mafra.

A abertura de novo concurso internacional para a direção do Museu Rainha D. Leonor e Igreja de Santo Amaro, na sequência da saída da candidata selecionada e nomeada no primeiro concurso para este museu, aconteceu a 25 de fevereiro de 2025.

Todos os concursos se encontram concluídos e os novos diretores nomeados e em exercício, incluindo a direção do Museu Rainha D. Leonor e Igreja de Santo Amaro, que foi nomeada pelo Conselho de Administração da MMP, E.P.E., sob proposta do júri, no dia 27 de maio de 2025.

Vários membros da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM (ICOM PT) integraram estes júris, entre os quais anteriores e atuais membros dos seus Órgãos Sociais e da sua Direção, na qualidade de vogais efetivos e/ou suplentes, a saber: Agostinho Ribeiro, Dália Paulo, David Felismino, Graça Filipe, Isabel Fernandes, Joana Sousa Monteiro, José Gameiro, Luís Raposo, Maria José Santos, Marta Lourenço, Paula Menino Homem e Sara Brighenti.

Estes doze membros do ICOM Portugal integraram vinte e nove dos procedimentos concursais para diretor de museus, monumentos e palácios nacionais sob alçada da MMP, E.P.E.: em dezasseis procedimentos, na qualidade de Vogais Efetivos do júri; e, em treze procedimentos, na qualidade de Vogais Suplentes (veja-se o anexo ao presente documento).

Considerando concluída a sua participação neste processo de recrutamento, com a nomeação da direção para o Museu Rainha D. Leonor e Igreja de Santo Amaro, em 27 de maio 2025, é desejo do ICOM PT identificar e partilhar algumas reflexões e recomendações sobre estes procedimentos concursais e como poderão vir a ser melhorados no futuro:

1. Composição dos júris dos procedimentos concursais.

O *Regulamento para Procedimento Concurral Internacional de Seleção para Diretores dos Museus, Monumentos e Palácios da MMP, E. P. E.* prevê que os júris dos concursos integrem três elementos nacionais e estrangeiros, incluindo académicos, investigadores e especialistas nas áreas da cultura, património e museologia, assim como representantes de associações profissionais do setor: a saber, a APOM – Associação Portuguesa de Museologia, o ICOM – Conselho Internacional de Museus, o ICOMOS – Conselho Internacional de Monumentos e Sítios e a ARP – Associação Profissional de Conservadores-restauradores de Portugal.

No entanto, o *Regulamento* não prevê a integração de um elemento da administração da MMP, E.P.E., apesar de um dos critérios de seleção e avaliação ser “a partilha e sintonia com a visão estratégica, objetivos e oportunidades delineados pelo órgão de gestão”, delegando-se esta competência num júri exclusivamente composto por elementos externos. Posto isto, é fundamental que, em sede de edital dos concursos, sejam **clarificados, de forma objetiva e transparente, os critérios associados a esta visão estratégica da MMP, E.P.E.** A ambiguidade da formulação atual compromete a equidade e a previsibilidade do processo de seleção, dificultando a compreensão, por parte dos candidatos e dos júris, das expectativas institucionais e dos parâmetros de avaliação. A explicitação destes critérios — através da definição concreta de indicadores, domínios de análise e formas de demonstração da referida sintonia — assegurará maior rigor metodológico, promovendo a igualdade de oportunidades e reforçará a legitimidade das decisões dos júris, contribuindo para processos concursais mais justos, fundamentados e alinhados com os princípios da administração pública.

Em última análise, **a constituição de júris com cinco membros, em vez de três**, representaria uma salvaguarda fundamental para a pluralidade de perspetivas, o equilíbrio de competências e a robustez do processo de seleção. Um júri mais alargado permitiria integrar mais especialistas de diferentes áreas relevantes —

como museologia, gestão cultural, património, administração pública ou ciência política — promovendo uma avaliação mais abrangente e rigorosa dos candidatos. A inclusão de um elemento da administração da própria MMP, E.P.E. assegurará, por sua vez, a necessária articulação com os objetivos estratégicos da instituição, garantindo que os perfis selecionados se alinham com a visão, missão e exigências operacionais desta entidade. Esta composição reforçará a transparência, a representatividade e a legitimidade das decisões tomadas no âmbito do concurso.

A composição dos júris tornou ainda evidente o peso excessivo da academia nos concursos. De facto, entre os três membros do júri nunca houve mais do que um profissional de museus, sendo que na maioria dos procedimentos predominaram investigadores nacionais e estrangeiros com relevante currículo no âmbito cultural ou académico, sem necessariamente profundos conhecimentos e experiência de gestão e/ou direção de equipamentos museológicos e patrimoniais. Embora não de forma tão acentuada como nos concursos de 2019-2020, fica-se com a sensação de que se privilegiou preferencialmente as valências académicas e literárias, em detrimento da experiência museológica e das práticas museográficas. Nesse sentido, considera-se que a constituição do júri deve ser repensada, **umentando o número de profissionais provenientes de museus ou de associações de profissionais** (ICOM PT e APOM, ICOMOS, etc.).

A internacionalização dos concursos para diretores de museus e monumentos, como promovido pela MMP, E.P.E., potencia uma série de benefícios relevantes tanto para as instituições culturais como para o panorama museológico nacional, do ponto de vista da promoção de uma cultura de mérito e competitividade, da profissionalização da gestão das entidades museológicas e da imagem internacional dos museus portugueses, potenciando a eventual criação de redes transfronteiriças de colaboração e de renovadas fontes de financiamento e receita.

Todavia, apesar das facilidades criadas pelas novas tecnologias no diálogo à distância (acesso facilitado, redução de custos, etc.), a permanência dos elementos estrangeiros dos júris no seu país de residência apresenta dificuldades práticas e limitações importantes, tanto para os candidatos quanto para os avaliadores. A utilização de plataformas online gratuitas sujeita os candidatos e os júris a uma dependência total de eventuais problemas técnicos, com impossibilidade de suporte técnico imediato, prejudicando o ritmo do processo: falhas de rede, do som ou do vídeo, entre outros. Considera-se ainda que pode levar a uma falta de equidade nas condições de participação, tanto do ponto de vista da desigualdade tecnológica (acesso à internet estável, equipamentos adequados) e das condições ambientais (espaço silencioso), interferindo

diretamente na clareza de comunicação e no desempenho dos candidatos. Condiciona ainda a captação da linguagem não verbal uma vez que a comunicação por vídeo restringe a leitura de expressões faciais, linguagem corporal e tom de voz, elementos importantes na avaliação da postura, empatia e capacidade de liderança. A formalidade e rigidez das videochamadas inibem ainda os candidatos, afetando a fluidez do seu discurso e a demonstração das suas competências interpessoais. Recomenda-se, assim, que sejam **criadas as necessárias condições financeiras e logísticas para assegurar a desejável reunião presencial de todos os elementos dos júris em sede de entrevista dos candidatos**. Caso não seja possível, deve ser criada uma infraestrutura de apoio técnico dedicada que contemple, por exemplo, a criação de uma linha de apoio em tempo real, disponibilizando uma equipa técnica de suporte durante as entrevistas para resolver problemas rapidamente; e/ou o agendamento de uma sessão de teste com os candidatos para garantir que tudo funcione (internet, microfone, câmara, som).

2. Avaliação das candidaturas e critérios de ponderação.

O *Regulamento para Procedimento Concursal Internacional de Seleção para Diretores* prevê que os júris dos concursos realizem uma primeira avaliação e seleção para admissão de candidatos a entrevista, considerando os seguintes critérios, conforme os termos do referido Regulamento: i) percurso profissional; ii) conhecimentos especializados e experiência; iii) adequação da carta de motivação e de apresentação programática à missão da MMP, E.P.E., aos documentos programáticos e à atividade do museu, monumento e palácio. Sugere-se **uma clarificação dos referidos critérios de avaliação**, não sendo evidente a diferença entre o percurso profissional e a experiência profissional. Recomenda-se, fortemente, a **definição de fatores de ponderação dos critérios de avaliação e seleção**, em sede de regulamento e edital, aplicáveis de forma geral a todos os concursos promovidos, não deixando a sua definição concurso a concurso. Obviar decisões casuísticas pelos membros dos júris, garantindo ainda transparência, equidade e coerência institucional.

Por outro lado, o *Regulamento* não prevê a seriação e ordenação das candidaturas, sendo as mesmas classificadas apenas como “candidatura admitida à fase entrevistas” ou “candidatura não admitida à fase de entrevistas”, estando as deliberações apoiadas e fundamentadas, em atas, por apreciações qualitativas e pontuações em grelha. O *Regulamento* também não prevê ainda a publicação de listas definitivas (com ou sem ordenação) de admissão e exclusão nas várias fases

dos concursos. A **publicação de listas de admissão e exclusão** dos candidatos nas várias fases dos concursos deverá ser, em futuros procedimentos, uma prática corrente para garantir uma efetiva transparência e equidade, potenciando abertura para um legítimo escrutínio e acompanhamento do processo por parte de todos os interessados. Potenciará, desta forma, a transparência do processo, permitindo que todos os interessados (candidatos, público, órgãos de tutela) acompanhem o seu andamento. Permitirá ainda evitar perceções injustificadas de atraso ou opacidade, reduzindo a desconfiança quanto à existência de “decisões informais” ou favorecimentos, fortalecendo, em última análise, a credibilidade institucional da entidade gestora do património cultural.

Embora o ICOM Portugal reconheça a legítima autonomia da MMP, E.P.E. enquanto entidade empresarial, deveria ser equacionada em futuros procedimentos, numa perspetiva de administração transparente, a criação de mecanismos que garantam o direito ao contraditório, designadamente para que os candidatos excluídos possam exercer o seu **direito de defesa e apresentar reclamações ou recursos**.

Por fim, também se sugere que, futuramente, sejam **incluídas no processo de avaliação, provas de assessment ou testes psicotécnicos** nos concursos para direções de museus. Estas revelam-se particularmente relevantes, na medida em que permitem uma avaliação mais abrangente das competências dos candidatos, indo além da análise curricular e da experiência profissional. Estas ferramentas possibilitam aferir aptidões cruciais para o exercício de cargos dirigentes, como a capacidade de tomada de decisão, gestão de equipas, pensamento estratégico, resiliência e inteligência emocional, atributos essenciais num contexto onde se exige não apenas conhecimento técnico e científico, mas também habilidades de liderança, gestão e comunicação. Assim, a aplicação destes instrumentos contribuirá para um processo de seleção mais justo, rigoroso e alinhado com as exigências multifacetadas da função diretiva em instituições culturais.

3. Sobre a adesão e número de candidaturas.

De acordo com a informação disponibilizada pela MMP, E.P.E., foram apreciadas 259 candidaturas para 31 direções de museus, monumentos e palácios nacionais, na sua grande maioria (83%) de candidatos de nacionalidade portuguesa, tendo-se registado também candidaturas pontuais oriundas do Brasil, Espanha, Itália, Inglaterra, Venezuela, Estados Unidos, México e Equador (17%).

Não obstante este número elevado de candidaturas, superior ao verificado quando dos anteriores procedimentos de recrutamento em 2019-2020, continuam

manifestamente reduzidas se comparadas com as apresentadas nos concursos abertos para as direções de outros museus, por exemplo da tutela da Lisboa Cultura-EGEAC, em Lisboa.

Esta adesão e interesse ainda diminutos devem ser objeto de reflexão, podendo explicar-se, em grande parte, pela **reduzida atratividade das funções diretivas de museus, monumentos e palácios nacionais**, tanto do ponto de vista das condições salariais das direções, da sua capacidade de autonomia, como do carácter diminuto dos orçamentos alocados à gestão e programação dos equipamentos.

Explica-se ainda pelo impacto das sucessivas mudanças político-governativas e da instabilidade institucional, que comprometem a continuidade de políticas públicas estruturantes para o setor cultural em geral, e para os setores museológico e patrimonial em particular. Esta instabilidade fragiliza a capacidade de planeamento estratégico e desvaloriza o investimento já realizado. Torna-se, por isso, urgente a **afirmação de políticas de Estado para os museus — estruturantes, duradouras e baseadas em consensos alargados — que garantam os necessários recursos humanos, físicos, técnicos e financeiros para o cabal cumprimento da missão dos museus**, e tornem a sua gestão atrativa para os profissionais de museus.

Em vários dos concursos, o número mais reduzido de candidatos coincide com os museus cujos diretores em funções se submeteram também a concurso, situação que é tradicional, mas que reflete a **incapacidade das instituições de gerar candidatos para assumir a continuidade**, enformadas pelo conhecimento profundo de coleções e saberes. A contínua falta de investimento nos museus e nas carreiras dos seus profissionais têm gravíssimas consequências ao nível da renovação geracional dos quadros técnicos, por falta de um atempado e planeado investimento em contratações, contribuindo para uma perda efetiva na transmissão de conhecimentos e boas práticas.

4. Sobre a capacitação futura dos candidatos selecionados.

O ICOM Portugal recomenda fortemente a implementação de programas de formação dirigidos a altos cargos dirigentes, obrigatórios para os candidatos nomeados para as direções dos museus, monumentos e palácios da MMP, E.P.E., à semelhança dos promovidos pelo Instituto Nacional de Administração, I.P. Estas formações revestem-se de particular importância para dotar os futuros dirigentes de conhecimentos essenciais nas áreas da administração pública, gestão

estratégica, liderança, planeamento financeiro e avaliação de políticas públicas, assegurando uma preparação adequada para os desafios complexos e multidimensionais inerentes à gestão de instituições culturais. Além disso, uma implementação generalizada a todos os diretores em exercício promoverá a harmonização de práticas de gestão, o alinhamento com os objetivos estratégicos da MMP, E.P.E. e o reforço da responsabilidade, contribuindo decisivamente para uma direção mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

Conclusão

Concluindo, sugerimos que seja feita uma avaliação de todo o procedimento concursal, servindo para introduzir melhorias no texto legislativo e, sobretudo, para alertar para o seu indispensável cumprimento.

Gostaríamos de expressar publicamente o nosso sincero agradecimento ao Gabinete Jurídico da MMP, E.P.E., pelo inestimável apoio prestado ao longo de todos os procedimentos de recrutamento. A sua dedicação, rigor e profissionalismo foram fundamentais para assegurar o cumprimento dos procedimentos legais e administrativos, contribuindo decisivamente para a eficácia e transparência de todo o processo. A colaboração empenhada desta equipa reflete o compromisso institucional com a excelência e é, sem dúvida, motivo de reconhecimento e apreço.

Por fim, o ICOM Portugal reitera a sua total disponibilidade para continuar a colaborar de forma estreita com a MMP, E.P.E., colocando à disposição a sua experiência, rede internacional e conhecimento técnico-científico no domínio da museologia e do património. Esta colaboração visa contribuir ativamente para o reforço das boas práticas na gestão museológica, na valorização do património cultural e no desenvolvimento de políticas públicas alinhadas com os princípios éticos e profissionais defendidos internacionalmente. O ICOM Portugal reafirma, assim, o seu compromisso em apoiar a MMP, E.P.E. na consolidação de uma atuação qualificada, participativa e orientada para a excelência no setor museológico nacional.

Lisboa, 28 de maio de 2025

David Felismino

Presidente da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM

ANEXO

PARTICIPAÇÃO DE MEMBROS DO ICOM PORTUGAL COMO MEMBROS DE JÚRIS NOS PROCEDIMENTOS CONCURSAIS PARA DIRETOR DE MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS. SETEMBRO 2024 – MAIO 2025.	
Agostinho Ribeiro	- Vogal efetivo, Museu Alberto Sampaio, Guimarães - Vogal suplente, Museu Nacional Grão Vasco, Viseu
Dália Paulo	- Vogal efetiva, Coleção de Arte Contemporânea do Estado, Lisboa - Vogal suplente, Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado, Lisboa
David Felismino	- Vogal efetivo, Museu Nacional do Azulejo, Lisboa - Vogal efetivo, Museu Rainha D. Leonor, Beja (2)
Graça Filipe	- Vogal efetiva, Museu Nacional do Teatro e da Dança, Lisboa - Vogal suplente, Museu Nacional da Música, Mafra - Vogal suplente, Museu Nacional do Traje, Lisboa - Vogal suplente, Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Isabel Fernandes	- Vogal suplente, Museu de Lamego, Lamego - Vogal efetiva, Museu Nacional de Conímbriga, Coimbra - Vogal efetiva, Museu Rainha D. Leonor, Beja (1)
Joana Sousa Monteiro	- Vogal suplente, Museu Nacional Machado de Castro, Coimbra - Vogal efetiva, Museu Nacional de Arte Antiga, Lisboa
José Gameiro	- Vogal efetivo, Museu Nacional de Arqueologia, Lisboa - Vogal efetivo, Museu dos Biscainhos, Braga - Vogal suplente, Museu do Abade de Baçal, Bragança - Vogal suplente, Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo, Évora
Luís Raposo	- Vogal efetivo, Panteão Nacional, Lisboa
Maria José Santos	- Vogal suplente, Museu Nacional Soares dos Reis, Porto - Vogal suplente, Museu Nacional dos Coches, Lisboa
Marta Lourenço	- Vogal efetiva, Palácio Nacional da Ajuda/Biblioteca da Ajuda/Museu do Tesouro Real, Lisboa

	- Vogal suplente, Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Lisboa
Paula Menino Homem	- Vogal efetiva, Paço dos Duques e Castelo de Guimarães, Guimarães - Vogal efetiva, Museu Nacional de Etnologia/Museu de Arte Popular, Lisboa - Vogal efetiva, Museu Nacional da Resistência e Liberdade, Peniche
Sara Brighenti	- Vogal suplente, Museu da Terra de Miranda, Miranda do Douro - Vogal efetivo, Museu José Malhoa, Caldas da Rainha