

\* A colecção Retratos da Fundação traz aos leitores um olhar próximo sobre a realidade do país. Portugal contado e vivido, narrado por quem o viu — e vê — de perto.



# Quando o museu fechou

Emília Ferreira



Largo Monterroio Mascarenhas, n.º 1, 7.º piso  
1099-081 Lisboa  
ffms@ffms.pt

Director de publicações: António Araújo

Título: Quando o Museu Fechou

Autora: Emília Ferreira

Revisão de texto: João Pedro Vala

Design: Inês Sena

Paginação: Guidesign

Pintura: Rui Macedo, S/título (*memorabilia*), 2014, óleo s/ tela, 200x200 cm

Colecção do Museu Nacional de Arte Contemporânea, Lisboa

Impressão e acabamento: Guide — Artes Gráficas

© Fundação Francisco Manuel dos Santos e Emília Ferreira  
Maio de 2025

ISBN: 978-989-9243-14-9

Depósito Legal n.º 546831/25

As opiniões expressas nesta edição são da exclusiva responsabilidade do autor e não vinculam a Fundação Francisco Manuel dos Santos.

A autorização para reprodução total ou parcial dos conteúdos desta obra deve ser solicitada ao autor e ao editor.

Livro redigido segundo o Acordo Ortográfico de 1945.

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Nota Prévia                   | 7   |
| Introdução                    | 11  |
| Parte I                       |     |
| Diário das Pequenas Coisas    | 19  |
| Intermezzo                    | 51  |
| Parte II                      |     |
| Diário de Dilemas Quotidianos | 55  |
| Notas finais                  | 95  |
| Agradecimentos                | 101 |
| Saber mais                    | 103 |



## Nota Prévia

No início de Março de 2020 já corriam notícias, em Portugal, de vários casos de pessoas infectadas com o coronavírus. Sentia-se uma atmosfera de medo e muitos se perguntavam se as instituições públicas, entre as quais os museus, se manteriam abertas ou se encerrariam. Na sexta-feira 13 de Março, Bernardo Alabaça, então director-geral do Património Cultural, enviou para os directores de museus, palácios e monumentos tutelados a indicação que simultaneamente esperávamos e temíamos: a partir do dia seguinte, e até nova ordem, deveríamos encerrar ao público.

Começava assim um tempo estranho para os museus. Instituições de ADN democrático, cuja existência assenta precisamente numa clara noção de serviço público, o encerramento deixou-nos sem chão. E agora?

Nessa mesma noite, depois de ter enviado um email geral a informar a equipa do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC) dessa decisão, liguei para a minha colega da comunicação. Recordo bem o nervosismo, mas igualmente a determinação dessa conversa. No dia seguinte, já tínhamos gizado um plano de comunicação para as redes sociais e convocado a equipa de técnicos superiores para lhe dar corpo.

O que hoje nos parece evidente, foi naqueles dias um total salto no escuro. Da incerteza geral do momento, inclusivamente acerca do futuro que haveria na relação dos museus com os seus públicos e, logo, para a própria instituição, o que percebo agora

ter vindo à tona em todos nós foi um claro inconformismo, uma vontade de tomar as rédeas de uma situação que em tudo nos parecia escapar e em que a única coisa que dominávamos era o modo como reagiríamos ao medo e à dúvida.

Em termos concretos, desejávamos inspirar, confortar e informar quem nos seguia. Criámos várias rubricas, recorrendo às colecções e à nossa história institucional para criar conteúdos que tentavam retirar força à melancolia associada a esses dias de temor e solidão.

Durante o confinamento de 2020, o trabalho comunicado no diário publicado ao longo de 60 desses 65 dias quintuplicou os nossos seguidores no Facebook. À nossa escala, com escassos recursos técnicos e humanos, conseguimos passar dos modestos 5.000 seguidores iniciais para 25.000.

Numa feliz coincidência, o fim do confinamento foi anunciado para segunda-feira, 18 de Maio. Sendo esse o dia da semana em que os museus estão por norma encerrados ao público, é contudo nessa data que se comemora o Dia Internacional dos Museus. Por isso, regressámos ao trabalho em espírito de celebração e de esperança. E, embora o número de visitantes tenha sido tímido, permitiu-nos perceber, pela felicidade expressa com que nos cumprimentaram, que muitos deles tinham sido nossos seguidores durante aqueles longos dias.

Janeiro de 2021 traria uma nova e desagradável surpresa: um segundo confinamento. Dessa vez, porém, a frustração de nos encontrarmos novamente fechados, aliada à experiência do ano anterior, deu lugar a uma resposta mais pragmática. E, redefinindo as rubricas, assumimos formatos novos, mais dinâmicos, interactivos e abrangentes.

Abandonámos o tom melancólico e adoptámos uma nota reactivamente cúmplice com os nossos seguidores. Fizemos

conferências online e desafiámos os artistas para que partilhassem os seus processos criativos. E, porque no primeiro confinamento sentimos que havia uma parte importante da população a que não tínhamos chegado — as crianças —, decidimos criar uma oferta que as envolvesse.

Para isso, ampliámos os nossos recursos. Envolvendo o principal mecenas do museu, a Fundação Millennium bcp, pudemos pagar a dois artistas para que, semanalmente, convidassem o público — de diferentes idades e interesses — a desenhar connosco e a saber mais sobre técnicas de desenho e aspectos de design gráfico. Sabendo que as crianças não estão no Facebook, era preciso chegar até elas através das famílias.

Dessa vez, dos 25.000 seguidores com que iniciámos viagem no Facebook em Janeiro de 2021, cedo chegámos aos 130.000. Por outro lado, as aulas de desenho, através do Youtube, com técnicas simples que se foram enriquecendo progressivamente, envolvendo, no processo, informações sobre obras e artistas da colecção do MNAC, chegaram a cativar mais de 45.000 pessoas por sessão, espalhadas por todo o mundo. Muitas escreveram-nos a dizer que nunca tinham desenhado e que graças a nós haviam perdido o medo. Ou que, tendo filhos em idade escolar ou com dificuldades de aprendizagem, encontraram nas nossas actividades online um meio sedutor, acessível e inclusivo de os manter entusiasmados e felizes. Era exactamente isso que constatávamos durante as emissões em directo, em que as perguntas, comentários e partilhas de dúvidas se expunham, em cumplicidade com o museu, e que confirmámos com a resposta ao nosso último desafio de desenho, tendo recebido contributos de todo o mundo.

Quando reabrimos, após um novo diário de 77 dias, estávamos exaustos, mas com uma estranha energia. As visitas ao museu de muitos dos que nos tinham acompanhado online mostraram,

de modo muito particular, como o nosso esforço fora acolhido com interesse e carinho.

Recordo em especial um dos muitos desenhos que nos chegaram pelo correio. Sobre ele, vinha colado o *post-it* da mãe da jovem autora. Dizia: «Muito obrigada por fazerem as crianças felizes em tempos tão difíceis».

Este livro em que vos revelo o processo desses dias, quando, isolados em casa, cruzámos as nossas vidas com as de milhares de pessoas que não conhecíamos, é também a expressão do meu agradecimento, e não poderia deixar de o fazer de um modo lato. Por um lado, a todos os que no museu e nas nossas famílias trabalharam na criação destes laços diários. No caso das nossas famílias, é preciso recordar que não só acompanharam a nossa obsessão quotidiana como, no meu caso, até ajudaram a criá-la, contribuindo para que pudéssemos chegar a todos. No meio das dúvidas, das tensões, da pressão de criar conteúdos, de tentar inovar e emocionar, este caminho foi trilhado por todos nós, nessa silenciosa união. Todos juntos — dentro e fora do museu, nas nossas casas e nas casas dos nossos seguidores —, ultrapassámos esse tempo tão difícil. O meu agradecimento é por isso mesmo dirigido a todos. E, pegando nas palavras dessa mãe, que com muito gosto devolvo, muito obrigada por nos terem feito tão felizes por terem estado connosco nesse tempo tão difícil.

## Introdução

Entre Março de 2020 e Maio de 2021, os museus em Portugal passaram por um total de 137 dias de encerramento obrigatório. O MNAC foi um deles e, a partir de casa, a equipa organizou-se para criar conteúdos partilháveis e que as pessoas acolhessem com interesse e emoção. Com a consciência de que o único instrumento possível era um modo de comunicação indirecto, online, assaltaram-nos de imediato várias dúvidas.

A primeira foi a de que se tratava de uma área para a qual não nos sentíamos dotados. Aliás, de modo geral, poderíamos dizer que a comunicação não é uma área que tenha sido particularmente cultivada nos museus do Estado. Na verdade, dispendo de escassos recursos não apenas financeiros, como também humanos e técnicos, esta é frequentemente reduzida à capacidade inventiva de curadores e educadores. E, mesmo quando existe alguém a trabalhar em comunicação num museu, essa pessoa raramente tem formação especializada. Além de tudo isto, os meios técnicos à nossa disposição são os mais básicos. A situação no MNAC não era excepção. Assim, quando encerrámos ao público, o choque dessa nova realidade apresentou-se como particularmente problemático. Passar do real para o digital não foi um caminho fácil ou óbvio.

É certo que a dificuldade de resposta se colocava de modo muito similar para toda a gente — incluindo para os grandes museus internacionais, onde o choque de ver desaparecer milhões

de visitantes e, consequentemente, muito do seu financiamento mecénático foi particularmente complicado.

Ainda assim, decerto que equipas grandes e com bons meios disponíveis dariam respostas mais adequadas, arrojadas e, sobretudo, mais dialogantes do que equipas pequenas e com meios escassos. Porém, face a cada obstáculo há sempre dois modos genéricos de reagir. Um é deixarmo-nos afundar. O outro é olharmos para as dificuldades como oportunidades de inovação. Como calcularão, a nossa decisão encaminhou-se no segundo sentido. E, pensando bem, tivemos de começar por reconhecer que a situação não era especialmente injusta para nós, como confirmámos ao cabo de pouco mais de um mês.

Naturalmente, pensámos que uma visita virtual, em 3D, que oferecesse uma aproximação à visão de um espaço e dos seus conteúdos seria, decerto, muito interessante. Se alguns museus poderiam oferecer isso, não era o caso do nosso. Contudo, suspeitámos que tal oferta acabaria por se esgotar em si mesma. Cedo o confirmámos. Um artigo publicado a 30 de Abril seguinte, no site Museum Hack, com conteúdos de apaixonados por museus, destinados aos que ainda não se converteram à causa ([museumhack.com](https://museumhack.com/)), dava conta disso mesmo. De acordo com o autor, Michael Alexis, director de marketing, as visitas virtuais a museus mantiveram o público interessado durante quatro (leram bem: quatro) dias (<https://museumhack.com/virtual-museum-tour-trends/>). Confirmei esta informação num volume editado por Massimo Negri, da European Museum Academy, e intitulado *Museums and the Web at the Times of COVID-19: In Search of Lasting Museological Innovations During the Pandemic*.

Depois disso, os números mostraram um claro desinteresse por essas ferramentas. Por um lado, nem todos podiam aceder. Por outro, ficou claro que nada substitui o contacto directo com a obra. E, por fim, na impossibilidade momentânea desse contacto,

o que manteve o público fiel aos museus foi o lado relacional, as narrativas que iam surgindo. A omnicitada teoria do *storytelling* poderá parecer exageradamente presente, mas sublinha a realidade de sermos todos contadores de estórias. E aí estávamos num plano próximo ao de outros colegas.

Na verdade, que meios tem um cidadão comum, ainda que seja um museólogo altamente qualificado na sua área científica, ainda que pertença a uma grande equipa com excelentes ferramentas técnicas institucionais à sua disposição, quando trabalha a partir de casa e dos seus recursos domésticos?

Pensando bem, decerto a maioria não teria em casa estúdios de som e imagem, bibliotecas e arquivos capazes de constituir o estaleiro de uma produção de conteúdos de nível profissional. Portanto, a principal questão não se prendia com os meios técnicos existentes, mas com os recursos de comunicação e de capacidade de sedução disponíveis. De resto, o choque que nos acometia era, com certeza, geral. A maioria dos colegas estaria tão surpreendida como qualquer um de nós e à procura de um fio de sentido no labirinto de emoções que atravessávamos.

Desta perspectiva, estávamos, portanto, quase em plano de igualdade — nunca nenhum profissional de museus vivo tinha passado por uma pandemia resultante num encerramento. Reforço de novo o *quase*, porque se, de facto, a todos unia o desconhecimento em relação a uma experiência semelhante, a resposta possível dependeria de muitos factores. Portanto, preferimos focar-nos no que tínhamos em comum. O que nos unia, na realidade, era uma apetência, que tenho encontrado ao longo dos anos nos profissionais de museus, por desafios e pensamento dissonante. E por abordar a história e contar estórias.

Uso deliberadamente essa diferença entre a história como disciplina académica que procura reconstruir o passado através

de documentos e da sua interpretação, e a estória, palavra portuguesa antiga, infelizmente pouco usada e até depreciada, que remete para a ficção narrativa.

Ora, as estórias, como muitos escritores já o afirmaram, exigem escassos meios técnicos e financeiros para a sua construção. Em contrapartida, pedem-nos tempo, dedicação, imaginação, gosto por hipóteses e um certo grau de obsessão pela tarefa em curso. Eram recursos de que dispúnhamos e que sabíamos usar. E assim nos lançámos ao trabalho, contando, mais do que com o engenho e a técnica, com a paixão da partilha e a vontade de sedução que toda a estória comporta.

Naturalmente, quando começámos, não sabíamos nem quanto tempo estaríamos confinados, nem muito menos que atravessaríamos dois confinamentos. Contudo, logo no primeiro, definimos o meio de comunicação a usar — o Facebook —, uma série de linhas a abordar e um calendário. Desenhado de imediato o contacto quotidiano, optámos por apresentar o programa, a que demos um título geral, modelo que repetimos e ampliamos no segundo confinamento.

Visto que a nossa presença virtual se propunha ser uma extensão da nossa presença real, partimos do que tínhamos patente no museu. Assim, em 2020, inspirámo-nos numa das nossas exposições, «Sarah Affonso: Os Dias das Pequenas Coisas» (curadoria da Maria de Aires Silveira e minha), e resolvemos dar a esse diário online o nome de «Diário das Pequenas Coisas». Com esse mote, criámos os conteúdos históricos e informativos relativos a obras da colecção e a histórias do museu e do bairro, propondo-nos desde logo a iniciar um glossário artístico e um projecto de leituras pessoais (e até divergentes, se os autores dos textos assim entendessem) de obras da colecção. Com o tempo, começámos a criar pequenos filmes inspiracionais (de

tom empático e com uma componente de apoio psicológico) de apresentação da equipa e com depoimentos de curadores e jornalistas que estavam a trabalhar connosco para uma exposição que acabaria por não se concretizar nesse ano.

Em 2021, estando patente no MNAC a exposição «Dilema de Ser e Parecer: O Retrato na Pintura, Fotografia e Escultura (1850-1916)» (curadoria da Maria de Aires Silveira e da Emília Tavares), o programa que então criámos foi intitulado «Diário de Dilemas Quotidianos». Apesar do uso da palavra *dilema*, a nossa programação nesse diário foi mais decidida. Levado bastante além do projecto anterior, contou com onze rubricas cujo sucesso de público em muito ultrapassou os limites da nossa página de Facebook, forçando-nos a recorrer ao YouTube para chegarmos a todos os que nos procuravam — e acabando, no processo, por chegar a muitos outros.

Com efeito, se no primeiro diário nos vimos obrigados a superar algumas autocríticas e autodesconfianças, tendo as nossas propostas sido balizadas por alguma sobriedade, dados os meios técnicos e a diminuta equipa envolvida, no segundo diário, a experiência acumulada, o confronto com o que outros, por todo o mundo, tinham apresentado, e a impaciência que sentimos face a um isolamento reiterado permitiram-nos reagir com o referido arrojo.

Mantivéramo-nos atentos ao que os colegas, nacional e internacionalmente, iam realizando. E, quando surgiram os primeiros balanços na imprensa internacional, confirmámos que, de facto, o que fizéramos acompanhava científica e imaginativamente o que outros haviam apresentado, embora não contássemos com as possibilidades de interacção que outros tinham. Dou um exemplo: dados os constrangimentos técnicos e de recursos humanos, mantivemo-nos apenas no Facebook, quando outros usaram cumulativamente, e com grande sucesso de seguidores, o Instagram e o Twitter.

Apesar disso, em 2021 sabíamos o que conseguíamos fazer e o que queríamos evitar. Por exemplo, não queríamos repetir conteúdos. E muito menos incorrer nos mesmos erros. Devo aqui estabelecer uma importante norma orientadora: não se tratava de temer o erro, mas de aprender com ele. Os erros são poderosos aliados na aprendizagem. Permitem-nos limpar o caminho de atavios e inutilidades. O que tínhamos arriscado e se provara menos interessante era, portanto, de abandonar. Por outro lado, o que não tínhamos arriscado e se provara necessário devia ser realizado. Sabíamos ainda que continuávamos muito limitados em termos tecnológicos e humanos. Mas também já sabíamos que o confinamento, fosse mais ou menos longo, não duraria para sempre. E assim, munidos de uma energia que não sentíamos da primeira vez, avançamos para novos desafios e conteúdos. Ou seja, para novas histórias e histórias e propostas relacionadas.

Retrospectivamente, é-me evidente que, mesmo sem nos envolvermos numa via ficcional, recorremos a técnicas narrativas e partilhámos processos de criação. Procurámos desmistificar altares e estabelecer diálogos de proximidade. Procurámos criar uma comunidade. Tenho hoje noção, dado já ter sido estudado o tema da relevância da aproximação empática dos museus nesse período, de ter sido isso que fez com que o público nos seguisse e se envolvesse com os nossos desafios.

Ainda a propósito das limitações, é bom sublinhar um ponto que nunca nos iludiu: a falta de recursos não implica, nem muito menos garante, um mar de rosas criativo. E se a necessidade aguça o engenho, o debate e a cumplicidade levam-no mais longe. O facto de, em 2021, termos sido mais, em número e diversidade de formações, a criar conteúdos, foi essencial para que o segundo diário deixasse de ser um espaço meramente intimista e melancólico e se ornasse de maior capacidade de sedução e resistência.

A abertura à participação de elementos externos à equipa foi um fundamental incremento de força, energia e diversidade.

Além da equipa, o facto de termos podido envolver, graças ao apoio financeiro do nosso maior mecenas, a Fundação Millennium bcp, dois artistas para criar pontes pedagógicas; de podermos contar com um músico que ofereceu (desde o primeiro diário), o seu trabalho *pro bono* e com investigadores nacionais e internacionais em várias semanas de conferências; e de termos o depoimento de quase 200 artistas sobre os seus processos criativos transformou o «Diário de Dilemas Quotidianos» num programa complexo, que acabou por se dilatar no tempo e no espaço. Ultrapassando o confinamento, este programa prolongou-se por muitos meses no Facebook e, especialmente, após a reabertura, concretizou-se no MNAC, em actividades pedagógicas, residências artísticas e exposições.

A imaginação é um recurso poderoso e um utensílio a que os museus estão habituados a dar amplo uso. Pela nossa parte, dedicámo-nos a usá-la com entusiasmo e emoção, e os que se nos juntaram na criação do segundo diário trouxeram-nos uma energia renovada.

O público reagiu muito positivamente. E fê-lo dia após dia. Se já o fizera durante 60 dias em 2020, marcou de novo presença ao longo dos 77 dias do diário de 2021. Nesses vários meses (no já mencionado total de 137 dias ao longo de dois anos) de convívio diário, embora virtual, o público mostrou-se sempre atento e participativo, sendo um parceiro incontornável para a criação do diálogo íntimo que significaram essas partilhas diarísticas.

Não apresentando aqui um arquivo desses dois diários, nem uma análise quantitativa ou qualitativa do nosso desempenho, queria, contudo, deixar o testemunho do pensamento (e dos meios disponíveis, humanos e técnicos) que organizou essa comunicação

online do museu, bem como o que nos propusemos atingir com cada rubrica, em termos de conteúdos e de objectivos, e ainda que avaliação fomos empiricamente fazendo da nossa programação online, através das reacções que íamos colhendo.

Esta é, portanto, a história de como nos organizámos para lhe fazer companhia. De como mantivemos o museu aberto digitalmente, seguindo o mote que a Cultura assumiu: estamos *on*.