

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Maria Josefina Miranda Gonçalves

**A problemática da contabilidade  
nos museus e a valorização do seu  
património cultural**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Maria Josefina Miranda Gonçalves

**A problemática da contabilidade  
nos museus e a valorização do seu  
património cultural**

Mestrado em Contabilidade

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Doutora Delfina Rosa da Rocha Gomes**

Outubro de 2010

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

A elaboração desta dissertação contou com a colaboração de pessoas e organizações às quais desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Doutora Delfina Gomes, orientadora desta dissertação, pelas críticas, correcções e sugestões relevantes feitas durante a orientação e pela forma exigente e crítica por que sempre se pautou;

Ao Museu Regional de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Braga e ao Museu Nacional de Arqueologia, em Lisboa, nas pessoas da Dr.<sup>a</sup> Isabel Silva e do Dr. Luís Raposo, pela especial atenção e colaboração nas entrevistas apresentadas;

Ao meu marido, pelas inúmeras trocas de impressões e comentários ao trabalho. Acima de tudo, pelo inestimável apoio familiar e pela paciência e compreensão reveladas;

Aos meus filhos, João Manuel, pela ajuda, compreensão e ânimo, e Ana Luísa, pela compreensão sempre manifestada, apesar do meu “débito” de atenção. Espero que o entusiasmo, seriedade, empenho e determinação que ponho no trabalho lhes possa servir de estímulo para, com dignidade, fazerem sempre mais e melhor.

## **A problemática da contabilidade nos museus e a valorização do seu património cultural**

### **Resumo**

Sendo Portugal um país com um património cultural rico, justifica-se plenamente uma investigação sobre questões de responsabilidade e gestão dessa riqueza realçando o trabalho efectuado em dois dos maiores museus de arqueologia, Museu Nacional de Arqueologia em Lisboa e o Museu Regional de Arqueologia em Braga, suas práticas contabilísticas no que concerne ao registo e mensuração do acervo. Este estudo exploratório centra-se em questões relativas ao achamento, reconstituição, conservação e preservação do património e ao contributo da contabilidade para reflectir esse valor cultural. Descreve a situação política, económico-financeira e organizacional dos museus, propõe questões, analisa documentação específica, obtém depoimentos dos principais responsáveis pelos museus arqueológicos e apresenta algumas propostas com vista a uma possível valorização pecuniária do valor acrescentado à peça pelo pessoal especializado de um museu de arqueologia.

Na década de noventa, Portugal começa a reforma do Sistema de Contabilidade do Sector Público, todavia essa reforma não se aplica aos museus públicos portugueses, apesar de alguns progressos legislativos na última década, nomeadamente com a publicação da Lei-Quadro dos museus em 2004, relativamente à valorização pecuniária nada é referido.

Para melhor compreendermos a problemática, identificamos os estudos teóricos nacionais e internacionais da actualidade sobre a contabilidade do acervo dos museus. De uma forma geral, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão da problemática da contabilidade do acervo nos museus e da valorização do património cultural.

**Palavras-chave:** Museu; Portugal; contabilidade; *accountability*; património; inventário; acervo; museus de arqueologia; valor pecuniário.

# **The problematic of accounting in museums and the valorization of their cultural heritage**

## **Abstract**

Being Portugal a country with a rich cultural heritage, it is fully justified an investigation into issues of accountability and management of this wealth, highlighting the work done in two major museums of archeology, the National Museum of Archaeology in Lisbon and the Regional Museum of Archaeology in Braga, its accounting practices with regards to registration and measurement of the collections. This exploratory study focuses on issues related with the uncovering, restoration, conservation and preservation of heritage and the contributions of accounting to reflect this cultural value. Describes the political, economic, financial and organizational situation of the museums, raises questions, examines specific documentation, obtains statements from the main directors of the archaeological museums and presents some proposals for a possible pecuniary valorization of the piece's added value by specialist staff of the archeology museums.

In the nineties, Portugal begins to reform the Accounting System of the Public Sector, however, that reform does not apply to the Portuguese public museums, despite some legislative progress in the last decade, particularly with the publication of the Law of the museums in 2004, regarding the pecuniary valorization nothing is said.

To better understand the problematic, current national and international theoretical studies have been identified on the accounts of the collections of museums. Overall, it aims to contribute to a better understanding of the problematic of collection's accounting in the museums and the valorization of cultural heritage.

**Keywords:** Museum; Portugal; accounting; accountability; heritage; inventory; collection; archeology museums; monetary value.

## Índice

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice .....	v
Lista de Abreviaturas.....	viii
Lista de Figuras .....	ix
Capítulo 1: Introdução .....	1
Objectivos do estudo .....	2
Método de investigação.....	3
Estrutura do estudo.....	4
Capítulo 2: Revisão da Literatura.....	6
Os museus e a sua contextualização.....	6
<i>Noção, descrição e legislação dos museus públicos em Portugal</i> .....	6
<i>Situação económica, social e política</i> .....	8
<i>Património Vs “Bem Cultural”</i> .....	12
<i>Os museus e a prestação de contas</i> .....	13
<i>A valorização pecuniária do acervo dos museus Vs responsabilização</i> .....	14
A Contabilidade enquanto prática social e institucional .....	20

Capítulo 3: Metodologia e Métodos de Investigação .....	26
Método de investigação.....	26
<i>Estudo interpretativo</i> .....	26
<i>Estudo de caso</i> .....	26
<i>Tema em estudo</i> .....	29
<i>Quadro teórico</i> .....	31
Capítulo 4: Estudo Empírico .....	33
Descrição dos museus em estudo .....	33
<i>Museu Nacional de Arqueologia (MNA)</i> .....	33
<i>Museu Regional de Arqueologia (MRA)</i> .....	37
Análise e interpretação dos dados .....	39
Museu como instituição de vocação cultural .....	40
Contribuição para o património nacional do trabalho de inventário .....	44
Divulgação das peças de um museu de arqueologia.....	49
Valor acrescentado através da recolha e restauro das peças .....	50
Contribuição do desempenho organizacional .....	53
Registo contabilístico do acervo / apresentação anual das contas .....	55
Síntese geral .....	58
Capítulo 5: Conclusão .....	60
Principais conclusões .....	60

Limitações do estudo.....	62
Contribuições do estudo .....	63
Possibilidades de investigação futura.....	64
Apêndice 1 .....	66
Guião da entrevista.....	66
Referências Bibliográficas.....	68
Websites .....	73
Anexos.....	74
Anexo 1 – Desenho de Peças encontradas .....	75
Anexo 2 – Fotos do Processo .....	79
Anexo 3 – Fichas de Inventário.....	82

## **Lista de Abreviaturas**

ABC - Activity Based Costing;

ANMP - Associação Nacional dos Museus Portugueses;

APOM - Associação Portuguesa de Museologia;

BSC - Balanced Scorecard;

DPI - Departamento de Património Imaterial;

EAM - Enabling Accountability in Museums;

ICOM - International Council of Museums;

IFRS - International Financial Reporting Standards;

IMC - Instituto de Museus e Conservação;

IPM - Instituto Português de Museus;

IPPAR - Instituto Português do Património Arquitectónico;

M.C - Ministério da Cultura;

MNA - Museu Nacional de Arqueologia;

MRA- Museu Regional de Arqueologia;

NGP – Nova Gestão Pública;

NPM - New Public Management;

RPM - Rede Portuguesa de Museus;

SMDO - Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional.

## Lista de Figuras

Fig. 1 – Estátua de guerreiro.....	75
Fig. 2 – Vaso 1.....	79
Fig. 3 – Vaso 2.....	77
Fig. 4 – Lucerna.....	78
Fig. 5 – Foto de fragmentos cerâmicos.....	79
Fig. 6 – Registo manual de fragmentos cerâmicos.....	79
Fig. 7 – Reconstrução do objecto cerâmico.....	80
Fig. 8 – Objectos reconstruídos.....	80
Fig. 9 – Fragmentos.....	81
Fig. 10 – Vaso decorado com fragmentos.....	81
Fig. 11 – Inventário manual.....	82
Fig. 12 – Inventário informático.....	85

## Capítulo 1: Introdução

**A problemática da contabilidade nos museus e a valorização do seu património cultural** é um assunto que pretende chamar a atenção colocando em debate a controvérsia existente a nível internacional sobre a contabilização do acervo dos museus, neste contexto actual de mudança. Para tal é realçado o trabalho efectuado em dois museus de arqueologia, suas práticas contabilísticas no que concerne ao registo e mensuração e restauro dos bens de domínio público e seu inventário, no intuito de perceber a sua importância na valorização do património cultural. Tomando por base este entendimento, propõe-se para objectivo geral compreender as fases de registo de inventário, conservação, restauro e divulgação das peças e a sua valorização pecuniária para o património nacional.

Para a concretização do estudo, toma-se como objecto de análise dois museus arqueológicos, onde as peças são encontradas e restauradas pela mão-de-obra especializada do museu. Este processo leva-nos a colocar a seguinte questão: como relevar a contribuição para o património nacional do trabalho de inventário, conservação, restauro e divulgação das peças de museu e qual o contributo da contabilidade para reflectir este valor cultural?

Assim, se a contabilidade tem como função servir o interesse público, deve gerar informação que seja significativa em contextos específicos (Carnegie e Wolnizer, 1996, p. 94). Ora a gestão dos museus, em Portugal e no Mundo, ainda está num estágio preliminar de desenvolvimento, contudo, os museus portugueses têm vindo a sofrer alterações, nomeadamente a nível de regulamentação, Lei-Quadro e regulamentações específicas, que visam contribuir para a qualificação nacional de serviço cultural e social (Moreira, 2006).

Este estudo exploratório pretende contribuir para perceber e indagar em que medida é que a ausência de contabilidade do acervo leva a que os museus que gerem riqueza não sejam vistos como tal e responsabilizados pelas colecções que têm à sua guarda. Segundo Tinoco (1996), o valor gerado no decorrer do trabalho humano, “constitui-se num valor que precisa ser devidamente contabilizado, mensurado, analisado e divulgado”.

De acordo com Serra (2007) a gestão dos museus está na ordem do dia. Franco (1997) refere que a contabilidade é uma ciência sem a qual não é possível uma sã e correcta gestão. Como até agora não se tem dado importância ao estudo desta temática, torna-se pertinente realizar este trabalho para perceber o estado actual da contabilidade das colecções nos museus e alertar a sociedade para a função valorativa do património nacional.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretende-se contribuir para aumentar a literatura existente, melhorar a nossa compreensão do papel cultural dos museus e favorecer a promoção e justificação das alterações de práticas contabilísticas (Potter, 1999).

### **Objectivos do estudo**

Sendo os museus a memória viva de um povo, é importante o trabalho de investigação e compreensão da contabilidade das colecções dos mesmos. Tal é o objectivo deste estudo, *conhecer a problemática da contabilidade do acervo nos museus e a valorização do seu património cultural*. Por isso, torna-se pertinente obter informação sobre a valorização das colecções e do acervo dos museus.

Com este estudo pretende-se proceder a uma contextualização do tema através de uma revisão de literatura. Pretende-se perceber as mutações actuais existentes na gestão dos museus; indicar, à luz de estudos internacionais, os prós e os contras de uma avaliação financeira das colecções dos museus; entender o impacto da informação financeira das colecções sobre as funções organizacionais e sociais dos museus; especificar a legislação existente; conhecer a missão dos museus à luz dos princípios éticos e legais existentes; proceder à recolha de dados através da identificação do processo de restauro desde a descoberta da peça até à sua exposição ao público, da recolha de informação por meio de entrevistas a responsáveis pela gestão dos museus e da análise dos documentos contabilísticos existentes nos museus Nacional de Arqueologia, José Leite de Vasconcelos e Regional Arqueológico D. Diogo de Sousa.

Desta forma a questão de partida do trabalho apresenta-se da seguinte forma: Como relevar a contribuição para o património nacional do trabalho de inventário, conservação, restauro e divulgação das peças de um museu de arqueologia e qual o contributo da contabilidade para reflectir esse valor cultural?

Desta questão central decorrem as seguintes questões secundárias:

1. Quais as principais problemáticas associadas ao papel da contabilidade do acervo dos museus?
2. Quais os avanços de investigação obtidos na área?
3. Qual o valor acrescentado através da recolha e restauro das peças pela mão-de-obra especializada do museu de arqueologia, para o acervo do Estado?
4. Podem os inventários evidenciar essa valorização?

### **Método de investigação**

Este trabalho consiste na realização de um estudo exploratório, qualitativo, baseado na análise de caso. Para tal, serão utilizadas informações recolhidas em pesquisas realizadas em livros e revistas sobre artigos científicos internacionais. Essas informações darão o enfoque teórico para a sustentação do trabalho pretendido, fundamentando-se no pensamento de Popper (1988) e cuja justificação é de que a teoria científica será sempre conjectural e provisória. Serão realizadas pesquisas sobre as ideias existentes acerca da problemática da contabilidade do acervo dos museus e o desenvolvimento dos últimos anos, consultando trabalhos, livros e artigos elucidativos das correntes de opinião existentes sobre o tema, através de pesquisas, procurando identificar as causas que possam justificar o estado da arte da contabilidade do acervo nos museus.

Esta investigação, baseada nas informações recolhidas e nas pesquisas bibliográficas, será acompanhada de um estudo empírico efectuado através da recolha e consulta de documentos específicos, bem como da análise das respostas das entrevistas efectuadas aos responsáveis dos museus, um nacional e outro regional, ambos de arqueologia. Este estudo terá um carácter qualitativo na medida em que se pretende obter informações anteriormente não relevantes, mas que se tornem mais notórias à luz do pensamento actual. O estudo qualitativo permite perceber o fenómeno na sua globalidade, permite igualmente um contacto muito próximo e profundo com a realidade observada. É isso que se procura alcançar ao longo do estudo de caso. O estudo exploratório, complementado pela revisão bibliográfica, visa descobrir novas ideias e dar um novo enfoque ao trabalho em questão, ou seja, num estudo de caso.

A anteceder esta fase, será efectuada uma pequena abordagem histórica sobre os museus e mais especificamente sobre o Museu Nacional de Arqueologia e o seu fundador, o notável etnólogo e filólogo, José Leite de Vasconcelos, bem como o Museu de Arqueologia de Braga e seu ilustre patrono, D. Diogo de Sousa, bispo do Porto e arcebispo de Braga.

Para se solidificar os conhecimentos e melhor se compreender a problemática, continua-se na metodologia qualitativa, através de entrevistas aos directores dos museus referidos, de forma a reunir uma maior variedade de fontes de informação com vista a clarificar o contexto actual e a realidade existente nos museus sobre a falta de prestação de contas referente ao acervo dos mesmos. Para estas entrevistas elaborar-se-á previamente um guião. Neste guião serão definidas as questões que irão servir de fio condutor na conversa.

Finalizar-se-á o estudo com os resultados da investigação, as respostas às perguntas inicialmente formuladas, sugerindo-se pistas para investigação futura.

### **Estrutura do estudo**

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo expõe o cenário da investigação, apresenta o problema, as questões-chave, os objectivos do estudo, a sua importância, suas contribuições e estrutura.

O segundo capítulo inicia-se com uma resenha histórica dos museus públicos em Portugal, antecedida da análise à situação económica, social e política, legislação e organismos intervenientes a nível nacional e internacional, que será completado com revisão de literatura sobre a problemática da contabilidade do acervo dos museus. Essas informações darão o enfoque teórico para a sustentação do trabalho pretendido.

No terceiro capítulo, o da Metodologia, explicita-se o método utilizado ao longo da investigação, iniciando-se com a apresentação do modelo respeitante a este estudo que é o da investigação interpretativa, pretendendo-se perceber a razão da não utilização da contabilidade no acervo dos museus e a não valorização pecuniária do valor acrescentado às peças, pela mão-de-obra especializada num museu de arqueologia e que valoriza os bens de domínio público que constituem o património cultural nacional. Neste ponto abordaremos o método de investigação, o tema em estudo (recurso a dois

museus arqueológicos) e respectivo quadro teórico. Neste ponto será dado realce ao estudo da contabilidade enquanto prática social e institucional.

O capítulo quarto é dedicado ao estudo empírico. Inicia-se com a contextualização dos Museus de Arqueologia José Leite de Vasconcelos, em Lisboa, e Diogo de Sousa em Braga, seguindo-se as informações recolhidas através das entrevistas aos directores dos referidos museus e da recolha de documentos existentes num museu arqueológico. De seguida, procede-se à análise das respostas dadas nas entrevistas e por fim, através de uma síntese geral, comparam-se as informações recolhidas nos dois museus arqueológicos.

Com as informações recolhidas nas pesquisas bibliográficas, acompanhadas de um estudo empírico através das entrevistas efectuadas aos directores dos dois museus arqueológicos, apresentam-se as conclusões daí retiradas e as possíveis sugestões, à luz da literatura específica, observação e recolha.

O quinto capítulo apresenta a conclusão da investigação, as contribuições do estudo, limitações e sugestões para a possibilidade de futuras investigações.

## **Capítulo 2: Revisão da Literatura**

Considera-se este capítulo de grande relevância para o conhecimento situacional do estudo teórico actual sobre esta temática, pelo que apresentaremos duas secções, sendo a primeira relativa aos estudos efectuados sobre os museus, situação social, económica e política e sua legislação, e uma outra abordando os estudos teóricos sobre a problemática da contabilidade nos mesmos. Estas duas secções serão complementadas por um breve apontamento sobre a visão da contabilidade enquanto prática social e institucional, fruto da nova concepção de Contabilidade e em seguimento da NGP (Nova Gestão Pública) em que a contabilidade deixa de ser vista apenas como uma mera técnica.

### **Os museus e a sua contextualização**

#### *Noção, descrição e legislação dos museus públicos em Portugal*

Museu, segundo o Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa de Machado (1977) vem do Grego *mouseions*, significa templo das Musas, lugar onde alguém se exercita na poesia ou nas artes; escola. Ora, assim sendo, ainda hoje o museu deve ser um lugar de inspiração, uma escola. Mas neste tempo de multimédia avançada e de telecomunicações, um museu não pode ser apenas um lugar de acolhimento das colecções, quaisquer que elas sejam, mas deve ser sobretudo um lugar de projecção da cultura ao público em geral, mesmo que distante. Não se pode esperar que o público venha ao museu, mas deve o museu ir ao público, para que assim as colecções nele depositadas sejam úteis à cultura dos povos e sirvam para o seu enriquecimento cultural (Semedo, 2004).

É no século XVIII que aparecem, no contexto do Iluminismo e do Racionalismo, os primeiros museus em Portugal, na forma de Gabinetes de Curiosidades ou pequenas colecções, criados por particulares e de Jardins Botânicos e museus universitários por determinação da Monarquia (Brigola, 2003).

Mais tarde, já no século XIX, verifica-se um crescente movimento de abertura de entidades museológicas por todo o país, cortando um pouco a centralização das épocas

anteriores e é apresentado o museu como centro de estudo, inventário, catalogação de colecções, sendo a maioria proveniente das extintas ordens religiosas e como instrumento de difusão e educação através das belas artes, surgindo, assim, o Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia, o Museu Etnográfico Português (Silva, 2002).

Com a implantação da República, o novo poder político procura dotar o património monumental e artístico de um corpo legal e coerente. Assim, em 1911, cria um Conselho de Arte e Arqueologia, nas três maiores cidades: Lisboa, Porto e Coimbra, cuja responsabilidade era administrar os museus e monumentos da sua respectiva região. Esta iniciativa legislativa contribuiu para o aparecimento de novos museus, tendo sido criados treze museus regionais, entre 1912 e 1924 (Barros, 2008).

No Estado Novo, vigente desde 1932 até 1974, o panorama museológico deve ser entendido à luz dos princípios ideológicos de um regime de ditadura, nacionalista, autoritário e marcado pelo espírito corporativo. Verifica-se uma atenção especial, em termos legislativos, aos aspectos do património, sendo então que se verifica a primeira tentativa de organizar o sistema museológico do país de acordo com programas governamentais, através do Decreto nº 20895 de 7 de Setembro de 1932. Este documento, que também é conhecido por Carta Orgânica dos Museus, abolia a anterior organização, extinguindo assim os três Conselhos de Arte e Arqueologia, em virtude da criação de Comissões Municipais de Arte e Arqueologia (Gouveia, 1985).

Com o 25 de Abril de 1974 deu-se o fim da ditadura instalada desde 1933 por Oliveira Salazar. A implantação do regime democrático arrastou consigo novos princípios ideológicos e novas formas de estar na vida política, social e cultural do País. As décadas de oitenta e noventa são anos que se caracterizam por uma abertura crescente de Portugal ao exterior, motivada sobretudo pela sua adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) (Serrano, 2009).

Para conservar e valorizar esse passado, a melhor forma de conservação desses vestígios históricos é um museu de arqueologia. Neste século XXI, que lugar tem um museu de arqueologia? Se, como pessoas, gostamos de saber o nosso passado; como país, o conhecimento do passado é o valor do presente e a garantia do futuro. Portugal é um país com uma grande riqueza histórica, com um rico património cultural, fruto dos

antigos povoadores e dos nossos descobrimentos, daí se justificarem os diversos museus espalhados pelo nosso País (Boorstin, 1987).

Na década de 70, o museu surge envolvido de um discurso inovador na Mesa Redonda de Santiago do Chile, que se realizou por iniciativa do ICOM (*International Council of Museums*):

O museu é uma instituição ao serviço da sociedade, da qual é parte integrante e que possui nele mesmo os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que ele serve (*Declaração de Santiago do Chile*).

O Código Deontológico do ICOM, aprovado em Buenos Aires, em 1986, e revisto em 2001 e 2004, em Barcelona e Seoul, respectivamente, não faz quaisquer distinções entre museus públicos e não públicos, definindo-os como sendo: instituições que devem ter uma “estrutura permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, abertos ao público, que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente” (ICOM, 2006, p.6).

### *Situação económica, social e política*

Para melhor se compreender a problemática sobre a contabilidade do acervo dos museus, começaremos por indagar a situação económica, social e política dos museus portugueses. Portugal é um país com uma cultura cosmopolita, devido à sua história, conforme demonstraremos no estudo sobre a cidade de Lisboa e Braga e que ao longo do tempo tem de valorizar e preservar da melhor forma o seu espólio histórico-cultural.

A Direcção do ICOM em Portugal, guardião de um Código Deontológico universal dos museus e dos profissionais de museus, em Novembro de 2009, realça o que tem acontecido com os últimos governos, inclusive na última legislatura (2005-2009) que, segundo esse organismo, representou uma autêntica oportunidade perdida para os museus portugueses, ou mesmo um recuo, tanto em matéria de reflexão e adopção de medidas estratégicas, como em matéria de governação corrente. Contudo, o ICOM prevê para a presente legislatura (2009-2013) algumas medidas, de forma a colmatar este recuo<sup>1</sup>. Essas medidas pautam-se pelo dever de o governo se abster em absoluto de

---

<sup>1</sup> <http://museologiaporto.ning.com/forum/topics/os-museus-portugueses>, consultado em 16/02/2010

promover a criação de novos museus nacionais; deve promover o reordenamento museológico; o estabelecimento de perfis funcionais em matéria de formação profissional para os museus; a criação de um programa sistemático de publicitação das actividades dos museus nos *media*, entre outros<sup>2</sup>.

A este respeito, o jornal Público, em Janeiro de 2010, traz um artigo de Ana Brilhante, museóloga, onde é referido que a direcção do ICOM-Portugal considera “muito adequado e oportuno” que um novo modelo de gestão dos museus seja testado no Museu de Arte Popular. Porém, ao mesmo jornal, o director do Museu Nacional Português refere que o novo modelo não poderá acontecer se não houver uma “reconsideração do financiamento e dos contratos de pessoal” dos museus, que se encontram numa “penúria total”. Referindo-se às declarações elogiosas que a actual ministra da Cultura, Gabriela Canavilhas, fez recentemente ao Museu do Douro, o director lembrou contudo (como a própria ministra referiu na altura) que esse museu recebe do ministério “tanto quanto todos os outros museus da rede nacional juntos”<sup>3</sup>.

Gomes (2008a) afirma que é necessário dotar os museus de adequada capacidade financeira, na perspectiva da sua auto-sustentabilidade, ou seja, os museus como organizações culturais, e mais especificamente os arqueológicos, não poderão deixar de funcionar sem uma estrutura de gestão de recursos humanos, financeiros e logísticos.

Nos últimos anos, o peso do Ministério da Cultura no Orçamento Geral do Estado desceu para menos de um terço nos últimos sete anos, passando de 0,7% em 2001 para 0,2% em 2008. E mesmo em termos absolutos, a quebra foi de 20% desde 2001. A denúncia é da deputada do Bloco de Esquerda, Ana Drago, ao interpelar o ministro da cultura do anterior governo, Pinto Ribeiro, a propósito das alterações do X governo constitucional ao regime de apoio à criação artística<sup>4</sup>.

Todavia, as políticas culturais portuguesas, nos últimos anos, têm entrado num processo de reestruturação legislativa, nomeadamente com a Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, Lei-Quadro dos Museus.

---

<sup>2</sup> [http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios\\_XIILegis\(1\).pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XIILegis(1).pdf), consultado em 16/02/2010

<sup>3</sup> <http://museologiaporto.ning.com/Profile/>, consultado em 16/02/2010

<sup>4</sup> [www.esquerda.net/](http://www.esquerda.net/), consultado em 10/01/2010.

Também a criação do Instituto Português dos Museus (IPM), em 1991, constituiu uma autonomização técnica com evidentes ganhos em matéria de reflexão estratégica sobre os museus portugueses.

O Instituto Português dos Museus cria uma Rede Portuguesa de Museus (RPM) no ano de 2000. A Rede Portuguesa de Museus (RPM) é um sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.

Em 2004, a RPM é definitivamente institucionalizada como órgão consultivo na dependência directa do Ministério da Cultura, através da acima citada Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto). A preparação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses baseou-se no conhecimento da realidade portuguesa, na experiência desenvolvida pelo IPM, criação da RPM e na atenção às orientações internacionais. Na preparação da lei envolveram-se representantes da APOM (Associação Portuguesa de Museologia), do ICOM (*Internacional Council of Museums*) e da ANMP (Associação Nacional dos Museus Portugueses), directores de museus e docentes universitários.

Através do Decreto-Lei n.º 97/2007 – Lei orgânica do IMC é criado o Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), organismo do Ministério da Cultura ao qual compete dar parecer, nos termos da lei, sobre a exportação e expedição, bem como sobre a admissão e importação, temporárias ou definitivas, dos bens culturais móveis.

O novo Instituto integrou o anterior Instituto Português de Museus e o Instituto Português de Conservação e Restauro, assim como a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus. Por outro lado, alargou o seu universo de atribuições ao património imaterial que, há décadas, não dispunha de enquadramento institucional no âmbito do Estado Português.

O ICOM, depois de consultar os restantes membros dos corpos gerentes dos museus nacionais, emitiu uma declaração programática sobre “Os museus portugueses no início da segunda década do século XXI, desafios para a próxima Legislatura”. Esta declaração foi entregue aos responsáveis políticos do País e dela foi dado conhecimento através da comunicação social a todos os que se interessam por museus, na esperança

que possa contribuir para a reflexão comum sobre os desígnios a prosseguir por uma política nacional de museus, que deve assentar na mais ampla e participada discussão de matérias que, por definição, integram o núcleo essencial da cidadania.

Da diversa legislação havida em Portugal nos últimos anos, destaca-se a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, mais conhecida por “Lei 47/2004”, onde é definido o conceito de museu; estabelece os procedimentos a cumprir na criação de novos museus; identifica as funções museológicas e regula um conjunto de responsabilidades associadas ao seu cumprimento; determina a necessidade de existência de pessoal qualificado bem como de recursos financeiros adequados à sustentabilidade do museu; estabelece o modelo de acreditação de museus; prevê formas descentralizadas de apoio técnico; institucionaliza a Rede Portuguesa de Museus, órgão consultivo na dependência directa do Ministro da Cultura; enfatiza a importância da aplicação das tecnologias modernas, tais como baseada em computador e nos sistemas de informação e comunicação. Porém, a referida legislação nada diz sobre a contabilidade e a prestação pública de contas nos museus, o que julgamos ser um ponto importante.

### **Contabilidade nos museus**

Em Portugal, à excepção do artigo recente de Menezes, West e Carnegie (2009), publicado durante a execução deste projecto de investigação que é um estudo sobre a temática da responsabilização dos museus e do espólio dos museus portugueses, onde é descrito o desenvolvimento dos museus públicos portugueses, identificadas questões de responsabilidade no sector e onde são apresentadas propostas para uma melhor prestação pública de contas com base nas contribuições da literatura internacional, não encontramos quaisquer outras literaturas sobre esta temática. A nível internacional, os estudos mais relacionados com a responsabilização da prestação de contas nos museus e indicados no referido estudo são sem dúvida os de Carnegie e Wolnizer (1996), Rentschler e Potter (1996), Pignataro (2002), Carnegie e West (2005) e Gstraunthaler e Piber (2007). Assim este trabalho pretende contribuir positivamente, embora de uma forma modesta, para o debate sobre o assunto que noutros países já é prática comum. Normalmente considerada como "contabilidade comercial", os sistemas de contabilidade patrimonial foram concebidos para as empresas por causa da sua orientação para o lucro. No entanto, na Austrália e Nova Zelândia, por exemplo, a

"contabilidade comercial" está a ser aplicada a todas as entidades do sector público, incluindo repositórios de colecções culturais, patrimoniais e científicas (Carnegie e Wolnizer, 1996).

Actualmente, há também uma preocupação cada vez maior por parte de estudiosos e investidores do mundo inteiro sobre a lacuna existente entre o valor económico da entidade e o seu valor contabilístico (Schmidt, 2002). A nível internacional, este assunto é discutido pelos mais diversos intervenientes. A partir dos anos 70, apareceram vários grupos de trabalho promovendo a criação e utilização de um conjunto de linhas de orientação para o registo e gestão da informação do espólio à guarda dos museus que constitui o património cultural (Matos, 2007).

### *Património Vs “Bem Cultural”*

Para aclarar um pouco o conceito de património, analisam-se alguns estudos e autores. O Dicionário das Ciências Sociais Birou (1978) preconiza que em sede de direito civil, Património é definido como sendo o conjunto dos bens de uma pessoa com carácter pecuniário, tanto activos como passivos; e mais adiante volta a definir Património como sendo “o conjunto de direitos e encargos de uma pessoa avaliáveis em dinheiro”. É esta a expressão ainda hoje utilizada pela Constituição da República Portuguesa (Gomes, 2008a).

Ao termo tradicional de “património” sucedeu a expressão recente de “bem cultural”. A legislação vigente à data da entrada em vigor da actual lei do Património Cultural ainda consagrava a concepção clássica. A Lei 13/85 – Lei do património cultural espelha a nova visão do bem cultural e no seu art.º 1º refere: “o património cultural português é constituído por todos os bens materiais e imateriais que, pelo seu reconhecido valor próprio, devem ser considerados como de interesse relevante para a permanência e identidade da cultura portuguesa através do tempo” (Gomes, 2008a, p.18).

Ao museu é incumbida a missão especialmente relacionada com a salvaguarda do património; nele o objecto assume a identidade de peça de museu, estatuto privilegiado a vários níveis: protegido, conservado, restaurado, estudado, observado e exposto com orgulho (Lira, 1998).

A definição e interpretação dos termos "contabilidade patrimonial" e "activo" foram essenciais para a apresentação de uma forma de contabilidade convencional aplicada a empresas do sector privado como a "solução" para os problemas detectados na gestão financeira do sector público australiano (Potter, 1999). Contudo, Hines (1988) refere que a contabilização de activos é em alguns aspectos imperfeita, dada a sua subjectividade e natureza.

Na opinião de O'Hare (2005), o património modifica-se pela acção directa ou indirecta do homem. Isto significa que, durante o desenvolvimento do estudo, a atenção do investigador de contabilidade deve estar voltada para o homem inserido na sociedade.

#### *Os museus e a prestação de contas*

Nos últimos anos, os museus internacionais, e logo também os portugueses, são similarmemente chamados a serem mais responsáveis enfrentando um acentuado controlo quer pelos governos, quer pelos cidadãos em geral. Tal decorre do facto de grande parte das suas receitas resultarem de financiamentos do Estado que provêm dos impostos, daí que os funcionários são obrigados a serem responsáveis, não só pelos fundos fornecidos, mas também pelos programas, incluindo a conservação e preservação de acervos e as verbas previstas para aquisições de peças sob a orientação de políticas institucionais (Gstraunthaler e Piber, 2007).

Serra (2007, p. 48), relativamente à gestão nos Museus Portugueses, propõe:

A gestão dos museus deve ser entregue a profissionais que tenham formação e preparação específica, qualificações próprias, que os habilitem e lhes dêem capacidade acrescida, e tenham em conta as particularidades envolvidas, designadamente formação de base em Gestão de Empresas, Direito, Marketing e Relações Públicas.

O mesmo autor refere ainda que não sendo tradição a apresentação das contas dos museus, e dado que os profissionais que aí trabalham não são forçosamente dessa área, existe actualmente por parte de governos e associações de contabilidade pressão para que a gestão do acervo dos museus seja responsabilizada.

## *A valorização pecuniária do acervo dos museus Vs responsabilização*

A nível mundial verifica-se uma grande controvérsia acerca do assunto. Carnegie e Wolnizer (1995) demonstram-na ao referir que, dada a impossibilidade empírica da quantificação monetária das colecções – valores de património cultural, científico e educativo – ao pretender-se que as colecções apresentem informação financeira pode ter efeitos contraproducentes ou impactos destrutivos sobre as funções organizacionais e sociais dos museus. Noutra altura, os mesmos autores já referem que, se a contabilidade tem como função servir o interesse público, ela deve gerar informação que seja significativa em contextos específicos (Carnegie e Wolnizer, 1996, p. 94).

Os mesmos autores argumentam ainda que aqueles que defendem o pleno uso da contabilidade patrimonial por museus, são compelidos a afirmar que as colecções devem ser levadas em conta como activos em balanços ou declarações financeiras. Uma ideia comum na discussão sobre museus, alegando que deveriam colocar valores financeiros nas suas colecções e que a "responsabilização" dos gestores do museu será reforçada e tornada clara.

O'Hare (2005) ao discursar em Washington DC, desenvolvendo o tema “*Awkward for Museums But Good for Art and for Society*”, refere que o debate sobre se os museus devem ou não capitalizar as suas colecções, remonta pelo menos ao ano de 1990, quando a proposta do FASB (*Financial Accounting Standards Board*), para pôr fim a essa excepção, exigiu que os museus registassem em termos monetários todas as aquisições e contabilizassem as já existentes, tendo para o efeito um período de três anos. No entanto, a sugestão foi rejeitada em face da vigorosa oposição por parte dos museus e do apoio “morno” da comunidade de contabilidade.

Também alguns contabilistas internacionais estão divididos sobre a questão da contabilização dos activos nos museus. A maioria considera que o valor teórico dos activos deve ser relevado, mas admitem haver, em certos casos, dificuldades práticas (Hooper e Kearins, 2005). Mas as reacções dos contabilistas não se ficam por aqui, pois os mesmos autores, num seu outro artigo cujo título foi extraído da obra de *Oscar Wilde's “Lady Windermere's Fan”*, perguntam: qual é o jogo aqui? Poderemos expor a profissão ao sabor de saber o preço de tudo e o valor de nada?

A este respeito, apresenta-se mais uma voz que se mostra contrária à valorização dos bens do património. Barton (2005), comentando o artigo de Hooper e Keasins (2005) intitulado: *Knowing the price of everything and the value of nothing*, sobre a contabilização de activos do património e da resistência à valorização das explorações por parte de alguns museus da Nova Zelândia, utilizou a teoria económica dos bens públicos para complementar a explicação e análise de Hooper e Keasins. (2005) sobre a contabilização de activos do património público dos museus da Nova Zelândia. O documento explica que a aplicação das normas da contabilidade a bens do património público não é correcta; o autor pergunta porquê o justo valor de mercado, segundo ele, o justo valor não pode ser aplicado a activos do património público, porque ao serem bens públicos, devem ser contabilizados fora das declarações.

Com a introdução das Normas Internacionais de Relato Financeiro "*International Financial Reporting Standards (IFRS)*", a oposição de alguns dos responsáveis pelos museus internacionais a essas normas contabilísticas impostas está solidamente baseada na teoria económica dos bens públicos. Muitas das instituições públicas na Nova Zelândia, que já contabilizam o património como activos financeiros, revelaram resistência à introdução da IFRS-3 *International Financial Reporting Standards*. Os argumentos apresentados referem-se em primeiro lugar às motivações políticas para a inclusão de activos do património segundo a IFRS-3 *Business combinations*, que indicam algumas das ideias subjacentes à gestão da teoria relacionada com "auto-interesse". Em segundo lugar, referem-se ao reconhecimento e mensuração dos activos do património ao justo valor. Com efeito, não se destinando os bens dos museus à comercialização, o conceito de justo valor não seria de aplicar (Hooper *et al*, 2005, p.411).

No caso da Itália, durante a última década, os governos regionais foram submetidos a um processo de reforma que envolve mudanças profundas na sua contabilidade. Um estudo efectuado por Caccia (2006) e que pretendeu responder a questões, tais como: como é possível identificar padrões típicos de renovação de contabilidade? Será que existe uma diferença significativa entre o destino e os efeitos reais da mudança nos sistemas de contabilidade? Qual é o papel das rotinas existentes em limitar os processos de mudança e os seus efeitos? A análise do caso mostra que as mudanças nos sistemas de contabilidade provocam reacções que são justificadas por acontecimentos externos,

como uma crise ou/e por requisitos da lei, mas dificilmente terão um impacto sobre as rotinas. Estes últimos são mais fáceis de ser modificados quando as mudanças propostas na contabilidade são coerentes com os valores tradicionais, dando origem a uma progressiva difusão das ideias de racionalidade e eficiência (Caccia, 2006).

Num estudo sobre a responsabilização dos museus públicos da Sicília, foi medida por Pignataro (2002) a eficiência dos museus através de modelos de programação matemática, conhecida como dados de análise envolvente. Mais recentemente, baseado em entrevistas a profissionais de museus na Alemanha e Áustria, Gstraunthaler e Piber (2007) concluíram que a medição do desempenho em museus pode servir não só como um auxílio à gestão, mas também como um instrumento de marketing, contribuindo para melhorar o desempenho organizacional futuro.

A contabilidade existente nos museus nacionais e em muitos internacionais é apenas referente às actividades, sendo o inventário o documento mais importante, dado que tem a história de toda a peça do museu, desde a sua descoberta até à sua exposição ao público. Todos os restauros que a peça leva são registados de forma descritiva mas não em valor pecuniário, pelo que o nosso estudo pretende indicar os autores que mais propostas apresentam em termos de responsabilização e que têm sido consideradas como as mais avançadas para a época e que são Carnegie e Wolnizer (1996), com um artigo intitulado *EAM Enabling accountability in museums*. Este trabalho apresenta propostas que poderão ser estudadas pelos responsáveis dos museus portugueses (Menezes *et al.*, 2009). O EAM inclui não apenas a recolha do inventário e sistemas financeiros e não financeiros para avaliar os indicadores do seu desempenho organizacional, mas também engloba as informações, tais como: actividade de base e custeio baseado em actividades de gestão, planificação orçamental de gestão e fluxos de caixa, entre outros relatórios financeiros, além da optimização da tecnologia (Carnegie e Wolnizer, 1996).

Os valores culturais internacionais e organizacionais são a *raison d'être* para a preservação, conservação, valorização, investigação e apreciação pelo público de colecções de todo o mundo. Por isso mesmo, Carnegie e Wolnizer (1996) consideram que os contabilistas têm a obrigação de preparar e relatar as informações que complementam os valores culturais organizacionais e internacionais, assim como

Sikka, Willmott e Puxty (1995) salientam que todos são potenciais aliados na promoção de um processo em que a contabilidade e as suas instituições indicaram os profissionais de contabilidade como prestadores mais responsáveis.

A respeito deste assunto, Naser (1993, p.1) apresenta a seguinte justificação:

A contabilidade não é importante porque é um produto do seu ambiente, mas sim porque esta reformula o seu ambiente e desempenha um papel significativo no comportamento das decisões e acções económicas, sociais, políticas, jurídicas e organizacionais. Esta fornece informações para a reavaliação dos objectivos sociais, políticos e económicos, bem como os custos relativos e, mais especificamente, os números da contabilidade acessíveis publicamente influenciam a distribuição de recursos escassos.

Constata-se que os autores consideram que a contabilidade influencia na informação e distribuição dos recursos e que os contabilistas são as pessoas mais credíveis no processo. A este propósito, junta-se West (1998) que cita Abbott, ao referir:

A jurisdição de dinheiro exige o tipo de atenção que é dada à saúde. Talvez os sociólogos e historiadores, como indivíduos biológicos, se preocupem mais com a profissão da vida e da morte do que com a profissão de perdas e lucros, mas seguramente, a contabilidade é hoje muito mais importante socialmente do que a medicina (Abbott, 1988, p. 325).

Sendo os museus entidades públicas, financiadas pelo Orçamento Geral do Estado, e não existindo informação financeira por parte dos mesmos, não é possível saber-se se os planos traçados pela gestão dos museus são os mais adequados. Weil (1994), citado por Menezes *et al.* (2009), refere que a utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nos museus, é uma forma de auxiliar os gestores a gerir melhor os seus recursos.

As grandes mudanças existentes também se verificam a nível da avaliação do desempenho. Um dos indicadores de medida do desempenho em organismos públicos e defendido por muitos é o método baseado nas actividades, o *ABC-Activity Based Costing*. A utilização do método ABC permite à organização obter informações necessárias para identificar os factores de custo de cada actividade (Williams e Melhuish, 1999).

Kaplan e Norton (1992) apresentam também como medida do desempenho das organizações, através do qual as medidas financeiras seriam complementares dos indicadores operacionais e da satisfação do cliente, o processo interno da organização e inovação e melhoria das actividades, o *Balanced Scorecard* (BSC). Este modelo

fornece uma hiperligação entre relatórios internos de questões-chave de desempenho e a necessidade de uma organização para informar a opinião pública.

Um estudo realizado por Rentschler e Potter (1996a), no qual é apresentada a noção de vitalidade e viabilidade sobre museus e organizações de artes do espectáculo na Austrália, concluiu que as novas tecnologias são importantes nas artes e podem realizar mudanças em três áreas fundamentais, tais como: administração, comunicação e marketing e gestão do produto. Por exemplo, a tecnologia em marketing poderia envolver publicidade na Internet, lançando um produto e aumentando o acesso e a diversidade das audiências. Nesse estudo, os autores citam Higgins (1995) ao indicarem que as novas tecnologias também contribuem para os produtos intangíveis dos museus e organizações de artes do espectáculo, através, por exemplo, da dança com projecções de vídeo, iluminação e apresentação de concertos na Internet. Assim, as tecnologias podem enriquecer as experiências dos visitantes, auxiliar na superação de limitações de pessoal, entre outros (Rentschler e Potter, 1996b).

Outro assunto na ordem do dia, e que também em Portugal tem sido questionado, é se o serviço das entidades sem fins lucrativos deve ser prestado pelos governos ou por particulares. A mudança dos serviços da rede pública para o sector privado é conhecida como *outsourcing* ou de concurso e contratação (Sciulli, 2004). Sciulli (2004) efectuou um estudo de caso numa importante instituição cultural, um museu do Estado de Vitória (Austrália) onde foi realizada uma abordagem sobre a poupança estimada dos custos com a mudança e contratação de serviços de segurança privados. Esse estudo foi verificado por auditores externos. As alterações consideradas positivas com essa mudança foram objecto de diferentes opiniões. Uns relacionaram as alterações positivas com a valorização do dólar, outros com a nova imagem e qualidade. No entanto, a conclusão tirada neste caso foi que o sistema contabilístico não contribuiu para que a investigação fosse mais segura. Também Parker (1996) refere que a defesa da prestação de contas para instituições sem fins lucrativos tem sido levantada por contabilistas e economistas e que isso pode conduzir a que alguns esqueçam a verdadeira missão destas entidades e/ou museus sem fins lucrativos.

A responsabilização é um conceito que, geralmente na literatura contabilística está associado ao processo de apuramento de resultados por meio de relatórios financeiros.

A prestação de contas é, contudo, um conceito muito "rico" e a sua relação com a "contabilidade" é bastante mais complexa do que é geralmente reconhecida na literatura (Carnegie e Wolnizer, 1996).

Todavia, a relação contabilidade e responsabilização tem sido descurada. Damodaran (2002) refere que, à excepção dos contabilistas, os industriais, os governantes ou outros grupos de profissionais, não costumam analisar a relação entre a contabilidade e a responsabilização, daí que Evans (2009) refira que as diferentes percepções de contabilidade de negócios e as condições económicas estão reflectidas na cultura, na arte, e em particular na literatura.

Da análise efectuada à literatura existente sobre museus, constata-se que o termo responsabilização nem sempre é fácil de definir para ser usado em ambientes específicos (Thomas, 1998).

Carnegie e West (1995) argumentam que os que defendem o pleno uso da contabilidade patrimonial para os museus alegam que ao valorizar-se financeiramente as colecções, a "responsabilização" dos gestores dos museus seria reforçada e tornada clara.

Constata-se que a responsabilização dos museus não é prática comum, quer nos museus nacionais, quer nos internacionais, sendo vista por muitos de forma pejorativa. Contudo, nos últimos anos têm vindo a público algumas vozes a favor da valorização financeira dos activos fixos tangíveis e intangíveis dos museus. A essas vozes, muitas são as que se juntaram discordando da introdução de tal prática, pelo que se apresentam argumentos contra e a favor considerados importantes para a discussão que se quer juntar às já existentes. West (1998) é aqui apresentado ao comparar a Contabilidade à Medicina, pelo que se considera importante alertar as organizações para a sua utilização, já que os contabilistas são indicados como os mais credíveis no processo.

A questão da contabilidade, e consequentemente da prestação de contas do acervo dos museus públicos, está a emergir, quer a nível mundial, quer a nível nacional. É sabido que o esforço para implementar a contabilidade nos museus públicos em todo o mundo começou na Nova Zelândia e Austrália, e parece ser conduzida a partir daí. Essas práticas iniciadas na Nova Zelândia e Austrália reforçam a importância da contabilidade

e utilidade da informação financeira para resolver os entraves na introdução da contabilidade governamental pelos governos de todo o mundo.

### **A Contabilidade enquanto prática social e institucional**

Novos entendimentos da contabilidade surgiram nos últimos anos, porque o estudo da contabilidade tem sido contextualizada no conjunto das ciências humanas. Esta perspectiva trouxe uma nova vitalidade para a investigação da contabilidade e enriqueceu a nossa compreensão das práticas contabilísticas. Os estudos contabilísticos surgem quase que exclusivamente da sua interdisciplinaridade, mais propriamente da sua relação existente com a economia financeira e com a psicologia. A teoria organizacional, a sociologia, a teoria política, a antropologia, a história, a filosofia, a teoria linguística, a teoria da comunicação, a teologia, a teoria crítica, etc, têm contribuído para este enriquecimento da Contabilidade, não sendo mais vista como técnica ou apenas como registo dos factos patrimoniais (Miller, 1994).

Major e Ribeiro (2009) explicam que um dos princípios da *New Institutional Sociology*, reporta-se ao facto das estruturas organizacionais resultarem de pressões exercidas pelo meio ambiente institucional em que operam e não de exigências internas de eficiência. Desta forma, os investigadores de contabilidade também estudam a prática da contabilidade no contexto social, cultural e político em que opera (Modell, 2001; ver também Hoque e Hopper, 1994; Carpenter e Feroz, 2001).

Miller (1994), citado por Gomes (2008b), refere que no início da década de oitenta, finais de setenta, começou a haver um maior cuidado em expandir o nível individual de análise, no qual as limitações das abordagens convencionais são mais evidentes. Tal levou a diversos apelos no sentido de estudar a contabilidade no seu contexto organizacional, mas de uma forma mais abrangente e dinâmica do que o anteriormente relatado. Estas chamadas de atenção foram o resultado da necessidade de responder às pressões institucionais resultantes de organismos, tais como o Estado e as associações profissionais, apelando para a contabilidade como uma forma de demonstrar a natureza racional dos processos organizacionais que não pode e não deve ser estudada como uma prática organizacional isoladamente do amplo contexto social e institucional no qual opera.

Miller (1994) considera a contabilidade como uma prática institucional e social e que intervém sobre os indivíduos, as entidades e os processos, de modo a transformá-los e atingir determinados fins, deixando de ser um instrumento neutro que apenas documentava e relatava os factos da actividade económica. Potter (2005), por sua vez, defende que a aplicação das práticas contabilísticas nas organizações tem implicações quer para o funcionamento das organizações e indivíduos quer para a sociedade em geral. No entendimento de Hopwood (1983), a Contabilidade interage com o ambiente, sendo influenciada e influenciando mutuamente o ambiente, devendo ser entendida e analisada no contexto organizacional, económico e social em que está inserida. Já Burchell *et al.* (1994), citado por Gomes (2008b), refere que a contabilidade é assim vista a dar origem a desenvolvimentos que moldam o contexto na qual opera. O ambiente da contabilidade pode tornar-se, em parte, pelo menos, subordinado à contabilidade da mesma.

Constatando a existência de outras classes sociais para além das elites política e económica, Funnell (1996) refere que o âmbito da investigação foi alargado, passando a comportar aspectos sociais, culturais e intelectuais. Potter (2005), citado por Gomes (2008b), refere que os investigadores de contabilidade ao adoptarem esta perspectiva demonstram uma apreciação das características patentes e permissivas da contabilidade e uma sensibilização para a importância de factores específicos, que orientam a mudança na contabilidade em casos particulares. Por seu turno, Carnegie e Napier (1996) identificam como traços comuns do tratamento científico da investigação contabilística a ênfase no interesse em perceber a Contabilidade como uma prática social, entre muitas, e na necessidade de a interpretar no contexto em que opera como um fenómeno situado no tempo e no espaço.

As organizações são encaradas como operando num contexto social normativo, de valores, convicções e opiniões formadas a respeito do que retrata um comportamento económico adequado (Carpenter e Feroz, 2001). A institucionalização resume-se num processo social no qual as pessoas aceitam as ideias partilhadas pela sociedade em que estão inseridas e cujas acções tomadas vão sendo repetidas ao longo do tempo (Scott, 1987). Este mesmo autor refere que os teóricos institucionais têm direccionado os seus estudos para a utilidade de aspectos simbólicos das organizações dos seus ambientes tendo em conta que todas as organizações, todos os ambientes sociais subsistem num

ambiente institucional que descreve e restringe a realidade social e que os ambientes institucionais são múltiplos, diferenciados e mutáveis ao longo do tempo (ver também Gomes, 2007; Scott e Mayer 1991).

(Gomes, 2007; ver também Carpenter e Feroz, 2001) refere que a implementação das novas práticas contabilísticas no Sector Público tem sido vista como uma forma de melhorar a produtividade e a eficiência das organizações, mas outros factores podem também ajudar a compreender estas mudanças. Por sua vez, Scapens (1994) argumenta que, na ausência de regulamentação de práticas contabilísticas, há que considerar o efeito dos livros e documentos e no pensar comum dos profissionais de contabilidade.

A investigação da história da contabilidade ampliou-se desde a consideração do contexto em que as práticas contabilísticas estão situadas e pela adopção de diversificadas perspectivas teóricas e abordagens metodológicas, elaboradas a partir de diferentes disciplinas que fornecem informações valiosas sobre as dimensões da contabilidade e do passado da disciplina. Além disso, tem havido um crescente acordo em que tanto a história da contabilidade tradicional como a nova história da contabilidade não são incompatíveis e que ambas podem contribuir para enriquecer este campo de investigação. Os estudos históricos podem ser uma importante fonte de informações para ajudar no reforço da compreensão dos papéis da contabilidade nas organizações e na sociedade, particularmente os processos de mudança na contabilidade que se tornaram questões de pesquisa importante dentro da concepção de contabilidade como prática social (Gomes, 2008b). O que é actualmente pouco claro ou até mesmo desconhecido é o grau em que os historiadores de contabilidade das últimas décadas têm contribuído para informar os decisores de política contabilística, os decisores de normas e os reguladores internacionais sobre os papéis explícitos e implícitos da contabilidade nas organizações e na sociedade e as implicações da reforma da contabilidade para o funcionamento organizacional e social, bem como a responsabilidade da profissão de contabilista (Gomes, 2008b).

De acordo com Gomes (2008b), os investigadores de contabilidade podem tentar compreender e explicar as características patentes e permissivas da contabilidade, especialmente no que concerne à questão de saber qual o impacto da contabilidade sobre o funcionamento organizacional e social e se a contabilidade é considerada como sendo uma prática puramente técnica ou como uma prática social e institucional que terá influência sobre a metodologia utilizada e a forma como a pesquisa em contabilidade é desenvolvida (Gomes, 2008b).

Portanto, se o património está a ser alterado na sua capacidade de gerar benefícios futuros, é papel da contabilidade evidenciar esta alteração. O investigador, deste modo, deverá ter a abordagem sociológica como uma das ferramentas necessárias para o desenvolvimento da investigação científica, abordagem essa capaz de pensar o conhecimento contabilístico como de utilidade para a sociedade. Contudo, é a abordagem predominante na época em que a pesquisa se insere que define o rumo da contabilidade. E na actual conjuntura, a função social da pesquisa em contabilidade caminha para um enfoque sociológico da ciência contabilística (Lopes, 2005).

Carnegie e Napier (1996, pp.7/8), identificam como traços comuns do tratamento técnico-científico da “Nova História” os seguintes:

Ênfase na importância de perceber a Contabilidade como uma prática social, entre muitas, e na necessidade de a interpretar no contexto em que opera como um fenómeno localizado no tempo e no espaço. Tal significa que a Contabilidade deve ser encarada como um instrumento de domínio e de poder e não como um corpo de ideias e técnicas sem valor, com carácter meramente probatório.

Este alargamento do objecto de estudo levou a um alargamento da base disciplinar para outras áreas da teoria social. A contabilidade passa a ser vista como prática e fenómeno social, e não um fenómeno natural, como até então. Assim, o foco passou a ser a interpretação dos fenómenos, e não a detecção de leis universais. Tal levou à adopção de métodos de estudo detalhados, para situar as práticas de contabilidade a estudar no contexto onde está inserida e os contextos económicos, sociais e organizacionais tornaram-se fontes cruciais de explicação para a mudança da contabilidade (Miller, 1994).

Embora a análise da contabilidade dentro das organizações continue a ser importante, é necessário ir além dos limites das organizações e analisar as práticas social e

institucional da contabilidade, a fim de ser capaz de entender completamente como as formas particulares de contabilidade surgiram, e o porquê de tal importância lhes ser concedida (Miller, 1994; ver também Gomes, 2008b).

Ferrel (2001) argumenta que o seu objecto de estudo é o património que deve ser visto nas suas relações internas, com a sociedade, e com a natureza. E que essas relações originadas do acto pelo qual o património produz riquezas, com valores que podem ser monetários, culturais, éticos e de responsabilidade social e ambiental, agindo no mundo e a ele reagindo, criando e sofrendo os efeitos de suas criações.

A concepção social e institucional da contabilidade para a pesquisa da sua história está intimamente relacionada com a pesquisa da nova história da contabilidade onde os investigadores têm a consciência de que os estudos históricos podem ser uma importante fonte de compreensão dos papéis da contabilidade nas organizações e na sociedade (Napier, 2006).

Os estudos históricos podem ser uma importante fonte de informações para ajudar no reforço à compreensão dos papéis da contabilidade nas organizações e na sociedade, particularmente os processos de mudança na contabilidade que se tornaram questões de pesquisa importante dentro da concepção de contabilidade como prática social (Gomes, 2008b).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), as organizações estão a tornar-se mais homogéneas, permanecendo a burocracia como a forma normal de organização, e que as alterações estruturais das organizações são cada vez mais devidas à burocratização e a outras alterações organizacionais ocorridas como resultado de processos que tornam as organizações mais semelhantes, sem contudo as tornarem mais eficientes. Neste sentido, a Contabilidade, ao ser conhecida como uma prática social, deixou de ser um instrumento neutro que apenas documentava e relatava os factos da actividade económica para passar a ser vista como um conjunto de práticas que afectam o mundo e o tipo de realidade social em que vivemos, a forma como gerimos e organizamos actividades e processos de diversos tipos e a forma como administramos a nossa vida e a dos outros (Miller, 1994). Tal como refere Lopes de Sá (1997, p.162):

A função social do conhecimento contabilístico é tão vasta que um dia a humanidade toda haverá de reconhecer que é através da Contabilidade que se conseguirá o bem-estar das nações, pelo emprego dos modelos de eficácia patrimonial, capazes de indicarem caminhos para a prosperidade

Neste estudo pretende-se analisar a utilidade da contabilidade do acervo dos museus para as organizações e para a sociedade em que estão inseridas. Neste sentido, os temas abordados neste capítulo são importantes para o estudo empírico dado os museus arqueológicos portugueses desempenharem um papel útil enquanto organização de comunicação cultural e científica (Raposo, 2009).

### **Capítulo 3: Metodologia e Métodos de Investigação**

A metodologia de pesquisa é baseada em múltiplas fontes de evidência para acrescentar amplitude e profundidade à recolha de dados, ajudando à compreensão através do seu contributo para a validade da investigação.

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, sendo indicado o método de investigação utilizado, o assunto em estudo, o quadro teórico utilizado e a forma como foram recolhidos os dados.

#### **Método de investigação**

##### *Estudo interpretativo*

Vieira *et al.* (2009) referem que o objectivo da investigação interpretativa não é encontrar leis universais e generalizações, mas antes perceber os acontecimentos diários, as estruturas sociais e os significados que as pessoas atribuem aos seus comportamentos, bem como em perceber a natureza social das práticas contabilísticas. Este estudo utiliza a investigação interpretativa, através de métodos qualitativos cujos resultados podem ser interpretados e utilizados sob o ponto de vista dos diversos intervenientes, pretendendo interpretar a razão da não responsabilização da gestão actual do acervo dos museus, estudando a contabilidade como uma instituição dentro da organização (Vieira *et al.*, 2009).

De acordo com Popper (1988), as declarações, que são de especial interesse para os cientistas, vêm de pessoas com um elevado conteúdo informativo. A investigação interpretativa não procura verdades absolutas, mas sim narrativas que explicam as várias interpretações. O envolvimento existente do investigador com os sujeitos conduz a uma interpretação dos fenómenos, fruto da sua experiência pessoal e o resultado produzido é normalmente uma narrativa de situações reais (Vieira *et al.*, 2009).

##### *Estudo de caso*

O estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno no seu ambiente real, e onde são utilizadas diversas fontes de evidência, pelo que se considera ser o

método mais indicado quando se estudam fenómenos contemporâneos dentro da vida real (Yin, 2003).

A revisão bibliográfica é importante na medida em que, conforme refere Popper (1988), todo o processo observável deve ser interpretado à luz das teorias existentes e ao mesmo tempo complementada com a análise descritiva e empírica de dados, através dos quais se esperam alcançar os objectivos gerais e específicos expressos inicialmente.

Vieira *et al.* (2009) ao citar Hartley (1994), refere que o método de estudo de caso permite analisar processos sociais à medida que estes surgem, possibilitando uma análise processual, contextual e longitudinal das diferentes práticas que ocorrem nas organizações.

As técnicas de observação e as entrevistas são meios de investigação frequentemente utilizados, a fim de traçar uma imagem detalhada e qualitativa em ambientes diferenciados de investigação, conduzida para definir questões e hipóteses. São adequados para ilustrar eventos em contexto específico. É que os estudos de caso são favoráveis quando os acontecimentos contemporâneos são investigados e quando o comportamento não pode ser controlado (Yin, 2003).

Nesta investigação foram utilizados dois estudos de caso, designadamente o Museu Nacional de Arqueologia em Lisboa e o Museu Regional de Arqueologia em Braga, ou seja, optou-se por um estudo de casos múltiplos. Yin (2003), citado por Vieira *et al.*, (2009) defende que o estudo de caso único é mais “vulnerável”, daí ter-se optado por esta via, pois, no dizer dos mesmos autores, os estudos de casos múltiplos são normalmente mais “convincentes”.

O método de investigação a ser utilizado, tendo em conta as questões de partida inicialmente formuladas, recorreu a uma combinação da análise de entrevistas, de documentos e observação, de forma a tornar a investigação mais fiável. As entrevistas realizadas, semi-estruturadas, são um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações.

Na visão de Yin (2003), as entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso e devem ser consideradas apenas como um registo verbal devendo essas informações ser cruzadas através de informações de outras fontes. Conforme refere Vieira *et al.* (2009, p.141), a informação documental é muitas vezes utilizada para contextualizar, clarificar ou mesmo verificar a informação gerada por outros métodos, como a entrevista e a observação.

De entre as principais vantagens do recurso às entrevistas na obtenção de evidência sobre as questões formuladas neste estudo, podemos identificar o facto de as matérias sobre as quais se pretende recolher evidência não se encontrarem normalizadas em Portugal, o que pode gerar diferentes interpretações para a mesma realidade nas diferentes organizações. As entrevistas semi-estruturadas são especialmente úteis para recolher informação sobre a qual não se sabe se todos os intervenientes compreendem os conceitos que o investigador tenta avaliar (Abernethy *et al.*, 1999).

A observação directa dá ao investigador a oportunidade de registar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um facto. Em alguns estudos, os investigadores obtêm também consentimento para gravar as conversas (Vieira *et al.*, 2009, p.139)

No presente estudo, a fase de recolha de informações foi realizada da seguinte forma:

- Recolha documental: Relatórios publicados on-line, pelo Museu Nacional de Arqueologia, ficha de registo da peça, ficha de inventário, fotografia da peça e recolha de design da mesma<sup>5</sup>;
- Entrevistas gravadas por registo áudio e transcritas, aos directores dos museus, baseadas no guião pré-elaborado (ver Apêndice 1) de modo a serem analisadas conjuntamente com os restantes tipos de evidência, nomeadamente os documentos, tendo sido solicitada autorização prévia para a gravação das duas entrevistas efectuadas;
- Observação directa acompanhada de registo fotográfico do processo de restauro da peça desde que é encontrada até ser exposta ao público<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Anexo 1: Design de peças encontradas (fig. 1, 2, 3 e 4)

<sup>6</sup> Anexo 2: Fotografias do processo (fig. 5, 6, 7, 8, 9 e 10)

De acordo com os objectivos estabelecidos para o estudo, foram observadas as características do ambiente dos museus, foram enumeradas as fases de recolha e restauro da peça pelos museus respectivos e verificados alguns dos aspectos organizacionais. Segundo Yin (2003), uma análise de qualidade deve basear-se em todas as evidências. Neste caso o estudo empírico foi baseado tanto nas entrevistas efectuadas como na observação e nos documentos recolhidos. As respostas obtidas nas entrevistas conduziram a reflexões, observações, interpretações e análises. Na análise dos dados, procuraram-se ligações explícitas entre as questões feitas, os dados recolhidos e as conclusões a que se chegou, gerando um encadeamento de evidências. As entrevistas foram dirigidas apenas aos responsáveis pela gestão dos museus em estudo por se considerar que estes tem o domínio da informação sobre a qual se pretendia recolher evidência e, dada a dimensão das organizações, uma visão global das mesmas.

É neste contexto que este estudo se vai debruçar sobre investigação empírica de cariz qualitativo. De facto, a natureza eminentemente qualitativa da investigação é um dos mais salientes denominadores comuns às abordagens que surgiram como alternativas (Baxter e Chua, 2003).

#### *Tema em estudo*

Este estudo é realizado com recurso a dois museus arqueológicos, um Regional e outro Nacional, os dois com actividades similares. Esta escolha deve-se ao facto de os museus de arqueologia serem um caso específico dentro dos restantes museus, serem os dois públicos e de grande relevância a nível regional e nacional e ainda por produzirem valor acrescentado aos bens de domínio público pela mão-de-obra especializada e que não é vista como tal pela sociedade em geral. Sendo duas entidades públicas de grande dimensão em termos sociais e culturais, parece-nos pertinente a opção pela sua escolha como espelho nacional da análise em estudo.

Para obter autorização para a realização das entrevistas e recolha de documentos para este estudo junto dos museus citados, já apresentados no primeiro capítulo e descritos no capítulo 4 foi feito o pedido pessoalmente à directora do Museu Arqueológico D. Diogo de Sousa, em Braga e via e-mail ao director do Museu Nacional de Arqueologia em Lisboa, tendo sido obtida prontamente resposta positiva. Neste último museu, foram

trocados vários e-mails sobre o objectivo do trabalho e acordo sobre a data da entrevista. O guião das entrevistas, que se apresenta como apêndice, inclui 23 perguntas, cujas respostas permitirão responder a três das questões-chave indicadas no primeiro capítulo. Nas entrevistas foram explorados os seguintes pontos: formação académica e profissional dos dirigentes e pessoal especializado dos museus; descrição da organização dos museus em termos de Recursos Humanos, estrutura e departamentos; etapas do processo desde que a peça é encontrada até à sua exposição pública; informações fornecidas ao pessoal interveniente na produção do valor acrescentado à peça; tipos de registos efectuados durante o processo de recolha, tratamento e restauro da peça; estudos efectuados pelo museu relativamente às peças encontradas; verificação da existência ou não de registo e valorização contabilística relativa ao acervo; formas de valorização das peças para efeitos de seguro; formas de melhorar o desempenho do pessoal específico dos museus; meios de comunicação e informação utilizados na divulgação do acervo à sociedade. No final foi efectuada uma questão sobre a percepção em termos futuros da manutenção dos museus e mais especificamente de um museu de arqueologia.

Pretende-se com estas questões perceber as organizações, passando pela realidade social, ambiental e laboral, bem como a sua importância na actualidade e ainda compreender a sua visão sobre a problemática em estudo. Esta visão da realidade faz com que se compreenda a existência de uma relação entre o investigador e o assunto em estudo, o que conduz a que o investigador tenha de decifrar a própria realidade (Chua, 1986).

Convém salientar que os entrevistados são profissionais que ocupam o topo da hierarquia de dois dos mais relevantes museus arqueológicos a nível nacional e regional, não tendo manifestado restrições quanto à divulgação pública do conteúdo das suas respostas e/ou documentos fornecidos.

Relativamente à análise dos dados resultantes da transcrição das entrevistas nos dois museus arqueológicos, tentou-se responder às questões-chave através das respostas dos entrevistados e cruzando-as com a teoria apresentada, a legislação e os documentos recolhidos, comparando a estrutura e organização de cada museu, estabelecendo as diferenças e respectivas correspondências existentes.

Na perspectiva de Fortin (1999, p. 261), o processo de recolha de dados “consiste em colher de forma sistemática a informação desejada junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida escolhidos para este fim”.

### *Quadro teórico*

Este estudo incide sobre a problemática da contabilidade nos museus e a valorização do seu património cultural, assunto que em Portugal está agora a emergir. O Estado Português, ao longo dos últimos anos, tem prescrito legislação contabilística para os diferentes sectores da administração pública, fruto da NGP relativa à reforma havida na administração pública, contudo, no que concerne aos museus públicos portugueses, quer sejam de grande ou pequena dimensão, quanto às práticas contabilísticas estas referem-se apenas às actividades, não existindo prática de quaisquer registos pecuniários a nível do acervo e respectivo valor acrescentado pela mão-de-obra especializada dos museus.

As novas práticas de contabilidade implementadas no Sector Público, com excepção dos museus públicos, são vistas na maioria das vezes apenas e acima de tudo como uma forma de melhorar a produtividade e a eficiência das organizações (Gomes, 2007). No entanto outros factores, entre os quais culturais, políticos e sociais podem ajudar a compreender as novas práticas de contabilidade adoptadas no sector Público. Estudos recentes, efectuados sobre a contabilidade nos contextos em que esta actua, têm contribuído para o entendimento da contabilidade como uma prática social (Gomes, 2008b). Hopwood (1990), citado por Gomes (2008b) argumenta que a contabilidade pode influenciar as percepções, mudar linguagens e infundir o diálogo.

Desta forma, a contabilidade, ao ser vista como uma prática também social, salienta a sua importância e a necessidade de a interpretar no contexto em que opera como um fenómeno localizado no tempo e no espaço, o que significa que a Contabilidade deve ser encarada como um instrumento de domínio e de poder e não como um corpo de ideias e técnicas sem valor, com carácter meramente probatório (Carnegie e Napier, 1996).

Tal como estes autores referem, acredita-se que este estudo contribua positivamente para o debate sobre se deve ou não valorizar-se o acervo dos museus e de que forma é que essa valorização constitui uma mais-valia para o património cultural português e

suas organizações, já que a contabilidade, ao ser vista também como uma prática social, não sendo vista apenas como mera técnica, fruto da nova concepção de contabilidade, tem implicações para o funcionamento social e organizacional. Gomes (2008b) e Miller (1994) referem que as práticas contabilísticas são mais do que computações numéricas, pelo que podem trazer valor acrescentado ao estudo da temática agora em desenvolvimento.

## **Capítulo 4: Estudo Empírico**

Antes de passar à análise das entrevistas efectuadas, considera-se importante a caracterização do ambiente onde as mesmas se realizaram, tendo-se procurado obter o maior número de informações sobre os museus em estudo, de forma a perceber a problemática em investigação.

Embora as entidades envolvidas no estudo possuam algumas similaridades, no que concerne à actividade e exploração, é importante conhecermos melhor as suas realidades, os seus valores convergentes e, evidenciando as suas principais diferenças, especialmente no que se refere à origem, localização e estilo de gestão.

### **Descrição dos museus em estudo**

O método de pesquisa aplicado foi o estudo de casos múltiplos, um realizado no Museu Nacional de Arqueologia, José Leite de Vasconcelos, em Lisboa e outro realizado no Museu Regional de Arqueologia, D. Diogo de Sousa, em Braga.

Desta forma, passamos a descrever o Museu Nacional de Arqueologia, situado em Lisboa, e o seu fundador, o etnólogo José Leite de Vasconcelos, bem como o Museu Regional de Arqueologia, situado em Braga, e o seu patrono, o bispo D. Diogo de Sousa.

#### *Museu Nacional de Arqueologia (MNA)*

O Museu Nacional de Arqueologia está situado em Lisboa, actual capital de Portugal, reino nascido durante a Reconquista Cristã, em pleno Século XII, (1143), com uma cultura já bastante ecléctica, herança de todos os povos que aqui habitaram. A isto poderíamos chamar o Bilhete de Identidade de Portugal, isto é, o seu passado, os nomes dos seus antepassados (Azevedo, 1991).

Daqui em diante, começa o *Curriculum Vitae* do nosso País. Com efeito, conquistadas as terras aos Árabes, isto é, definidos os limites do seu território, Portugal lança-se ao Oceano e realiza a sua expansão marítima, a maior aventura de todos os tempos. Portugal chega aos quatro cantos do mundo, África, Ásia e América, leva a nossa cultura a todos os povos e assimila a cultura dos outros povos e continentes. Aqui dá-se

a grande aculturação de todos os séculos, no que se refere à ciência, arte, usos e costumes. Portugal levou, Portugal trouxe, Portugal misturou e enriqueceu (Damião, 1928).

Lisboa é a actual capital nacional, quanto à sua origem, a hipótese com mais defensores é a de que teria sido fundada por Ulisses, herói grego, donde vem o seu nome de Olissipo ou Ulissipo (Damião, 1928).

Desde há muito que se acredita que no alto do Castelo de S. Jorge haveria um castro ou citânia indígena que seria a origem da cidade. O estuário do Tejo teve grande importância no comércio de Gregos e Fenícios, mas já em 2000 anos a.C. se prova existirem povoações na serra de Monsanto e nos arredores de Lisboa. No Séc. II a.C. Décimo Júlio Bruto fortificou Olissipo, como base das suas operações de conquista da Lusitânia e da Galécia. De Olissipo partia uma estrada para Braga e três estradas para Mérida. A cidade teve monumentos, teatros, termas e templos cujos restos descobertos atestam o esplendor que ela atingiu, (Damião, 1928).

Depois do período romano, desde o princípio do Séc.V ao Séc.VIII da nossa era, os povos do Norte, chamados bárbaros (Alanos, Suevos e Visigodos) foram os Senhores de Olissipo e a civilização romana fundiu-se, em muitos aspectos, com a deles. Logo em 714, os árabes ou sarracenos ocuparam a cidade a que chamaram Lissabona ou Lixbona. A cidade foi crescendo dentro das muralhas e mais tarde foi conquistada por D. Afonso VI, de Leão, em 1093 e que voltou a perder e por fim foi conquistada por D. Afonso Henriques, em 1147. Lisboa foi crescendo para Oriente e para Ocidente e recebeu foral em 1179, criando novas freguesias e ganhou importância económica, política e social. O mar e o rio contribuíram muito para o seu crescimento com o desenvolvimento comercial com a Europa e a África. Por tudo isso, D. Afonso III fez dela a capital do Reino, em meados do séc. XIII. D. Fernando viu-se obrigado a determinar novos limites e ordenou a construção da nova muralha, chamada fernandina. Construíram-se muitos mosteiros e outros monumentos. No séc. XVI, Lisboa já se tinha alargado cerca de vinte vezes e com o comércio e o movimento de África, da Índia e do Brasil, Lisboa torna-se um centro cosmopolita de gentes, costumes e riqueza. No reinado de D. João V aparecem as grandes obras e o grande luxo, com a riqueza do Brasil. Com a

reconstrução de Lisboa, depois do terramoto de 1755, surge a modernidade de uma Lisboa pombalina (Adília, 1995).

Hoje Lisboa é a capital de Portugal, sede do governo e órgãos centrais da administração, aqui aconteceram os maiores factos políticos, no decorrer dos tempos: a crise de 1383-85 e a aclamação do Mestre de Aviz, a Restauração da independência, em 1640, a implantação da República em 1910, a revolução do 25 de Abril em 1974 e a elaboração do tratado de Lisboa, para a União Europeia que entrou em vigor em 1 de Dezembro de 2009. Para a preservação e conservação de todos os vestígios e documentos da história de Lisboa e de Portugal é que se criaram os museus, sobre os vários aspectos da nossa história e da nossa actividade (Marques, 2009).

Assim, é criado o Museu Nacional de Arqueologia, sediado nos Mosteiros dos Jerónimos, desde 1903, na cidade de Lisboa. Dependente do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC) e do Ministério da Cultura, este Museu constituiu-se na instituição de referência da Arqueologia portuguesa. A colecção do Museu abrange todos os períodos e regiões portuguesas, desde as origens do povoamento humano do território até à fundação da nacionalidade e à Idade Moderna. Possui achados arqueológicos nacionais referentes à pré-História e à época romana, visigótica, árabe e medieval<sup>8</sup>.

O acervo do Museu reúne as colecções iniciais de José Leite de Vasconcelos e de Estácio da Veiga e numerosas outras, por exemplo: colecções de arqueologia da antiga Casa Real Portuguesa, colecções de arqueologia do antigo Museu de Belas Artes, entre outras, mercê da actividade de campo do próprio Museu ou de outros arqueólogos (Raposo, 2008).

Para além das exposições, o Museu oferece outros serviços: edição regular de publicações, conservação e restauro de bens arqueológicos, seminários, conferências e cursos da especialidade, serviço educativo e de extensão cultural, biblioteca especializada (a mais importante em Portugal e a única que hoje continua regularmente aberta ao público no conjunto dos museus nacionais), loja e livraria, investigação científica fundamental, entre outras. Sobressai a revista científica “O Arqueólogo

---

<sup>8</sup> <http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/>, consultado em 05-02-2010.

Português”, editada desde 1895 e a mais importante do seu género em Portugal e com uma rede de mais de 300 instituições correspondentes em todo o Mundo (Raposo, 1997).

O editor da revista e fundador do Museu Nacional de Arqueologia foi José Leite de Vasconcelos. Nasceu em 7/7/1858, na freguesia de Ucanha, do Concelho de Tarouca e faleceu em Lisboa em 17/1/1941. Embora sendo médico, notabilizou-se como etnólogo e filólogo. Completou o seu curso de medicina na Escola Médico-cirúrgica em 1886, no Porto. Aos vinte anos, ainda estudante, começou a sua carreira literária como poeta, com a obra “Poema da Alma” e logo depois “Paradisus Voluptatis”. Desempenhou a função de delegado de saúde no Cadaval. Pouco tempo depois foi nomeado conservador da Biblioteca Nacional, altura em que abandonou a Medicina e dedicou-se ao estudo da Etnologia e Filologia, fundando em 1887 a Revista Lusitana, que é o grande arquivo de trabalhos de Filologia e Etnologia Portuguesas (Souto, 1987).

Foi professor da Numismática e do Curso de Bibliotecário-arquivista e leccionou no Liceu Central de Lisboa e na Academia de Estudos Livres. Em 1893, por proposta sua, o governo criou o Museu Etnológico, cuja direcção foi assumida por ele, assim como criou em 1895 a revista Arqueólogo Português de que foi director, que seria o órgão do referido Museu. Em 1901, Leite de Vasconcelos concluiu o seu curso de letras na Universidade de Paris, alcançando o título doutoral com distinção (Oliveira, 1990).

De regresso a Lisboa, passou a reger um curso gratuito de Filologia, na Biblioteca Nacional de Lisboa. Depois de organizada a faculdade de Letras de Lisboa, foi escolhido para professor de Filologia Clássica e em 1914, de Filologia Romântica. Regeu também as cadeiras de Língua e Literatura Francesas, Arqueologia e Epigrafia. As suas teses apresentadas nos congressos científicos de Atenas, Roma e Cairo, tiveram grande repercussão mundial. Em 1937 foi homenageado pelo chefe de Estado com a grã-cruz da Ordem de Santiago e no ano seguinte foi homenageado no Paços do Concelho de Lisboa, sendo-lhe atribuída a medalha de ouro de Mérito Municipal (Raposo, 2008).

José Leite de Vasconcelos foi presidente de honra da Associação dos Arqueólogos Portugueses, sócio da Academia das Ciências e membro de várias academias, institutos

e sociedades estrangeiras. Colaborou em inúmeros jornais e revistas, sobre linguística e tradições populares portuguesas e estrangeiras (Serrão, 1971).

#### *Museu Regional de Arqueologia (MRA)*

No que concerne ao Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Braga, onde foi efectuada uma das entrevistas, este situa-se na região do Minho perto do Oceano Atlântico. O território de Portugal foi caminho de muitos povos e palco de muitas culturas e civilizações. Além de muitos vestígios castrenses dos Celtas e Iberos, ainda aqui existentes, e dos povos do Mediterrâneo (Fenícios, Gregos e Cartagineses) que, vindos por mar e subindo o Oceano Atlântico, aqui deixaram grande quantidade dos seus artefactos (Felgueiras, 1977).

Segue-se depois o grande período da civilização romana, onde Braga, capital da província da Galécia, foi uma grande cidade romana, da qual ainda nestes últimos tempos se têm descoberto grandes achados arqueológicos. Braga foi depois a capital dos Suevos e dos Visigodos, seguindo-se ainda a cultura árabe dos povos asiáticos (Marques, 1975).

Braga é uma cidade cheia de cultura e tradições, onde a História e a Religião vivem lado a lado com a indústria tecnológica. Na gíria popular é conhecida como: a *Cidade dos Arcebispos*. Durante séculos o seu Arcebispo foi o mais importante na Península Ibérica<sup>9</sup>.

No século XVI, o arcebispo D. Diogo de Sousa, influenciado pela sua visita à cidade de Roma, desenha uma nova cidade onde as praças e igrejas abundam tal como em Roma, daí também o nome de a *Roma Portuguesa*. A este título está também associado o facto de existirem inúmeras igrejas por km<sup>2</sup> em Braga. É, ainda, considerada como o maior centro de estudos religiosos em Portugal (Saraiva, 1986, p.50).

O Museu D. Diogo de Sousa integra a Rede Portuguesa de Museus e ainda o Conjunto de Museus do Eixo Atlântico. O museu D. Diogo de Sousa foi criado em 1918 como museu de arqueologia e arte em geral, com o objectivo de obstar à dispersão do património local, até então na posse de particulares e outras instituições. Mais tarde,

---

<sup>9</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/Braga>, consultado em 20/02/2010.

1980, a missão do Museu foi redefinida, passando a exercer as suas actividades básicas nos domínios do apoio à investigação, da museologia, da divulgação cultural, do apoio ao ensino e à defesa e preservação do património arqueológico regional. De então para cá, tem desenvolvido a sua actividade no âmbito da preservação e divulgação do património arqueológico local e regional, tendo aberto ao público o seu actual edifício em Junho de 2007<sup>10</sup>.

A escolha do nome D. Diogo de Sousa como patrono deste museu foi feliz e adequada, pois o Arcebispo D. Diogo foi um homem da ciência e da arte, do desenvolvimento social com grande projecção no futuro da cidade de Braga a quem se ficaram a dever importantes medidas de remodelação urbanística em Braga. O facto de ter reunido testemunhos arqueológicos mais antigos desta cidade, até então dispersos, fez passar por Braga uma lufada de renascimento italiano (Saraiva, 1986).

D. Diogo de Sousa Nasceu em 1460, em Figueiró dos Vinhos e morreu a 19-06-1532, em Braga. Era filho de D. João Rodrigues de Vasconcelos e D. Branca da Silva, Senhores da Vila de Figueiró dos Vinhos e de Pedrógão. Depois de fazer os estudos preparatórios em Évora, frequentou a Universidade de Coimbra e de Paris, onde se doutorou. Fez parte da embaixada que o Rei D. João II enviou a Roma para prestar homenagem e obediência ao papa Alexandre VI e foi deão da Capela Real e capelão-mor de D. Maria, mulher de D. Manuel I.

Em 1505 foi enviado a Roma por D. Manuel I, como embaixador, para prestar homenagem ao papa Júlio II. Em Novembro de 1505 entrou em Braga como arcebispo. A Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira cita Ferreira J.A. dizendo que D. Diogo de Sousa fez tais e tantas realizações em Braga que se tem considerado como o segundo fundador desta cidade. Trouxe para Braga os fulgores artísticos e literários da Renascença Italiana e resolveu mudar a face da antiga cidade. Construiu fora das muralhas e em volta delas, uma nova cidade, mais completa, mais iluminada e mais arejada: Construiu o Arco da Porta Nova na muralha medieval, construiu o hospital de S. Marcos, instituiu a Misericórdia, fundou hospícios, construiu mais obras e abriu diversas ruas na cidade, criou o actual largo Carlos Amarante, a Praça Conde de Agrolongo, o Largo das Carvalheiras e a Avenida Central. Empenhou-se na instrução

---

<sup>10</sup> <http://mdds.imc-ip.pt/>, consultado em 21/02/2010.

do Clero para o qual fundou um colégio. Está sepultado, na Sé de Braga, na capela de Nossa Senhora da Glória (Vasconcelos, 2001).

O que acima se enuncia justifica a escolha destes museus na investigação a que nos propomos. A revisão de literatura permite posicionar este estudo exploratório no contexto teórico internacional, de forma a obter uma compreensão mais pormenorizada das opiniões existentes acerca do tema em estudo. Desta forma, os assuntos abordados neste capítulo são relevantes quer para a compreensão da problemática quer para o estudo empírico, dado que ajudam a contextualizar e analisar o conteúdo das entrevistas realizadas junto do director do Museu Nacional, José Leite de Vasconcelos, em Lisboa e da directora do Museu Regional, D. Diogo de Sousa, em Braga.

### **Análise e interpretação dos dados**

A recolha de dados efectuou-se com recurso à técnica da entrevista, que contemplou 23 questões de tipo semi-aberto com carácter justificativo. As entrevistas foram realizadas aos directores do Museu Nacional de Arqueologia, José Leite de Vasconcelos e do Museu Arqueológico D. Diogo de Sousa, a saber: Dr. Luís Raposo e Dra. Isabel Silva, respectivamente. Serão analisados os aspectos considerados mais relevantes das entrevistas realizadas aos directores dos dois museus referidos, sendo que o guião utilizado nas entrevistas é apresentado como apêndice deste estudo (Apêndice 1).

De forma a facilitar a redacção e uma melhor leitura, identificam-se as Instituições por MNA, o Museu Nacional de Arqueologia, José Leite de Vasconcelos em Lisboa, cujo director entrevistado é o Dr. Luís Raposo e por MRA, o Museu Regional de Arqueologia, D. Diogo de Sousa, em Braga, cuja directora entrevistada é a Dra. Isabel Silva.

Optou-se por agregar as respostas em seis grandes temáticas:

- Museu como instituição de vocação cultural;
- Contribuição para o património nacional do trabalho de inventário;
- Divulgação das peças de um museu de arqueologia;

- Valor acrescentado através da recolha e restauro das peças;
- Contribuição do desempenho organizacional;
- Registo contabilístico do acervo / apresentação anual das contas.

## **Museu como instituição de vocação cultural**

### *Cultura organizacional*

O MNA é um museu centenário, criado em 1893 e tem uma longa história, tal como mencionado anteriormente. Tem um grupo de amigos muito activos, pois é o mais activo grupo de amigos actualmente existente nos museus portugueses. São cerca de oitocentos membros. O grupo de amigos do Museu todos os anos promove conferências, realiza as chamadas jornadas do grupo de amigos que todos os anos faz viagens para lugares nacionais e internacionais. O Entrevistado Luís Raposo refere que “essas viagens fazem-se em vários sítios, na Galiza e no Minho, e agora a próxima viagem será para o Uzbequistão e Turkmanistão, sítios mais exóticos”. Actualmente, o número de funcionários é de 35-36, tendo já sido no passado o dobro, entre sessenta a setenta, sendo agora à volta de metade daquilo que já foi no passado, o que é pouco para as necessidades do museu.

O MRA é uma instituição que existe como museu de arqueologia desde 1980, embora já existisse antes como museu de arte. Dedicar-se exclusivamente à área da investigação arqueológica, desde tratamento, divulgação e apoio à investigação dos materiais arqueológicos. De acordo com as palavras da entrevistada, Isabel Silva, “tem um corpo técnico de vinte e oito pessoas, que vão desde técnicos superiores às pessoas que fazem o acolhimento na área do público, os serviços educativos, a biblioteca, o laboratório do restauro, serviços estéticos, entre outros”. Tem uma gama diversificada de serviços que lhe permite ser auto-suficiente ao nível da produção da informação e do conhecimento, o que é de facto também uma mais-valia que não existe na generalidade dos museus. Nas palavras da Directora, fundamentalmente, o Museu tem procurado desenvolver a sua actividade nas áreas da “preservação e valorização dos acervos arqueológicos, património arqueológico nacional e regional e divulgação do acervo, como a divulgação junto de grupos, quer regulares, quer ocasionais, bem como toda uma série de actividades como: exposições, publicações, venda de réplicas, toda uma série de actividades que no fundo tem a ver com a fase mais visível, por parte do público”.

### Percurso Académico/Profissional dos entrevistados

O percurso profissional e académico dos entrevistados é similar nos dois museus. O entrevistado Luís Raposo, director do MNA, disse ser arqueólogo de formação e que toda a sua formação é na área da História para a Arqueologia e dentro da Arqueologia para a Pré-História. Está há catorze anos na direcção do museu, entrou para a direcção na altura em que estava a decorrer o seu processo de doutoramento e está há trinta anos no quadro do museu, como arqueólogo. Foi professor do Ensino Secundário e professor convidado na Faculdade de Letras de Lisboa, tendo participado em júris de mestrado e doutoramento em Portugal e no estrangeiro.

No MRA, a entrevistada Isabel Silva revelou estar no museu desde 1985, possui várias experiências práticas ao nível da Arqueologia, participação em vários projectos ao nível da escavação arqueológica, leccionação e trabalho no serviço regional de arqueologia.

Como se constata, os dois entrevistados possuem carreiras com mais de trinta anos ao serviço dos museus e mais especificamente da arqueologia e ambos têm habilitações de nível superior.

Tabela 1: Percurso Académico/Profissional dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Museu
Luís Raposo	Licenciatura em História, toda a formação é na área da história para a arqueologia e dentro da arqueologia para a pré-História, há catorze anos na direcção do museu.	Nacional de Arqueologia
Isabel Silva	Licenciatura em História em 1980. Desde 1985 a trabalhar no museu, várias experiências práticas ao nível da arqueologia, participação em vários projectos ao nível da escavação arqueológica, leccionação.	Regional de Arqueologia

No MNA, o quadro de pessoal é composto por arqueólogos, conservadores, restauradores de campo no terreno, antropólogos, auxiliares de escavação. O

conservador restaurador ocupa-se mais da estabilização das peças do ponto de vista físico e químico, os conservadores ocupam-se na área do inventário, da organização e colecção das peças dentro do museu. Os arqueólogos tratam do estudo das colecções. Isto é ao nível de formação superior, mas há uma variedade de auxiliares de técnicos intermédios nas colecções e na biblioteca com especializações muito variadas.

O testemunho do entrevistado Luís Raposo revela alguma preocupação relativamente à parte remuneratória dos profissionais, mas ainda mais quanto ao número de efectivos:

(...) mais importante que a remuneração é o número de efectivos, são as pessoas, poder haver um maior número de pessoas, nós temos um problema gravíssimo, estamos a ficar com os museus despovoados e além do despovoado de pessoal há um outro problema que se prende com quebras de relação geracional porque muitos dos saberes que são necessários para trabalhar nos museus não se aprendem nas escolas, é na prática e é com os mais velhos, se os mais velhos se reformam e não vêm mais novos, os mais novos que um dia vierem a entrar não têm ninguém com quem aprender, portanto vai haver aqui um problema grave.

Similarmente, no MRA o pessoal do quadro é composto por profissionais que, no dizer da directora, “podem ser considerados excepcionais e únicos, têm uma capacidade de intervir nas peças ao nível de restauro excepcional e ganham pouco mais que um funcionário absolutamente indiferenciado”. A este respeito, Isabel Silva apresenta a seguinte preocupação:

(...) as pessoas que aqui trabalham todas elas tiveram experiência de arqueologia e começaram por ser técnicos de campo no antigo campo arqueológico de Braga a partir de meados dos anos sessenta, desde setenta até oitenta trabalharam fundamentalmente no salvamento da Brácará Augusta, nas primeiras escavações arqueológicas que se fizeram aqui em Braga.

Desta forma, as descrições dos entrevistados mostram que os museus estão de acordo com a lei. A Lei 47/2004, Lei-Quadro dos museus, a merecer destaque das últimas reformas havidas sobre os museus públicos portugueses que no seu artigo 44º, número um, refere que “o museu deve ter um director, que o representa tecnicamente, sem prejuízo dos poderes da entidade pública ou privada de que o museu dependa”. Já o artigo 45º refere que “o museu dispõe de pessoal devidamente habilitado, nos termos de diploma regulador específico”. E mais à frente, no artigo 46º, relativamente à formação profissional, indica: “o museu, de acordo com a sua vocação, tipo e dimensão, deve

proporcionar, nos termos da legislação aplicável, formação especializada ao respectivo pessoal”.

*Contribuição de um museu de arqueologia para o desenvolvimento económico-social e cultural*

O MNA é o pólo central da arqueologia portuguesa, tanto pelas suas colecções como pelo apoio que presta às investigações de arqueologia que se fazem no país. Neste contexto, o entrevistado Luís Raposo refere:

(..) somos legatários de qualquer coisa que não nos pertence, que vem muito de trás que não pertence sequer aos vivos de hoje, vem muito de trás e que queremos deixar para o futuro para aqueles que ainda hão-de vir um dia e que também têm direito a usufruir e esta ideia de longo tempo, de perenidade, de contrato intergeracional implica uma visão estratégica de país e um investimento e uma lógica de país que está para lá da luta do dia-a-dia e da pequena politica.

No MRA, a entrevistada Isabel Silva referiu que na década de 80, grosso modo, havia problemas gravíssimos, do desmantelamento de castros, aqueles recintos fortificados da proto-História, anteriores à ocupação romana que eram desmantelados para se vender pedra, com a total anuência das entidades locais que, como não tinham conhecimento do valor patrimonial destes sítios, não vigiavam e portanto tinham uma atitude passiva relativamente a esta delapidação do nosso património. A este respeito refere: (...) “uma componente também cultural de abertura à sociedade no sentido de permitir que o espaço que o próprio edifício do museu ocupa seja também ele gerador de outras actividades de índole social, cultural e lazer”.

Os museus em estudo actuam na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento social e económico. De acordo com Miller (1994), Potter (2005) e Hopwood (1983), podemos ver que os museus estudados interagem com a sociedade onde estão inseridos e contribuem para o desenvolvimento social e económico das entidades e das populações locais. A responsabilidade social dos museus, a inclusão e/ou exclusão que desenvolvem com a sociedade é determinante para aferir o seu papel, enquanto promotores de conhecimento e desenvolvimento.

## **Contribuição para o património nacional do trabalho de inventário**

### Contribuição do inventário

Uma das grandes mudanças nos últimos tempos na gestão dos museus foi sem dúvida a Lei-Quadro, um dos grandes contributos, desde 1980 para o *New Public Management* – NPM ( filosofia de gestão utilizada pelos governos para modernizar o sector público). Os museus têm o dever de inventariar e documentar os bens culturais que são obrigatoriamente objecto do correspondente inventário museológico (Hood, 1991).

Nas duas instituições verificou-se haver inventário informatizado de todas as peças. Essa inventariação dá-se de uma forma qualitativa e descritiva, conforme mapas recolhidos no MRA<sup>11</sup>.

O trabalho de inventário, segundo Isabel Silva:

Obedece a um percurso que vai desde o achamento da peça durante a escavação arqueológica, os cuidados a ter no próprio terreno em termos da limpeza e da sua consolidação. Depois de o trazer para o museu, nalguns casos poderá dar-se o expurgo, limpeza de fungos, parasitas que seriam danosas para as outras peças dentro do museu, para que elas fiquem em condições de não contaminarem outras peças. Quando se encontrarem em condições de estabilidade física, físico-química, serão objecto de um inventário interno, que conduz a ser uma peça.

No MNA, segundo o entrevistado Luís Raposo, o inventário é composto por “peças que têm valor em si mesmas, enquanto peças e que no futuro são as chamadas peças de museu”. Essas peças normalmente têm um percurso de inventário que conduz até uma ficha informatizada que é o “Sistema Matriz” e que tem uma versão para a internet, “Matriz Net”. Depois, em termos de quantidade, são a maioria. Depois há peças que não têm valor de exposição, provavelmente servem para estudo, restos de cerâmica, fragmentos que têm por vezes imenso valor para o estudo científico, mas que do ponto de vista de exposições em museus têm menos interesse e que por isso não são inventariadas uma por uma, mas sim por conjuntos, lotes ou grupos. Uma vez que as peças estejam inventariadas uma a uma ou por conjuntos, estão disponibilizadas para

---

<sup>11</sup> Anexo 3- Fichas de inventário (fig.11 e 12)

tudo o que o museu lhes queira fazer: exposições, investigação, para teses de doutoramento, para artigos, para publicar em revistas da especialidade, etc.

No MRA, segundo a entrevistada Isabel Silva:

(...) o inventário está sempre em mutação, porque um museu arqueológico onde permanentemente estão a entrar peças, o inventário também está permanentemente em crescimento. O inventário está sempre a ser actualizado com novas informações relativas a cada peça, relativas à investigação arqueológica estudada sob vários pontos de vista, como questões sobre as pastas de cerâmica, sobre a questão das morfologias, sobre o paralelismo entre aquela e outras peças.

De acordo com a mesma entrevistada “toda a informação relativa a esses pontos diferenciados é integrada na ficha de inventário, o bilhete de identidade da peça. Toda essa informação é sempre acrescentada para além do inventário inicial”.

Sobre este assunto, foram colocadas aos entrevistados algumas questões às quais apresentamos as respostas relativas à relevância do inventário em cada um dos museus.

No MRA e em resposta à pergunta: Que tipo de registo ou registos são efectuados? Isabel Silva referiu: “há um registo do terreno, há fotografias, provavelmente desenhos, todo um conjunto de documentação antes de a peça entrar no museu e que já faz parte do seu historial, fichas onde se escreve sobre cada peça com medidas, com descrições, com todos os elementos sobre essa peça, tudo isso acompanha a peça”.

Por sua vez, no MNA, Luís Raposo referiu:

Todas as peças têm um bilhete de identidade que assenta na ficha de inventário, onde está todo o historial da peça, desde que ela foi encontrada na escavação até ao momento em que está na exposição, ou que sai do museu e que volta, portanto tem todo o historial da peça, como se de facto se tratasse de uma pessoa com todas as patologias, com todos os processos de tratamento que sofreu, etc.

Relativamente à questão: De que forma são posteriormente utilizados? No MNA, Luís Raposo referiu: “são utilizados por quem nos pede em qualquer momento. Temos registos de há cem anos que estão a ser usados agora, por pessoas que nos pedem para estudar essa peça e aí nós vamos ver que registo é que temos dela”. Por sua vez, no MRA, Isabel Silva adiantou: “todos os movimentos da peça constam da ficha de inventário e daí é extraída uma pequena parte para informação ao público”.

No respeitante à questão formulada aos dois entrevistados sobre: Que tipo de pesquisa fornece informação mais útil para o processo criativo? A resposta foi: “depende das peças. Normalmente aquela que é mais utilizada pelos arqueólogos é toda a documentação que vem com as peças do terreno, a documentação original do terreno, como é que foi descoberta aquela peça, onde é que foi, por quem, tudo isso, quando digo documentação, digo fotografias que se tiraram na altura, o que é mais valorizado”, referiu Luís Raposo.

Já Isabel Silva disse que o inventário está sempre na base, há sempre por parte “dos criativos” também uma preocupação em conhecer bem a peça, “porque quanto melhor se conhece, mais relações se conseguem estabelecer ao longo da peça. Portanto, a criatividade é também tanto mais alargada e aprofundada quanto melhor se conhecer o objecto que está na origem desse acto criativo”.

Quanto à questão: Que tópicos e que informações são registados? Luís Raposo refere que “as fichas de inventário são muito completas: proveniência, datação, historial da peça, bibliografia”. E no entender de Isabel Silva:

Todos, desde a origem da peça, portanto são as informações digamos aquelas que nós chamamos de campo que têm a ver com o sítio onde a peça foi encontrada, depois toda uma série de informações relativas ao processo de tratamento no interior do museu, como registos, como estudos analíticos, etc. E depois a sua localização no museu ou na exposição ou na reserva e toda a informação alusiva à própria investigação que a peça vai sugerindo.

No geral, os entrevistados revelaram-nos a existência de um sem número de elementos que fazem parte do processo de registo do inventário, onde podemos constatar que o processo do inventário é moroso e detalhado, sendo uma importante ferramenta de informação e de gestão. Contudo, verifica-se que em nenhum campo, em nenhuma fase de elaboração do inventário é registado qualquer valor pecuniário. A este respeito, o entrevistado Luís Raposo refere: “não temos porque a própria ficha onde temos todas as indicações não tem lá nenhum item a dizer custo”.

Verifica-se que as duas instituições estão em conformidade com a lei a respeito da Ficha de Inventário. A Lei-Quadro<sup>12</sup>, no seu artigo 19, estipula:

---

<sup>12</sup> Lei-Quadro dos Museus – Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto de 2004.

1. O museu elabora uma ficha de inventário museológico de cada bem cultural incorporado, acompanhado da respectiva imagem e de acordo com as regras técnicas adequadas à sua natureza.
2. A ficha de inventário museológico integra necessariamente os seguintes elementos:
  - a) Número de inventário;
  - b) Nome da instituição;
  - c) Denominação ou título;
  - d) Autoria, quando aplicável;
  - e) Datação;
  - f) Material, meio e suporte, quando aplicável;
  - g) Dimensões;
  - h) Descrição;
  - i) Localização;
  - j) *Historial*;
  - l) Modalidade de incorporação;
  - m) Data de incorporação.

#### Valorização do inventário/ Função Social

Os estudos referem que o inventário é o documento mais importante para o museu, acompanha a vida da peça permanentemente. Questionados sobre o assunto da valorização do acervo dos museus, Isabel Silva considera importante sob o ponto de vista social que a sociedade perceba que os museus produzem conhecimento por um lado e um valor acrescentado ao património nacional por outro, embora entenda que as regras do mercado não são normalmente as regras que o museu utiliza. O museu tem uma função social muito mais importante sob o ponto de vista, quer da investigação, quer da preservação da peça.

(...) Penso que esse valor, que essa avaliação do contributo da função social e económica do museu que era fundamental porque a sociedade em geral não tem noção de que o museu produz valor, produz riqueza.

Já Luís Raposo fez uma comparação com a arte contemporânea ao explicar que nesta as peças têm um valor de mercado, podem estar no museu mas também podem estar numa galeria, portanto aí é claramente uma situação de mercado. No caso da arte antiga, também há os antiquários e também é possível dar-lhes algum valor. No caso da arqueologia, a maior parte das colecções não têm valor de mercado. “Não há ninguém que venda ou compre cacos de cerâmica ou coisas desse tipo, portanto temos que distinguir o caso da arqueologia”. Contudo, este entrevistado refere que as peças que não têm valor de mercado, não são valorizadas, mas para as que são passíveis de ser valorizadas tomam-se como referência os leilões internacionais, isto para efeito de seguro ou para efeitos de IRS, em sede fiscal, no caso de uma pessoa que doa a peça e quer deduzir aos seus rendimentos, a doação é considerada um abatimento à carga fiscal, ao abrigo da lei do Mecenato, ou então quando o tribunal solicita ao Estado ou ao museu uma avaliação da peça para efeitos jurídicos.

Questionado sobre se a valorização pecuniária desvirtualizaria o valor da peça, Luís Raposo disse que a arqueologia está mais resguardada, mas que em todo o caso é um problema.

Como director do Museu Nacional de Arqueologia, mas também como director do ICOM em Portugal, sente muito o código deontológico que impede os museus de serem agentes de mercado em termos da valorização das colecções. Portanto, se alguém vem ao museu e diz que tem esta peça, quanto é que vale, o museu recusa, não faz avaliação de peças, “para isso há as várias firmas leiloeiras internacionais ou nacionais e os antiquários, por exemplo. O museu só valoriza peças dentro de contextos muito específicos e essa avaliação é efectuada com base na *justiça relativa*, na comparação com outras peças, da importância desta com a que está agora a sair”. Estabelecem-se relações internas relativas, baseadas na experiência e baseados noutra coisa muito importante que é a observação dos catálogos internacionais de leilões, e a partir daí são estabelecidos novos preços, isto para efeito de seguro.

Quando a organização tem dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada, constitui-se em imitar as decisões de outras organizações tidas como referências no ambiente em que actuam (DiMaggio e Powell, 1983).

### **Divulgação das peças de um museu de arqueologia**

É geralmente aceite que as novas tecnologias de informação são um factor de sucesso na divulgação dos produtos e/ou serviços à sociedade, todavia Isabel Silva refere que essa divulgação normalmente é efectuada através da comunicação social, sobretudo jornais e rádio, desde que o façam gratuitamente completada com a internet, cuja base de dados é muito ampla e vai sendo facultada aos próprios visitantes do museu que estão interessados em receber essa informação, bem como a recolhida a nível das entidades locais potencialmente interessadas em divulgar ou conhecer a actividade do museu. O museu não tem uma verba para divulgação que permita ter anúncios nos jornais, ou fazer uma divulgação na televisão. De acordo com a questão, a resposta é peremptória:

(...) nem pensar, porque nunca temos dinheiro para isso, funciona muito na base das parcerias com outras associações que por sua vez divulgam também junto dos seus associados e nas pessoas que se mostram interessadas em conhecer a informação e junto de quem nós vamos divulgando e ampliando, por exemplo, através do facebook, vamos tentando esses meios, de fácil alcance e que não tem custos, para difundir a actividade do museu.

Por seu turno, o MNA, sendo um Museu Nacional, apresenta outras possibilidades de divulgação que um museu regional não tem. Há vários elementos para comunicar a actividade que é destinada aos diferentes tipos de público. Mesmo não havendo verba, “a divulgação faz-se por meio de militância”. Por exemplo, quando o museu quer dirigir-se à comunidade dos investidores existe uma revista do museu que é uma revista centenária, o *Arqueólogo Português*, ou através da *Newsletters*, o boletim informativo do grupo de amigos que vai saindo com alguma regularidade e que é distribuída ao público, ou enviada pelo correio para todos os amigos do museu, ou então via internet que hoje é muito usada nomeadamente pelo MNA que informa sobre o que vai acontecendo no museu. Outro dos meios de divulgação é o jornal, a televisão e o rádio. A este respeito, Luís Raposo refere: “aliás não me posso queixar muito de falta de cobertura das actividades do museu por parte da imprensa, de cobertura jornalística”. Referiu ainda que, quando há uma exposição, normalmente a imprensa acompanha na divulgação, por exemplo, o José Hermano Saraiva fez recentemente neste museu dois

programas seus, o último ainda há bem pouco tempo e o cartaz das artes, a TVI e outros divulgaram-no e fazem com muita frequência referência às suas actividades e pedem eles próprios para lhes darem informações. Luís Raposo ainda diz: “às vezes, é muito raro, mas às vezes, quando conseguimos alguma verba, até nós próprios fazemos anúncios pagos”.

Em suma, a chamada *Era da Informação* caracteriza-se por um conjunto de inúmeras transformações económicas e sociais com reflexos para as organizações e pessoas. Neste contexto, verifica-se que, sendo os dois museus organizações similares, as realidades em que operam são bem diferentes, devido ao seu âmbito e localização. Embora os dois museus não tenham verba para a divulgação das actividades e colecções, essa é feita através da militância, o factor nacional e regional tem influência nessa divulgação, ou seja, o ambiente económico e social onde se encontram leva a que se reconheça que o investigador tenha de interpretar a própria realidade com a qual interage (Chua, 1986).

### **Valor acrescentado através da recolha e restauro das peças**

Neste sentido, Luís Raposo foi questionado sobre o valor que é acrescentado à peça desde que se dá o seu achamento até que é exposta ao público:

(...) temos uma ficha de laboratório, intervencionada, que nos diz todo o percurso, quantas horas, quem fez isto, quem fez aquilo, se isso fosse um elemento necessário era-nos relativamente fácil saber o valor porque fica cada peça em termos de consumíveis, isso era fácil fazer e pode-se fazer, o valor acrescentado à peça é fácil de calcular, já a base não é.

No MNA, é possível calcular-se o valor acrescentado à peça e que valoriza o património cultural, mas não é considerado como sendo um activo, “ (...) já o fazemos, porque às vezes, ao abrigo de protocolos que temos com outros, fazemos cá restauros que são pagos e nesse caso temos que saber quanto custa aquela peça, nós temos dados que nos permitem calcular esse valor”.

Essa fracção, esse valor acrescentado à peça, essa mais-valia, se “fosse preciso”, era fácil de apurar, era só acrescentar um valor a outro que é o valor da peça, mas esse, no entender do entrevistado, é muito complicado, o museu, no que diz respeito às suas colecções, não faz isso.

Já a directora do MRA referiu que o acervo não é contabilizado, a única coisa que é apresentada é um mapa de despesas de pessoal com todos os salários que o museu paga aos seus técnicos. Portanto, não se faz uma análise comparativa que permita que uma pessoa de fora tenha a noção do valor e da riqueza que o museu produziu ao estudar as peças, ao atender milhares de pessoas gratuitamente, como é o caso das escolas, ao desempenhar uma determinada função social, ao valorizar o conhecimento das peças apoiando a investigação ou restaurando, por exemplo, peças que não têm valor inicial comparativamente ao valor final. Depois da peça intervencionada e restaurada, essa mais-valia, essa riqueza que o museu gera não é traduzível sob o ponto de vista contabilístico. Um observador tem muita dificuldade em fazer essa análise. “Para isso seria necessário criar parâmetros para valorizar, considerar e ter em conta esse trabalho, essas mais-valias dessas especificidades que o pessoal qualificado do museu vai acrescentando ao património”.

No MRA, normalmente o grosso das peças é por natureza de cerâmica que entram muito fragmentadas, todas partidas e o primeiro trabalho é exactamente lavagem e triagem desses fragmentos, no sentido de se identificarem aqueles fragmentos que pertenceram à mesma peça. A partir dessa individualização, a peça é então restaurada, tratada, fotografada, desenhada, publicada nos catálogos do museu ou em revistas da especialidade e dada a conhecer ao público e/ou vai para a exposição permanente ou integra outras exposições temporárias. Portanto, ela acaba por ser mostrada, acaba por ser o objecto de divulgação junto do público, ou com o estatuto de peça permanente do museu ou estando exposta em várias exposições temporárias do museu<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Anexo 2: Fotografias do processo (fig. 5, 6, 7, 8, 9 e 10)

Neste museu, a directora referiu-nos que quando uma peça entra no museu toda partida, toda fragmentada, ela já tem um potencial interesse patrimonial, mas não tem o mesmo valor que vai ter quando estiver totalmente restaurada, quando puder ser observada pelo público. Essa peça, sem o tal valor acrescentado, não pode gerar conhecimento quer do aluno da escola que vai ao museu e que entende um pouco o que foi a ocupação da sua cidade numa determinada época, quer do investigador que olha para a peça a um nível de referência e exigência muito mais elevada e que a relaciona com um universo doutras peças da mesma época, quer para o público em geral que percebe que há um valor que é acrescentado à sua cidade, à identidade da sua região, etc. Ou seja, uma das preocupações do museu é conhecer bem a peça, estudá-la o mais possível, se possível à luz de vários pontos de vista e de acordo com as várias técnicas que hoje são sofisticadas, valorizar a peça, preservá-la no sentido de a manter, e se possível, corrigir algum desgaste que o tempo tenha provocado nela.

Neste museu também existe o livro de sala onde há um texto que enquadra cada conjunto de peças, um texto para a sala e um texto ou vários textos para cada conjunto de peças em função da sua cronologia, textos muito acessíveis a todos, onde as pessoas podem ter uma ideia geral daquele conjunto de peças, da sua cronologia, das suas especificidades, da sua importância, o que é que significa sob o ponto de vista cultural, o que é que significa ao nível da sociedade, da época:

(...) Essa é a preocupação fundamental do museu, é criar valor, é criar riqueza, é proteger o património que é de todos. Uma leiloeira ou uma galeria de arte ou uma entidade particular, tem uma função totalmente diferente que é ganhar dinheiro e tentar valorizar o património que tem.

### *A Investigação arqueológica como valorização do património*

A investigação arqueológica acompanha um pouco a tendência a nível da investigação em si mesma que é tornar-se muito especializada, pois a análise é cada vez mais particular. Sob o ponto de vista técnico, há uma avaliação permanente, quer dizer que a peça está sempre vigiada enquanto está no museu. Há normalmente os técnicos de restauro que estão permanentemente a vigiar se a peça está estável, se não precisa de nenhuma intervenção, se está em bom estado de conservação, etc. Como, no fundo, se

faz com as pessoas. No dizer da directora: “há uma medicina preventiva que num museu é uma atenção preventiva”.

Conforme se depreende, os museus arqueológicos não possuem quaisquer registos valorativos relativos ao valor acrescentado às peças e que valoriza o património cultural nacional. Isto é corroborado por Isabel Silva ao salientar:

(...) quando uma peça entra toda partida, toda fragmentada, nós não podemos dizer, é evidente que a peça já tem um potencial interesse patrimonial, mas se quisermos, não tem o mesmo valor que ela vai ter quando estiver totalmente restaurada, quando puder ser observada pelo público.

### **Contribuição do desempenho organizacional**

Segundo Kaplan e Norton (2001), um dos principais objectivos do SMDO (Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional) é fornecer informações que facilitem o processo de aprendizagem organizacional. Com as informações fornecidas pelo SMDO, os tomadores de decisão podem questionar pressupostos e avaliar se as teorias com que trabalham são coerentes com as evidências, as observações e as experiências reais (Kaplan e Norton, 2001).

No MNA, Luís Raposo refere que as condições de trabalho podiam ser melhoradas não só no que concerne aos vencimentos, mas ainda mais importante seria melhorar os equipamentos e poder haver um maior número de pessoas, dado que existe um problema gravíssimo com os museus que estão a ficar despovoados. Além do despovoamento de pessoal, há um outro problema que se prende com quebras de relação geracional. Esse é um problema e depois são os equipamentos, uma das questões que mais marcam o desenvolvimento ou subdesenvolvimento dos países, é a qualidade dos equipamentos com que se trabalha. Uma coisa é fazer uma operação de restauro, artesanal, à maneira antiga, em que a pessoa pode ser o mais habilidosa possível, mas perde imenso tempo e certamente não fica tão bem como se tivesse equipamentos próprios. Investir em equipamento, investir em pessoal no sentido também de haver números de efectivos mínimos e no sentido de haver transmissão de geração em geração é fundamental. Cada vez há uma discrepância maior entre o conceito de museu e aquilo que é o museu e a sociedade, na sociedade geral planetária em que vivemos mas

especialmente em países pequenos com problemas estruturais como o nosso, com elites de dirigentes muito pouco cultas e com falta de visão estratégica do país. Neste contexto de societário global de que Portugal é um triste exemplo, mas não é só Portugal, os museus são necessariamente penalizados porque qualquer político novo que vem prefere um novo museu a investir naqueles que já existem, como se os que já existem estivessem bem.

(...) os políticos cada vez com menos visão de estadista e menos visão estratégica do país, cada um quer deixar obra ao fim de seis meses porque tem medo que daqui a um ano já cá não esteja e quer fazer qualquer coisa normalmente desfazendo o que os outros antes fizeram e portanto tudo isso é dramático para os museus.

No MRA, Isabel Silva salienta dois aspectos fundamentais: por um lado, a sociedade não considera o papel dos museus como um papel fundamental ao nível social, a maioria até considera que nos museus não se faz nada, porque de facto as pessoas têm um grande desconhecimento relativamente ao trabalho que se desenvolve nos museus. Era importante para as pessoas perceberem o que é que nós temos, que é regra no nosso país e que já não é em muitos países europeus, termos ainda funcionários públicos que ganham miseravelmente relativamente ou proporcionalmente às funções altamente especializadas que desempenham. Por exemplo, ao nível do restauro, as instituições nacionais, quer sejam museus, quer sejam institutos públicos ligados ao restauro, têm profissionais com um saber que pode ser considerado excepcional e único. As pessoas foram integradas com base em conceitos absolutamente antiquados, no início do século, em que as pessoas tinham uma formação geral de base diminuta e que adquiriram potencial formação algo elevadíssimo no desempenho das funções e nada disso foi tido em conta. As pessoas continuam a ganhar quase como um funcionário absolutamente indiferenciado. Isto levou a que as pessoas, porque atingiram o tempo de serviço que lhes permitiu abandonar as funções, reformaram-se, fizeram-no imediatamente e estão a trabalhar na privada, por sua conta e risco, a ganhar aquilo que nunca na vida ganharam e o seu trabalho é hoje mais do que nunca reconhecido e bem pago. Por outro lado, o que também acontece é que, enquanto as empresas privadas mais sólidas têm possibilidade de melhorar os seus equipamentos, acompanhar a evolução tecnológica, comprar, de facto equipamentos que respondem de uma forma mais qualificada a todo o trabalho de suporte e de restauro, os museus não têm essa capacidade.

(...) as instituições públicas dos museus raramente o podem fazer, porque, como a função do museu tem vindo a ser depreciada aos olhos da sociedade, e os museus estão na cauda dos serviços públicos, a cultura será sempre um bem não essencial e esta questão da preservação do património não é vista de facto como uma prioridade, nunca foi, portanto todos estes sectores, são digamos desprestigiados e desvalorizados no computo nacional.

## **Registo contabilístico do acervo / apresentação anual das contas**

### *Contributo da contabilidade para reflectir este valor cultural*

Os estudos sobre a responsabilidade organizativa são diversos e várias formas de prestação de contas foram constatados (Sinclair, 1995). Contudo, e apesar de nos últimos anos ter havido legislação no sentido da modernização e gestão dos museus públicos portugueses, a realidade é que, a nível da contabilização do acervo, não existe no nosso país quaisquer práticas contabilísticas, sobre este assunto Luís Raposo refere:

(...) não, a nível do acervo não há qualquer registo contabilístico, temos os relatórios anuais de actividades onde há uma rubrica, que é, por exemplo, peças que deram entrada nesse ano, ofertas, doações, ou seja, as colecções que deram entrada, mas nunca em termos pecuniários.

O director do MNA, a este respeito, considera haver alguns problemas, pois sendo ele também representante do ICOM em Portugal, as questões deontológicas preocupam-no. Considera que os museus têm uma grande responsabilidade porque podem actuar como agentes de mercado, constituindo mercado onde ele não existe, valorizam as coisas de outra maneira e até são conhecidos casos internacionais que são muito negativos do ponto de vista da ética. Há coleccionadores, pessoas que aceitaram expor as suas peças para as valorizarem mais, para depois as venderem a seguir por valores maiores, porque mostram o catálogo e dizem que a peça já esteve na exposição tal, museu muito importante A, B ou C. Ou seja, considera ser um terreno muito complicado, felizmente os museus de arqueologia não têm muito desses problemas, quem lida com isso todos os dias são os museus de arte contemporânea, disse.

No que concerne à valorização das peças, ela não existe. Quando é necessário efectuar qualquer avaliação, por exemplo para efeitos de Seguro, Tribunais ou Mecenato, conforme já foi referido, ela é efectuada através da experiência empírica do museu,

*justiça relativa* e também através dos dados dos catálogos internacionais e nacionais de arte.

Apesar de não haver registos contabilísticos, o MNA apresenta um relatório anual de actividades, disponível on-line no site: [www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/documentos/Rel\\_Actividades](http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/documentos/Rel_Actividades), talvez caso único no País desde que Luís Raposo é director, ou seja, desde há catorze anos para cá, 1996 até 2009.

No mesmo sentido, no MRA, a directora referiu que as regras do mercado não são normalmente as regras que o museu utiliza, ou seja, o museu tem uma função social muito mais importante sob o ponto de vista da investigação e da preservação da peça e no seu entender essa riqueza que o museu gera é difícil de traduzir sob o ponto de vista contabilístico:

(...) um observador tem muita dificuldade em fazer essa análise, como nós também temos porque tínhamos que criar parâmetros para valorizar e considerar e ter em conta esse trabalho, essas mais-valias dessas especificidades que vamos acrescentando ao património.

Também neste museu, espelho do que se passa a nível nacional e internacional, o acervo não é registado contabilisticamente. Todavia, na opinião da directora, esse é um problema grande que é mais difícil de analisar. Quando se tenta atribuir um valor a uma peça, esse valor é sempre precário e é temporalmente limitado, porque:

(...) se eu tiver num determinado ano uma peça que naquele ano é rara, naquele ano pode atribuir-se um determinado valor, não é prática corrente fazer-se isso, mas, se nos fosse pedido para atribuir um valor àquela peça, nós iríamos atribuir àquela peça um valor naquele ano extraordinário, mas se no ano seguinte tiver dez peças iguais àquela, o valor que se atribuiu no ano anterior estaria totalmente desvalorizado porque aquela peça deixou de ser rara para ser uma peça entre dez, se calhar até com um estado de preservação melhor que aquela que se tinha inicialmente.

O mesmo se pode dizer relativamente a um quadro, o mercado da arte rege-se por valores que não têm a ver só com o valor intrínseco das peças, tem a ver também com modas e com movimentos e interesses do mercado que estão muito para além dos interesses do museu.

Quando é necessário efectuar-se um seguro, quando a peça sai, por exemplo, para uma exposição, quando se empresta a peça, é-lhe atribuído um valor de seguro, não tanto pelo valor da peça mas tendo em conta o trabalho de restauro que seria necessário se a peça tivesse um percalço, por exemplo, um vaso cerâmico, se ele se partir no transporte, se houver um acidente, quanto é que custaria restaurar aquela peça. Luís Raposo refere: “é claro que, se a peça for muito frágil, se a peça for muito difícil de restaurar, se implicar materiais e mão-de-obra mais onerosos, o valor de seguro da peça será maior”. Continuou dizendo, “para se criar uma margem de segurança, se essa peça tiver qualquer coisa, o museu ter a possibilidade de a intervencionar em segurança e com qualidade, ou seja, o valor do seguro é atribuído com esta preocupação, não com a preocupação de mercado”.

Relativamente à apresentação de contas, Isabel Silva refere: “neste museu é efectuado um relatório anual qualitativo de todo o trabalho realizado, quer a nível do restauro, quer a nível da divulgação, quer ainda a nível das actividades efectuadas pelo museu”. Continuou dizendo que é feito um relatório exaustivo de tudo aquilo que é produzido: “Sob o ponto de vista contabilístico, há um «balancete», um relatório final de contas onde são equacionadas todas as despesas e todas as receitas próprias e as receitas decorrentes da venda da loja e dos ingressos”. Isabel Silva continua: “o museu neste momento tem também receitas próprias decorrentes da actividade dos serviços educativos, pois há actividades que são pagas, por exemplo:

As festas de anos para crianças, algumas oficinas de fim-de-semana, as receitas próprias de vendas de espaços, cedência do auditório de salas, etc. Essas receitas próprias acabam por ser entregues, tal como as outras, à entidade que tutela e parte delas acaba por ser canalizada, ou pelo menos até aqui tem sido canalizada para pagar despesas, quer dizer, o museu nunca teve, pelo menos até agora a possibilidade de utilizar parte das receitas próprias para gerar, por exemplo, nova riqueza, para gerar uma peça para pôr à venda na loja ou para gerar um investimento ao nível da investigação, para pagar ou para fazer uma revista e divulgar junto de outros museu.

No fundo, “as receitas próprias que estamos a gerar estamos a consumi-las em água e luz e gastos de subsistência da entidade”, ou seja, “existem os relatórios anuais de actividades onde há uma rubrica relativa a peças que deram entrada nesse ano, ofertas, doações, as colecções que deram entrada mas nunca em termos pecuniários”.

No contexto específico da *accountability* nos museus públicos, Carnegie e Wolnizer (1996) argumentam que é necessário aplicar uma noção de responsabilidade mais ampla e funcional, devido aos museus públicos, no caso os portugueses, não terem orientação para o lucro e devido à sua preocupação para otimizar valores não-financeiros.

### **Síntese geral**

Após a análise das entrevistas realizadas nos Museus Nacional de Arqueologia, e Regional Arqueológico, pode-se concluir que a abordagem institucional foca o carácter social e colectivo do comportamento humano, condicionado por regras ao nível organizacional e social (Baxter e Chua, 2003).

Dos dados recolhidos, constata-se que os dois museus, embora sejam uma pequena amostra, são uma “imagem” de todos os museus portugueses. Verifica-se que em Portugal a questão da Contabilidade do acervo dos museus nem sequer chega a ser “problema”. De facto não existe, quer de uma forma legal, quer de forma rudimentar, em nenhum dos documentos considerados relevantes para a gestão dos museus, nomeadamente na ficha de inventário, qualquer item destinado à valorização pecuniária da peça de museu, nem tão pouco é registado o valor patrimonial que é acrescentado à peça desde o seu achamento até à sua restauração e exposição ao público, ou seja, a mensuração do restauro dos bens de domínio público no inventário, cujo objectivo seria perceber a sua importância na valorização do património cultural não existe.

Constata-se ainda que os dois museus arqueológicos se debatem com problemas a nível financeiro e de recursos humanos, o que dificulta o seu papel cultural e social à comunidade onde estão inseridos. Relativamente ao primeiro aspecto, este tem a ver com a verba orçamental que é atribuída pelo ministério da tutela e quanto ao segundo aspecto, este refere-se ao problema geracional com que os museus actualmente se deparam, a falta de renovação de mão-de-obra especializada.

Verificamos que dos dois museus, o MNA - Museu Nacional de Arqueologia, dado situar-se na capital, possui vantagens, a nível financeiro e de divulgação, em relação ao Museu Regional. Contudo, a nível organizacional e de gestão são similares, ambos acusam as mesmas dificuldades e incertezas quanto ao futuro dos museus.

Nos últimos anos verifica-se algum progresso no que concerne à legislação, nomeadamente com a introdução da Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, que veio aprovar a Lei-quadro dos Museus Portugueses, como resultado da Nova Gestão Pública (NGP), associado à responsabilidade pública e organização das melhores práticas nos países da OCDE - (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) onde Portugal é membro fundador de pleno direito. Contudo ainda muito estará por fazer.

A nível internacional, à excepção de alguns países, nomeadamente Austrália, Nova Zelândia e E.U., a problemática da contabilidade dos museus e a noção de responsabilização (*Accountability*) é assunto que está agora a emergir. Nos museus portugueses não existe obrigatoriedade de prestação de contas a nível do acervo, no entanto, o MNA elabora um relatório anual, desde há catorze anos, qualitativo das actividades e dos bens dos museus. Quanto ao MRA, é elaborado um “balancete” relativo às actividades realizadas no museu, desde festas, conferências, aluguer de salas, entre outros. Em termos do acervo, da mesma forma que no MNA, não existe qualquer registo valorativo.

Como resultado da recolha de dados das entrevistas, podemos concluir que, apesar de não ser tradição a valorização do acervo dos museus e sua reconstituição e conservação, os obstáculos existentes devem-se, por um lado, à ausência de legislação específica, não existe nenhum sistema específico de contabilidade dos museus; por outro lado, devido a falta de valor de mercado para a maioria das colecções, pelo que se deve distinguir o caso da arqueologia, onde as peças não são vendidas ou compradas e por outro lado, devido a questões éticas, nomeadamente o não haver mercado, sendo um assunto muito delicado. O director do MNA, que é também director do ICOM em Portugal, manifesta a sua preocupação e segue o código deontológico que impede os museus de arqueologia de serem agentes de mercado. Quanto ao valor acrescentado à peça, o mesmo director diz que seria fácil e só não o fazem porque a ficha não o pede. No MRA, a directora vai mais longe e diz que via com bons olhos a sugestão da valorização do valor acrescentado à peça pelo trabalho especializado do pessoal qualificado do museu, que essa valorização iria contribuir para o reconhecimento social do trabalho realizado no museu, desconhecido da maioria dos cidadãos, e que constitui um valor acrescentado ao património nacional e que não é visto como tal.

## **Capítulo 5: Conclusão**

Este capítulo final resume as principais conclusões do desenvolvimento do estudo efectuado relativo às respostas à questão de partida e respectivas questões secundárias, formuladas no Capítulo 1. Para além disso, são indicadas as contribuições do estudo, as limitações encontradas e perspectivam-se um conjunto de possibilidades para investigação futura.

### **Principais conclusões**

Os museus arqueológicos portugueses são o reflexo vivo da história da nação portuguesa. São importantes para a recolha, preservação e divulgação da riqueza histórico-cultural do nosso país. Sendo um caso específico, no conjunto dos museus nacionais, pela sua especificidade que é a arqueologia, prestar contas à sociedade é atribuir valor à riqueza gerada pelo museu, é melhorar a sua imagem, é oferecer aos diversos agentes uma base comum de raciocínio para o entendimento da realidade em e sobre que agem e criar uma linguagem comum para que possam comunicar, interagir e produzir a informação necessária para fundamentar as suas decisões. Acreditamos que ao tornar públicas as contas dos museus, incluindo a contabilização do valor acrescentado ao acervo, iria contribuir de uma forma positiva para que a sociedade em geral e os governos em particular reconhecessem o importante papel dos museus no âmbito cultural do nosso país.

Tendo presentes os objectivos enunciados no primeiro capítulo, decidimos enveredar pela investigação interpretativa, num contexto social, cultural e político e considerar a contabilidade como uma prática institucional e social que intervém sobre os indivíduos, as entidades e os processos de modo a transformá-los e conseguir atingir determinados fins. Com esta concepção defendida por Miller (1994), acompanhada do estudo empírico que estuda um fenómeno no seu ambiente real (Yin, 2003) e interpretado à luz da teoria existente através da revisão bibliográfica, consideramos ter os dados para permitir responder à questão central e às questões secundárias formuladas no primeiro capítulo:

1. Quais as principais problemáticas associadas ao papel da contabilidade do acervo dos museus?
2. Quais os avanços de investigação obtidos na área?
3. Qual o valor acrescentado através da recolha e restauro das peças pela mão-de-obra especializada do museu de arqueologia, para o acervo do Estado?
4. Podem os inventários evidenciar essa valorização?

As respostas às duas primeiras questões são dadas nos capítulos 2, 3 e 4 onde foram analisados os estudos actuais e pertinentes sobre a problemática existente e onde pudemos constatar que a nível mundial se verifica uma grande controvérsia acerca do assunto, bem como a quase ausência de estudos em Portugal sobre a questão. Apesar da última reforma introduzida na administração pública a nível dos museus e que se traduziu pela implementação de sistemas de acreditação dos museus, mais especificamente através da Lei-Quadro<sup>14</sup> dos museus, que legislou entre outros assuntos sobre a ficha de inventário, a nível de um sistema de valorização do património, nada é referido. No estudo empírico onde foram analisados os aspectos mais relevantes e onde verificamos que relativamente à primeira questão, quer no MNA quer no MRA, há uma preocupação ética em termos de valorização do acervo. Contudo, os museus portugueses cumprem a lei apresentando um relatório das actividades. Já quanto ao acervo, não existe legislação contabilística específica e, na opinião dos entrevistados, não seria fácil de aplicar, pelo que sugerimos uma discussão alargada a toda a comunidade nacional sobre a temática, vantagens e desvantagens dessa não valorização.

As respostas às duas últimas questões são dadas no capítulo 4, onde foram analisados os aspectos mais relevantes das entrevistas realizadas nos dois museus arqueológicos. Relativamente à terceira questão, verifica-se que, quer no MNA quer no MRA, não existem quaisquer registos pecuniários do valor acrescentado através da recolha e restauro das peças pela mão-de-obra especializada do museu. Esse valor é registado no mapa de despesas gerais, contudo, existe um valor acrescentado à peça constituindo-se numa valorização dos bens de domínio público<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Lei-Quadro dos Museus – Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto de 2004.

<sup>15</sup> Anexo 2: Fotografias do processo (fig. 5, 6, 7, 8, 9 e 10)

No que diz respeito à quarta questão, este estudo demonstra que os responsáveis dos dois museus respondem de forma semelhante face à questão. Assim, no MNA só não é registado esse valor acrescentado porque não é pedido, não existe nenhum item na ficha de inventário. No MRA, a directora considera importante essa valorização e registo, não o faz porque não é pedido, não foi considerado esse item aquando da elaboração da ficha de inventário, no entanto vê com bons olhos essa possibilidade de registo, pois iria valorizar e dar credibilidade ao trabalho realizado pela mão-de-obra especializada de um museu de arqueologia.

Das respostas às questões secundárias temos a resposta para a questão principal:

*Como relevar a contribuição para o património nacional do trabalho de inventário, conservação, restauro e divulgação das peças de um museu de arqueologia e qual o contributo da contabilidade para reflectir esse valor cultural?*

Este estudo demonstrou que os dois museus de arqueologia responderam de forma positiva no que concerne à introdução de um item na ficha de inventário que é o documento mais importante no registo da peça, relativo ao registo do valor acrescentado. A introdução de um item referente ao registo do valor na ficha de inventário contribuiria para reflectir o valor acrescentado das diversas fases porque passa a reconstituição da peça desde o seu achamento até que é exposta ao público. Dado que os museus de arqueologia produzem valor acrescentado, aumentam o capital social nacional, atraem público, intervêm na educação/formação das pessoas, concorrem para a investigação da nossa história, contribuem de forma favorável para a economia do país e da sociedade. Esse valor acrescentado à peça, ao ser valorizado, ao serem prestadas contas, ao responsabilizar-se os museus, neste caso de arqueologia, iria valorizar a imagem dos mesmos em termos político-económicos e socialmente. Esse valor acrescentado constitui uma valorização do património cultural nacional.

### **Limitações do estudo**

Tem-se consciência das limitações actualmente existentes num estudo sobre o tema em destaque, nomeadamente o facto de o mesmo ser pioneiro em museus arqueológicos, ter sido realizado num espaço de tempo relativamente curto para que fosse um estudo mais alargado e aprofundado e um dos museus se situar em Lisboa o que influenciou na

marcação da agenda para a realização da entrevista. O número limitado de entrevistas também pode ser considerado uma limitação. No entanto, tendo em conta que se trata de um estudo exploratório, no nosso entender, dado que o tema em estudo é pouco frequente ou mesmo exclusivo, optamos por estudar dois museus de arqueologia, um nacional e outro regional, a fim de analisarmos com mais profundidade as questões indicadas, tornando o estudo mais específico. Outra limitação refere-se ao facto do estudo empírico estar focalizado num sentido restrito, museus arqueológicos. Porém, acredita-se firmemente que a revisão bibliográfica e o estudo de caso podem trazer “valor acrescentado” à investigação contabilística, dado os museus de arqueologia serem uma realidade específica dentro do universo dos museus nacionais, à semelhança do que tem sido feito noutras áreas em que o conhecimento é escasso. Na sequência da análise aos documentos existentes nos museus, nomeadamente o relatório<sup>16</sup> e a ficha de inventário<sup>17</sup>, actualmente os documentos de gestão mais importantes, e das respostas obtidas nas entrevistas efectuadas aos diferentes responsáveis dos museus referidos, pretende-se constatar a situação existente e mostrar a relevância da utilidade da informação contabilística do acervo de um museu de arqueologia como contributo para o património cultural.

### **Contribuições do estudo**

Este estudo analisa a problemática da contabilidade dos museus e mais concretamente dos museus de arqueologia, caso específico no contexto dos museus nacionais e a valorização do seu património cultural, sendo que os resultados encontrados são importantes para o aumento da literatura existente nesta área que está pouco investigada a nível nacional e internacional, para os investigadores em contabilidade, para as instituições envolvidas, para os decisores políticos, para os gestores dos museus e principalmente para a comunidade em geral, mostrando que a contabilidade, ao ter como função servir o interesse público, contribui para a valorização do património cultural nacional.

Os Contabilistas estão divididos sobre a questão. Há quem concorde com o valor pecuniário que deve ser registado nos livros contabilísticos, mas reconhecem as

---

<sup>16</sup> Disponível on-line no site: [www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/documentos/Rel\\_Actividades](http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/documentos/Rel_Actividades)

<sup>17</sup> Anexo 3- Fichas de inventário (fig.11 e 12)

dificuldades práticas para a sua implantação. Em Portugal é um assunto que está agora a emergir, pelo que o contributo que pretendemos dar com o presente trabalho, ainda que de uma forma modesta, concorre para clarificar e desmistificar a aversão existente quanto à introdução da responsabilização e prestação de contas nos museus relativa ao acervo, e ao mesmo tempo trazer a debate pormenores que passariam despercebidos sem a realização do mesmo e que dependeram do caminho seguido ao longo da dissertação. O estudo empírico nos dois grandes museus de arqueologia contribuiu para o esclarecimento de algumas questões que, sem a realização do mesmo, não seria possível apresentar, nomeadamente a constatação da abertura por parte dos responsáveis dos museus em estudo à introdução de um item de valorização na ficha de inventário, item esse que sugerimos seja introduzido no respectivo documento e acrescentado uma nova alínea ao art.º 19 da Lei-Quadro dos museus.

Finalmente, pretende-se contribuir para a compreensão da contabilidade, enquanto prática social e institucional, envolvida nas várias áreas da sociedade. De facto, sendo um dos mais importantes e difundidos meios de quantificação nas sociedades actuais, a contabilidade dá uma forma particular de visibilidade a acontecimentos e processos e ao fazê-lo ajuda a transformá-los (Miller, 1994). Entendemos que pode constituir uma mais-valia para os museus se salvaguardarmos os valores éticos prescritos no código do ICOM e protegermos o “valor” cultural da peça.

### **Possibilidades de investigação futura**

Após ter-se desenvolvido, juntamente com a revisão de literatura, com os métodos de investigação e com o estudo empírico realizado por meio de duas entrevistas, uma num Museu Nacional de Arqueologia e outra num Museu Regional de Arqueologia, este estudo representa uma promissora área para investigação futura. O alargamento desta análise a um conjunto mais vasto de museus, de outros ramos de actividade da museologia, que não só a arqueologia, de modo a obter-se um conhecimento mais aprofundado de como a valorização do património cultural é vista pelos responsáveis dos museus públicos portugueses, estratégias de gestão implementadas, legislação

aplicada e servirá para avaliar, de uma forma geral, o estado da arte da problemática da contabilidade dos museus em Portugal.

A responsabilidade nos museus públicos portugueses representa um caminho para um futuro melhor dos museus, contudo, este tema é pouco explorado em Portugal, pelo que se justificam futuros estudos sobre esta temática e uma maior necessidade de mudança na consciencialização do valor estratégico e do valor acrescentado ao património dos museus portugueses.

## **Apêndice 1**

### **Guião da entrevista**

Guião da entrevista realizada junto da Dra. Isabel Cunha e Silva, directora do Museu Arqueológico D. Diogo de Sousa, em Braga e do Dr. Luís Raposo, director do Museu Nacional de Arqueologia, em Lisboa.

1. Fale um pouco da sua experiência profissional e académica até agora.
2. Baseando-se na sua experiência, gostaria que me descrevesse quais são as etapas de trabalho desenvolvidas, dentro do museu, desde que a peça é encontrada até que é exposta ao público.
3. Quais os profissionais envolvidos em cada uma das etapas e qual a sua formação?
4. Quais são as informações que, geralmente, são fornecidas aos profissionais relativamente a cada peça?
5. Geralmente, as informações são orais ou por escrito?
6. Que tipo de registo ou registos são efectuados desde que a peça é encontrada até que é exposta? De que forma são posteriormente utilizados esses registos?
7. O Museu realiza algum tipo de pesquisa depois de encontrar a peça?
8. Que tipo de pesquisa se realiza com mais frequência?
9. Quem é que, normalmente, faz essa pesquisa?
10. Na sua opinião, que tipo de pesquisa fornece informação mais útil para o processo criativo?
11. Faz-se alguma reflexão ou discussão sobre o registo?
12. Todas as peças encontradas são registadas no inventário? Quem é que as regista?
13. Geralmente, que tópicos e que informações são registados?
14. Parece-lhe que a atribuição de um valor pecuniário embora que simbólico, seria importante ou desvirtualizaria o significado de peça de arte?
15. Em que condições é efectuado um seguro? Como é calculado o seu valor?
16. Na sua opinião, que atitudes e “formas de agir”, por parte da direcção do Museu, podem condicionar positivamente e negativamente o registo pecuniário das peças de arte?
17. Que atitudes e “formas de agir”, por parte dos responsáveis do Museu podem condicionar o trabalho dos profissionais?

- 18.** Que formas de desenvolver o trabalho dentro do Museu poderiam ser implementados ou melhorados no sentido de proporcionar aos profissionais um melhor desempenho?
- 19.** Existe uma “forma de fazer” (filosofias, métodos, ferramentas, etc.) exclusiva do Museu. Descreva-a (s).
- 20.** Por favor faça uma descrição breve do Museu: número de empregados, estrutura, departamentos, etc.
- 21.** Que informação é dada a entidades externas? Relatório anual, contas ...
- 22.** Que meios de comunicação/informação são utilizados para informar a sociedade da actividade do museu e do acervo que tem à sua guarda?
- 23.** Para terminar, gostaria que me perspectivasse o futuro dos museus em Portugal.

## Referências Bibliográficas

- Abbott, L. (1988), The Mystery of the Cosmological Constant, *Scientific American May*, Vol.256, nº5, pp.106-113.
- Abernethy, M. A., Chua, Luckett, P. e Frank H. (1999), Research in Managerial Accounting: Learning from Others Experiences, *Accounting and Finance*, nº39, pp.1-27.
- Adília, R.(1995), *Portugal uma Terra no Tempo*, Didáctica Editora, Lisboa.
- Arnaboldi, M. e Lapsley, I. (2003), Activity Based Costing, Modernity and the Transformation of Local Government: a Field Study, *Public Management Review*, Vol.5, nº3, pp.345-375.
- Armstrong, P. e Tomes A. (1996). Art and Accountability: the Languages of Design and Managerial Control, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.9, nº5, pp.114-125.
- Azevedo, J. C. (1991), *Inventário Artístico Ilustrado de Portugal*, Universidade do Minho, Braga.
- Barros, A. B. (2008), *De Corpo e Alma: Narrativas dos Profissionais de Educação em Museus*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto.
- Barton, A. (2005), The Conceptual Arguments Concerning Accounting for Public Heritage Assets, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.18, nº3, pp.434-440.
- Baker, R. e Rennie, M. (2006), Forces Leading to the Adoption of Accrual Accounting by the Canadian Federal Government: an Institutional Perspective, *Canadian Accounting Perspectives*, Vol.5, nº1, pp.83-112.
- Birou, A. (1978), *Dicionário das Ciências Sociais*, Publicações D. Quixote, 4ª edição, Lisboa.
- Boorstin, D.J. (1987), *Os Descobridores*, Circulo de Leitores, Vol.1, Lisboa.
- Brigola, J. C. (2003), *Colecções, Gabinetes e Museus em Portugal no Século XVIII*, Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Lisboa.
- Burchell, S., Clubb, C. e Hopwood, A.G. (1994), Accounting in its Social Context: Towards a History of Value Added in the United Kingdom, in Parker, R.H. and Yamey, B.S. (eds.), *Accounting History: Some British Contributions*, Oxford: Clarendon Press, pp.539-89.
- Carnegie, G.D. e Wolnizer, P.W. (1995), The Financial Value of Cultural, Heritage and Scientific Collections: an Accounting Fiction, *Australian Accounting Review*, Vol.5 nº1, pp.31-47.
- Carnegie, G. D. e Wolnizer, P.W. (1996), Enabling Accountability in Museums, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.9, nº5, pp.84-99.
- Carnegie, G. D. e Napier, C. J. (1996), Critical and Interpretative Histories: Insights into Accounting's Present and Future Through its Past, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.9, nº3, pp.7-39.
- Carnegie, G. D. e West, B. P. (2005), Making Accounting Accountable in the Public Sector, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.16, nº7, pp.905-28.
- Carpenter, V. L. e Feroz, E. H. (2001), Institutional Theory and Accounting Rule Choice: an Analysis of Four US State Governments Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, nº7/8, pp.565-596.

- Cassia, L. (2006), Accounting Change in Italian Local Governments, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.17, nº2/3, pp.154-174.
- Côrte-Real, I. (2008), Public Management Reform in Portugal: Successes and Failures, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.21, nº2, pp.205-229.
- Chua, W.F. (1986), Radical Developments in Accounting Thought, *The Accounting Review*, Vol.41, nº4, pp.601-32.
- Baxter, J. e Chua, W. F. (2003), Alternative Management Accounting Research: Whence and Whither. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, nº2, pp. 97-126.
- Damião Peres, (1928), *História de Portugal*, Vol.1, Editora Portucalense, Barcelos.
- Deephouse, D. (1996), Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, Vol.39, nº4, pp.1024-1039.
- DiMaggio, P. e Powell, W. (1983), State Expansion and Organizational Fields, in R. Hall e R. Quinn (Eds), *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills, CA. Sage, pp.147-161.
- DiMaggio, P.e Powell,W. (1991), Introduction, in Powell, W. e DiMaggio, P. ( Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago, pp.1-38.
- Evans, L. (2009), A Witches’ Dance of Numbers. Fictional Portrayals of Business and Accounting Transactions at a Time of Crisis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.22, nº2, pp.169-199.
- Felgueiras, B. (1977), *História de Portugal*, Politécnic Editora, Lisboa.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., e Pettigrew, A., (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford.
- Ferrel, O.C. (2001), *Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos*, 4ª Edição, Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro.
- Gow, J. e Dufour, C. (2000), Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter? *International Review of Administrative Sciences*. Vol.66, nº4, pp.573-597.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização*, Lusociência, Loures.
- Franco, (1997), *Contabilidade Geral*, Vol.23, Atlas, São Paulo, p.407.
- Funnell, W. (1996), Preserving History in Accounting: Seeking Common Ground Between ‘New’ and ‘Old’ Accounting History, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.9, nº4, pp.8-64.
- Gomes, C. (2008a), *Textos Dispersos de Direito do Património Cultural e de Direito do Urbanismo*, AAFDL, Alameda da Universidade, Lisboa.
- Gomes, D. (2007), *Accounting Change in Central Government: the Institutionalization of Double Entry Bookkeeping at the Portuguese Royal Treasure (1761-1777)*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho.
- Gomes, D. (2008b), *The Interplay of Conceptions of Accounting and Schools of Thought in Accounting History*, Sage Publications, Vol.13, nº4, pp.479-509.
- Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1960)*, Sousa (D. Diogo de), Vol. XXIX, Lisboa; Rio de Janeiro, pp.781-783.
- Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1960)*, Leite de Vasconcelos (José), Vol. XIV, Lisboa; Rio de Janeiro, pp.882-883.
- Gstraunthaler, T. e Piber, M. (2007), Performance Measurement and Accounting: Museums in Austria, *Museum Management and Curatorship*, Vol.22, nº4, pp.361-375.

- Gouveia, H.C. (1985), Acerca do Conceito e Evolução dos Museus Regionais Portugueses desde Finais do Século XIX ao Regime do Estado Novo, in *Arquivos, Bibliotecas e Museus*, Lisboa, Vol.I, nº1, p.164.
- Hannan, M. e Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol.82, nº5, pp.929-64.
- Hines, D. (1988), Financial Accounting: in Communicating Reality, We Construct Reality, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.13, nº3, pp.251-261.
- Hood, C. (1991), A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol.69, nº2/3, pp.3-19.
- Hooper K., Kearins K. e Green, R. (2005), Knowing, the Price of Everything and the Value of Nothing: Accounting for Heritage Assets, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.18, nº3, pp.410-433.
- Hopwood, A.G. (1983), On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, nº2/3, pp.287-305.
- Hopwood, A.G. (1990), Accounting and Organization Change, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.3, nº.1, pp.7-17.
- Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, nº1, pp.71-9.
- Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (2001), *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adoptam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócio*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Lopes, M. (2005), *Teoria da Contabilidade: uma Nova Abordagem*, Atlas, São Paulo.
- Machado, J. P. (1977), *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*, 3ª ed. Vol.II, Editora - Livros Horizonte, Lisboa.
- Major, M. e Ribeiro, J. (2009), A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade, in Major, M., e Vieira, R. ( Eds), *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa, pp.35-39.
- Marques, O. (1975), *História de Portugal, das Origens às Revoluções Liberais*, 5ª ed. Vol.I, Palas Editores, Lisboa.
- Marques, A. (2009), *História e Geografia de Portugal*, 6ª ano, Porto Editora.
- Matos, A. (2007), *Os Sistemas de Informação na Gestão de Coleções Museológicas: Contribuições para a Certificação de Museus*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras, Universidade do Porto.
- Menezes C., West B. e Carnegie G. (2009), The Accountability of Public Museums in Portugal: An Exploration of Issues, *Contabilidade e Gestão*, Vol., nº7, pp.69-96.
- Modell, S. (2001), Performance Measurement and Institutional Processes: a Study of Managerial Responses to Public Sector Reform, *Management Accounting Research*, Vol.12, nº4, pp.437-464.
- Miller, P. (1994), Accounting as a Social and Institutional Practice: an Introduction, in Hopwood, A. G. e Miller, P. (eds.), *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge, University Press, pp.1-39.
- Napier, C. (2006), Accounts of Change: 30 Years of Historical Accounting Research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, nº.4/5, pp.445-507.
- Naser, H. M. (1993). *Creative Financial Accounting: its Nature and Use*, Prentice Hall, Londres.
- Oliveira, M.A. (1990), *O Grande Livro dos Portugueses*, 1ª ed., Circulo de Leitores, Lisboa.

- Parker, L. D. (1996), Broad Scope Accountability: the Reporting Priority, *Australian Accounting Review*, Vol.6, nº1, pp.3-15.
- Potter, B.N. (2005), Accounting as a Social and Institutional Practice: Perspectives to Enrich our Understanding of Accounting Change, *Abacus*, Vol.41, n.3, pp.265–89
- Powell, W. (1983), *New Solutions to Perennial Problems of Bookselling: Whither the Local Bookstore?* Daedalus: Winter.
- Pignataro, G. (2002), Measuring the Efficiency of Museums in Sicily, in I. Rizzo and R. Towse (Eds.), *The Economics of Heritage: A Study in the Political Economy of Culture in Sicily*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar, pp.65-78.
- Popper, K. (1988), *O Universo Aberto - Pós-Escritos à Lógica da Descoberta Científica*. Vol.2, Dom Quixote, Lisboa.
- Potter, B. (1999), Explaining Recent Accounting Reforms in the Australian Public Sector, *Accounting History*, Vol.4, nº2, pp.43-72.
- Raposo, L., (1997), *Arqueologia em Diálogo: o Papel dos Museus*, *Arkeos*, nº1, pp.73-90, Tomar.
- Raposo L. (2008), José Leite de Vasconcelos, *Annuália 2007-2008*, pp.179-183, Ed.Verbo, Lisboa.
- Raposo, L. (2009), *Arqueologia e Museus*, Instituto dos Museus e da Conservação, nº3, pp.75-103, Lisboa.
- Rentschler, R. e Potter, B. (1996a), Accountability Versus Artistic Development: The Case for Non-profit Museums and Performing Arts Organizations, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.9, nº5, pp.100-113.
- Rentschler, R. e Potter, B. (1996b), Accountability, the Arts and Access: the Uses and Benefits of Technology, *Culture and Policy*, Vol.7, nº3, pp.81-97.
- Sá A. L. (1998), *Historia Geral e das Doutrinas da Contabilidade*, Editora Atlas, São Paulo, 1997 e Vislis, 2ª edição, Lisboa.
- Scapens, R. (1994), Never Mind the Gap: Towards an Institutional Perspective on Management Accounting Practice, *Management Accounting Research*, Vol.5, nº.4, pp.301-321.
- Saraiva, J. H. (1986); *O Tempo e a Alma, Itinerário Português*, 1º Vol, Circulo de Leitores, Lisboa.
- Scott, W. (1987), The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, nº4, pp.493-511.
- Scott, W. e Meyer, J. (1991), The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in W. Powell e P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, pp.108-140.
- Scott, W. (2000). Institutions Change and Healthcare Organizations, *From Professional Dominance to Managed Care*, University of Chicago.
- Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations* (2º Ed), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Schmidt, E. S. (2002), Estado de Crise X Estado de Direito: Dilemas da Contemporaneidade Capitalista Periférica, *XXXVI Semana Académica de Estudos Jurídicos e Sociais*. Pelotas RS. Centro Académico Ferreira Viana.
- Sciulli, N. (2004), The Use of Management Accounting Information to Support Contracting out Decision Making in the Public Sector, *Qualitative Research in Accounting e Management*, Vol.2, Nº5, pp. 1-28.

- Semedo, A. (2004), *Ciências e Técnicas do Património*, 1ª Série Vol.III, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, pp.129-136, Porto.
- Serra, F. (2007), *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- Serrano C.I. (2009), *Do Sonho à Realidade, a Construção Política da União Europeia*, Centro de Estudos Interdisciplinares do Séc. XX da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Serrão, J. (1971), *Dicionário de História de Portugal*, Vol. IV, Editora-Iniciativas Editoriais, Lisboa.
- Souto, J.C. (1987), *Dicionário da Literatura Portuguesa*, Vol. III, Marujo Editora, Lisboa.
- Sikka, P., Willmott H. e Puxty T. (1995), The Mountains are Still There: Accounting Academics and the Bearings of Intellectuals, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.8, nº3, pp.113-140.
- Silva, R. H., (2002.), *Os Museus: História e Prospectiva, Século XX*, Panorama da Cultura Portuguesa. Ed. Afrontamento e Fundação Serralves, Porto.
- Sinclair, A. (1995), The Chameleon of Accountability: Forms and Disclosures, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.20, nº2/3, pp.219-237.
- Thomas, P. G. (1998), The Changing Nature of Accountability, in B. G. Peters e D. J. Savoie (Eds.), *Taking stock: Assessing Public Sector Reforms*, Canadian McGill-Queens University Press, Montreal and Kingston, pp.348-393.
- Tinoco, J. P.(1996), *Contribuição ao Estudo da Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos*, Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Universidade de São Paulo, FEA/USP.
- Vieira, R. e Major, M. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática, Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade*, Escolar Editora, Lisboa, pp.11-56.
- West, B. P. (1998), Exploring Professional Knowledge: The Case of Accounting, *Journal of Sociology*, Vol.34, nº1, pp.1-22.
- Wei T. L, Davey H., Coy D. (2008), A Disclosure Index to Measure the Quality of Annual Reporting by Museums in New Zealand and the UK, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol.9, nº1.
- Weil, S.E. (1994), Performance Indicators for Museums: Progress Report from Wintergreen, *Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 23, nº 4, pp. 341-351.
- Weil, S.E. (2002), Organization-wide Quality, in Weil, S.E. (Ed.), *Making Museums Matter*, Smithsonian Institution, Washington, pp.3-23.
- Williams, C. e Melhuish, W. (1999), Is ABC Destined for Success or Failure in the Federal Government, *Public Budgeting and Finance*, Vol.19, nº2, pp.22-36.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design e Methods*, 3ª Ed, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Vasconcelos, M. A. (2001), *Lugares a Visitar em Portugal*, Selecções do Reader's Digest, SA, 1ª ed., Lisboa.

## Websites

- Arnaud, J.M. (2008), Associação dos Arqueólogos Portugueses na Apresentação Pública da Plataforma pelo Património Cultural, *Intervenção Proferida no Lançamento da Declaração da Plataforma pelo Património a 16 de Outubro*, URL: <http://icomos.fa.utl.pt/>, consultado em 10-05-2009.
- Damodaran, A. (2002), *The Promise and Peril of Real Options*, URL: <http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/realopt>, consultado em 18-06-2009.
- Guerreiro, A. (2007), Gestão de Museus em Portugal. Dos Modelos à Autonomia, V *Jornadas do ICOM\_ Portugal*, Porto, URL: <http://www.icomportugal.org>, consultado em 21-06-2009.
- IPM, (2000), *Rede Portuguesa de Museus: Documento Programático*, Instituto Português de Museus/Estrutura de Projecto Rede Portuguesa Museus, URL: <http://artecapital.net/opinioes.php?Ref39>, consultado em 10-05-2009.
- Lira, S. (1998), *Os Museus e o Conceito de Património: a Peça de Museu no Portugal do Estado Novo*, URL: <http://www.Lira/artigos/Osmuseuseoconceitodepatrimónio>, consultado em 26/06/2009.
- Moreira N. (2006), Os Jovens e a Cultura: Novos Desafios para a Optimização da Gestão dos Museus, *Revista Museu*, URL: <http://www.revistamuseu.com.br>, consultado em 10-05-2009.
- O'Hare, M. (2005), Pedagogy for Policy Analysis and Management. *APPAM Spring Conference: Charting the Next 20 Years of Public Policy and Management Education*, Park City, U.T., URL: <http://www.appam.org/conferences/SpringparKcity2005/index>, consultado em 01-06-2009.
- Rede Portuguesa de Museus*, URL: <http://www.rpmuseus-pt.org>, consultado em 22-04-2009.
- Serrão, V. (2008), O Património Artístico como Mais-Valia Estratégica. *Intervenção Proferida no Lançamento da Declaração da Plataforma pelo Património a 16 de Outubro*, URL: <http://www.icom-portugal.org/>, consultado em 15-06-2009.
- Zan L. (2006), *University of Bologna: Arts Organizations Between Uses and Abuses of Managerial Rhetoric*, URL: [http://portal.Unesco.org/culture/en/files/29737/11376665461zan\\_lucazan](http://portal.Unesco.org/culture/en/files/29737/11376665461zan_lucazan), consultado em 21-06-2009.
- Origem de Braga*, URL: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Braga>, consultado em 20-02-2010.

## Legislação

Lei 47/2004, Lei-Quadro dos Museus Portugueses, *Diário da República*,

I Série A n.º 195, 19 de Agosto.

Decreto-Lei n.º 97/2007 – Lei Orgânica IMC – Instituto dos Museus e da Conservação.

Código Deontológico do ICOM para os Museus, (1986) e (2001).

# **ANEXOS**

Anexo 1 – Desenho de Peças encontradas

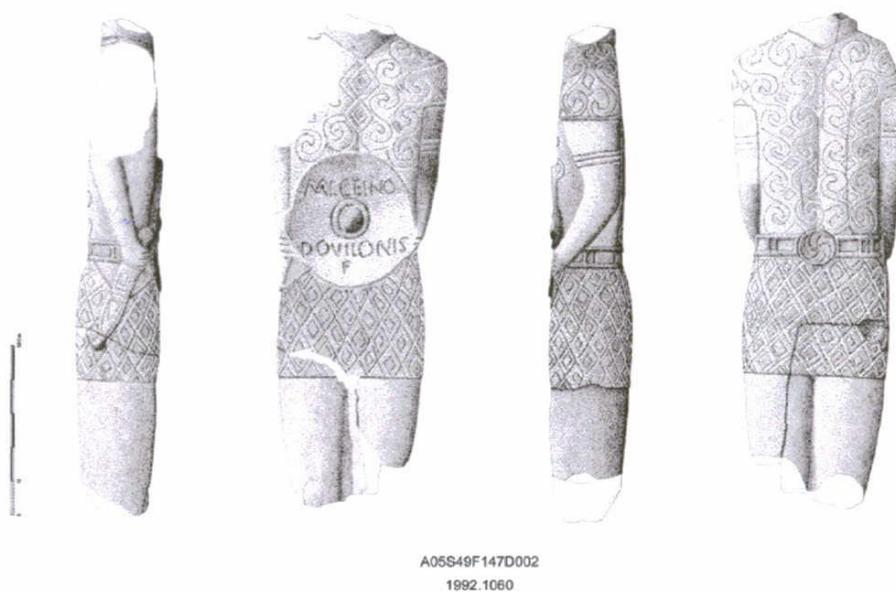


Fig.1- Estátua de guerreiro

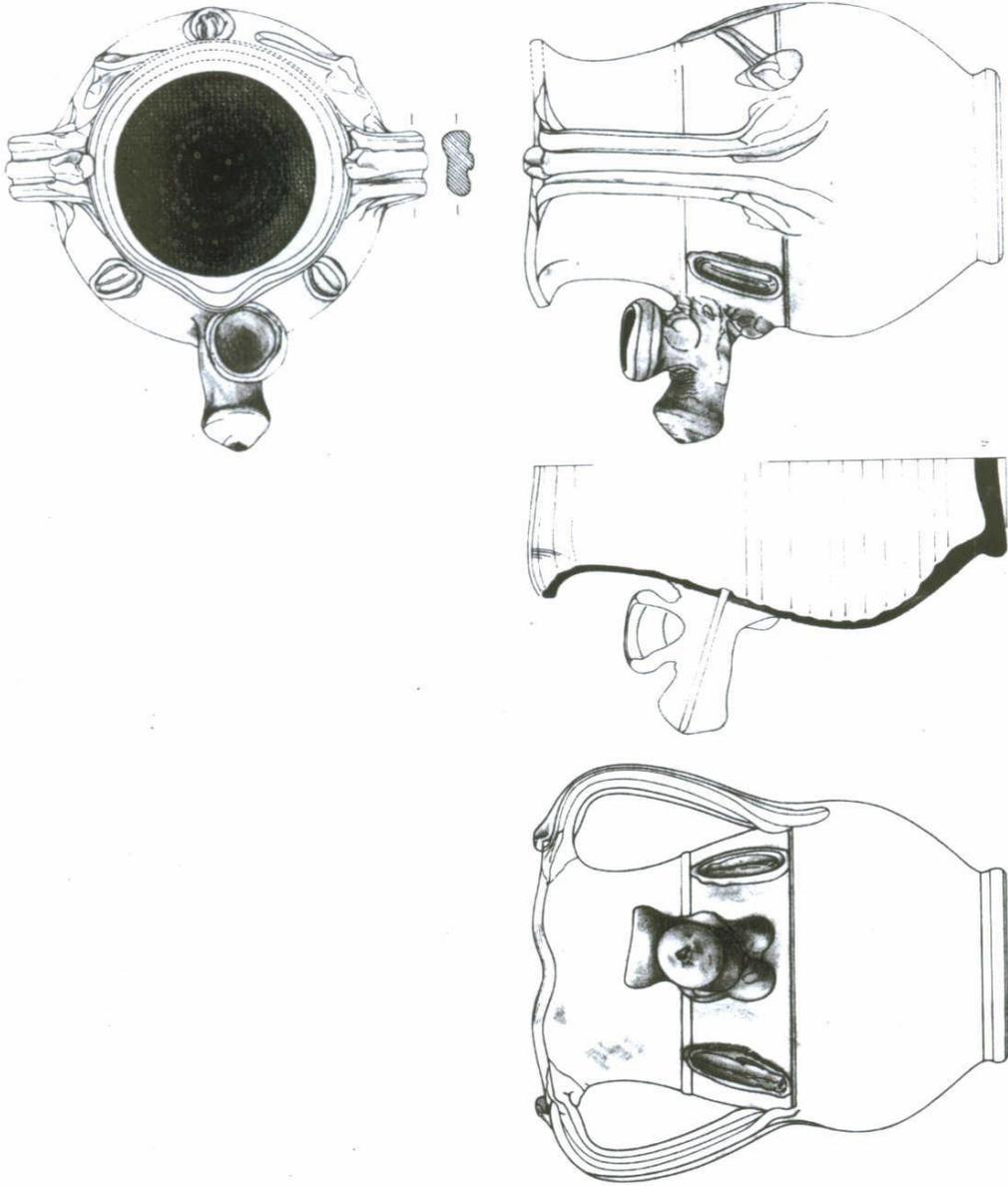


Fig.2- Vaso1

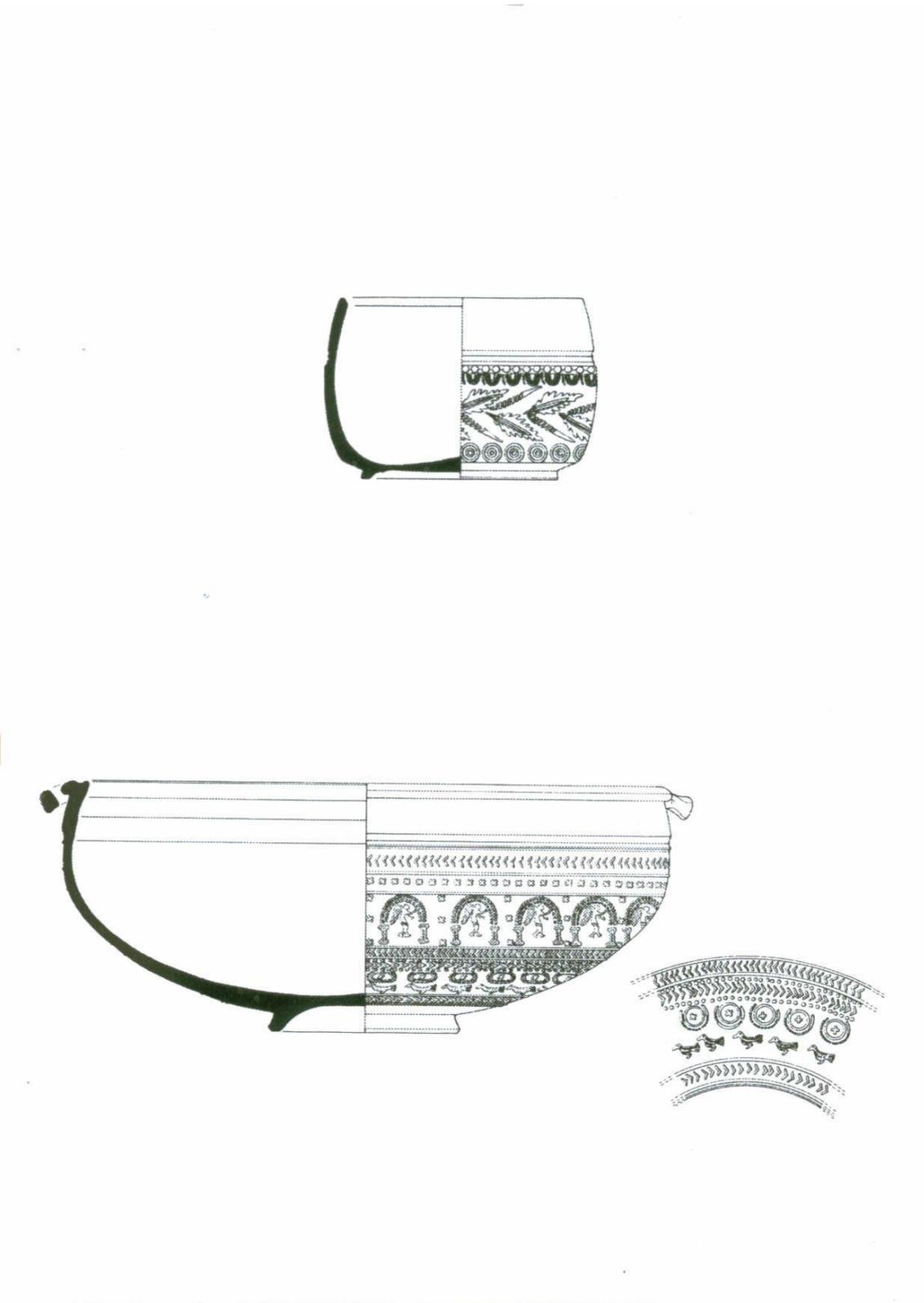


Fig.3-Vaso 2

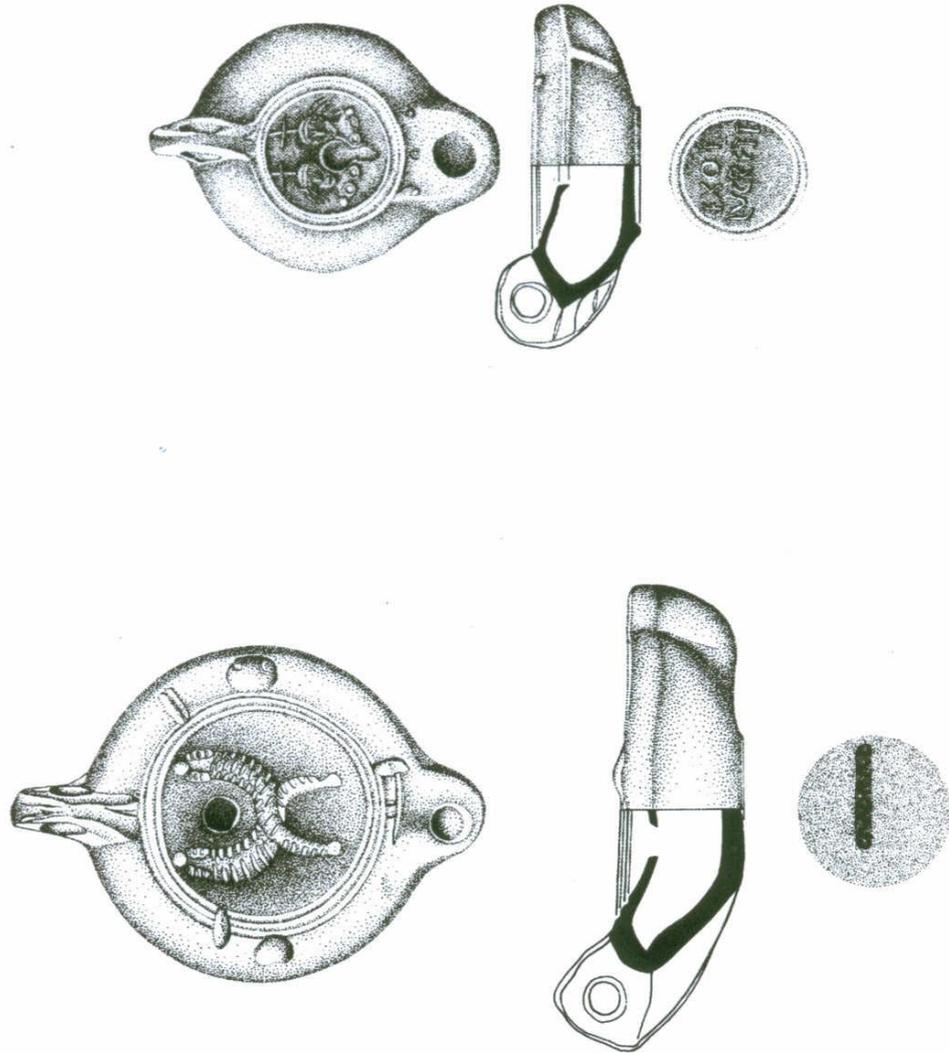


Fig.4-Lucerna

## Anexo 2 – Fotos do Processo



Fig.5 – Foto de fragmentos cerâmicos



Fig.6 – Registo manual dos fragmentos cerâmicos



**Fig.7 – Reconstrução do objecto cerâmico**



**Fig.8 – Objectos reconstruídos**



**Fig.9 – Fragmentos**



**Fig.10 – Vaso decorado com fragmentos**

### Anexo 3 – Fichas de Inventário

DESIGNAÇÃO			MONUMENTO	N°INV		
CLASS. GERAL			LOCALIZAÇÃO			
CLASS. ESPEC.			CODIGO			
TIPOLOGIA			ZONA	COMP		
FABRICO			CAMADA	CONTEXTO		
LOCAL PROD.						
MARCAS						
MATERIA		Estado	Cronologia	Dimensões (mm) Peso (g) Cor		
TIPO			PALEOLITICO	COMP	DIAM-BOCA	
1			MESOLITICO	LARG	DIAM-BOJO	
2			NEOLITICO	DIAM	DIAM-BASE	
		Inteiro <input type="checkbox"/>	CALCOLITICO	ALT		
		Completo <input type="checkbox"/>	BRONZE	PROF	PESO-A	
		Incompleto <input type="checkbox"/>	FERRO	ESP	PESO-B	
		Fragmento <input type="checkbox"/>	ROMANO	COR		
		Conjunto <input type="checkbox"/>	VISIGOTICO			
			ARABE	DIST.		
N° CAMPO			MEDIEVAL	CONC.		
N° DESENHO			MODERNO	FREG.		
INGRESSO			CONTEMPORANEO			
PROPRIEDADE			DESCONHECIDO	DATA ENTRADA		
LOCAL DEPOSITO				OPERADOR		
OBSERVAÇÕES E DESCRIÇÃO NO VERSO						

Fig.11- Inventário manual

## Inventário Informático

Museu D. Diogo de Sousa

### Inventário : Objectos

<b>N.º inventário</b>	1992.1060
<b>Designação</b>	Estátua de guerreiro
<b>Título</b>	S1N060920 - Exp. Sala 1 - Idade do Ferro
<b>Descrição</b>	Guerreiro Galaico mostrando uma vestimenta profusamente ornamentada e o armamento característico deste género de representação: um pequeno punhal de folha triangular, embainhado e um escudo redondo (caetra), com uma inscrição latina.  (Manuela Martins, 1984)
<b>Data registo</b>	08-05-1993



#### Informação específica

#### Categorias

**Tipo categoria**  
Arqueologia/Escultura

#### Contexto de campo

Tipo contexto	Local administ.	Lugar específico	Estação arqueol.	Tipo estação	Localização	Recolector/Esc.	Data recolha	Método recolha	C. N. Sítio	Coord
Escavação	Pt\BRAGA\Vila Verde\Ponte, S. Vicente	MONTE DE S. JULIÃO	POVOADO de S. JULIÃO (V.Verde)			Luís Fernando Oliveira Fontes	1981			

**Notas:** Aparecido aquando da limpeza de aterros com bulldozer

#### Cores

Cor	Parte descrita
Azul	Escudo

**Notas:** pigmentado com preto

Castanho

Costas

#### Cronologia

Data inicial	Data final	Data textual	Parte descrita
		Séc. I d.C.	

#### Entrada

Data entrada	Data saída	Motivo	Proveniência	Responsável	Créditos
--------------	------------	--------	--------------	-------------	----------

1996-06-01

Devolução

Câmara Municipal de Vila Verde

**Notas:** Devolução.

1981-01-01

Inventariação e tratamento

Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho

Maria Manuela dos Reis Martins

### Épocas

Época	Parte descrita
Idade do Ferro	

### Escavações

Código	Zona	N.º complexo	N.º camada	N.º campo
S.JULIÃO081	C			

### Estados

Estado	Parte descrita	Descrição	Data estado
Forma\Incompleta			

### Incorporações

Tipo incorpor.	Proveniência	Data
Escavação		1981-01-01

**Notas:** Museu D. Diogo de Sousa

### Inscrições

Tipo inscrição	Autor	Texto	Grafia	Técnica	Posição	Idioma	Tradução	Data
		Malceino Dovilonis f(ilio)				Latim	A Malceinus filho de Dovilo	

**Notas:** Inscrição da caetra.

### Localizações

Tipo localização	Localização	Data
Externa\Temporária	Sociedade Martins Sarmento	1999-09-03

**Notas:** Exposição: "Arte Castreja"

Interna\Reserva

MDDS Corredor

1999-11-29

Interna\Exposição

Sala 1 - Plataforma " Simbologia do Poder "

2007-06-29

### Materiais

Tipo material	Cor	Parte descrita
Lítico: Rocha\Granito		

Medidas			
Unidade medida	Parte descrita	Tipo de medida	Valor
mm		Altura máxima	1.470,0
mm		Largura máxima	500,0
mm		Espessura máxima	250,0

Informação relacionada			
Movimentos	2; S1999/; 03-09-1999; Espólio do MDDS para figurar na Exp. "Arte Castreja"; Sociedade Martins Sarmento; Clara Lobo; Isabel Maria Cunha e Silva; 03-09-1999; 03-09-1999; Museu D. Diogo de Sousa; Museu D. Diogo de Sousa; Sociedade Martins Sarmento - Guimarães.; Não	1999-09-03	
Movimentos	1; E1999/; 23-11-1999; Espólio do MDDS que figurou na Exp. "Arte Castreja"; Museu D. Diogo de Sousa (a eliminar); Isabel Marques; 23-11-1999; 23-11-1999; Museu D. Diogo de Sousa; Museu D. Diogo de Sousa; Sociedade Martins Sarmento - Guimarães.; Não	1999-11-23	
Conservação	T4338; Nº inv. 1992.1060; Remoção da estabilização, limpeza, abertura, consolidação, colagem, preenchimento e reintegração cromática.; 2000-11-08; 2000-12-06; Conservação e restauro	2000-11-08	
Proprietários	Museu D. Diogo de Sousa; 600 022 099; Rua dos Bombeiros Voluntários; Cidade; 4700-025 BRAGA; Portugal; 253 273 706; 253 612 366; mdds@ipmuseus.pt; Maria Isabel Cunha e Silva		
Outros	Escavador/Recolector; Luís Fernando Oliveira Fontes; Av. Central, 39; 4710 BRAGA; Portugal		(directa)
Outros	Câmara Municipal de Vila Verde; Portugal		(directa)
Outros	Editor; Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho; Av. Central, 39; 4710 BRAGA; Portugal		(directa)
Colaboradores	Maria Manuela dos Reis Martins; Unidade de arqueologia - Av. Central, 39; S. José de S. Lázaro; 4710 BRAGA; Portugal; 253 275 320		(directa)
Autores	Arcebispo D. Manuel de Sousa		(directa)
Autores	André Soares		(directa)
Material gráfico	E01508; 2001-09-27; Fotografia; Foto Digital\1440 x 960 pixéis (Fuji S1-2); Disco Duro; Foto\Digital; Act.Museu\Maqueta/Modelo; Pt\BRAGA\Braga\Cidade - Rua dos Bombeiros Voluntários - MDDS Bloco A - Piso 2		
Material gráfico	E01509; 2001-09-27; Fotografia; Foto Digital\1440 x 960 pixéis (Fuji S1-2); Disco Duro; Foto\Digital; Act.Museu\Maqueta/Modelo; Pt\BRAGA\Braga\Cidade - Rua dos Bombeiros Voluntários - MDDS Bloco A - Piso 2		
Material gráfico	D10907; 1983-06-00; Fotografia; Repetir digitalização; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10908; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10910; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10911; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10912; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10913; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10914; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Material gráfico	D10915; 1983-06-00; Fotografia; Foto Analógico\135 - 24x36 mm; Película Foto - Diapositivo Cór; Espólio\Com nº inv. MDDS		
Bibliografia	1282.001; Periódico; Fotografia; Das Altertum, Berlin, vol. 36 (2), 1990; 128 p.: il.; 24 cm; A.1.2; 0002-6646; Berlin; Akademie Verlag Berlin; 1990		p. 105 -111, fig. 6
Bibliografia	0535.001; Periódico; Fotografia; Cadernos de Arqueologia, Braga, 2ª série, 1, 1984; II.; 27 cm; B.2.8; 0870-6425; Braga; Museu D. Diogo de Sousa; Univ. do Minho. Unidade de Arqueologia; 1984; Existe esta publicação nos livros da ASPA com o nº 79.001		p.29-47, Est.2 - 5

Fig.12 – Inventário informático