



## **Modelos de governança em serviços de acervos digitais em rede: elementos para a produção de uma política pública nacional para objetos culturais digitais**

**Dalton Lopes Martins**<sup>I</sup>

<http://orcid.org/0000-0002-6244-6791>

**Danielle do Carmo**<sup>II</sup>

<http://orcid.org/0000-0001-9213-1427>

**Marcel Ferrante Silva**<sup>III</sup>

<http://orcid.org/0000-0001-7036-3905>

<sup>I</sup> Universidade de Brasília, DF, Brasil.

Doutor em Ciência da Informação. Professor da Faculdade de Ciência da Informação.

<sup>II</sup> Universidade de Brasília, DF, Brasil.

Doutoranda em Ciência da Informação.

<sup>III</sup> Universidade Federal de Goiás, GO, Brasil.

Doutor em Ciência da Informação. Professor da Faculdade de Informação e Comunicação.

**<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3375>**

*No cenário mundial despontam uma gama de serviços que, além de integrar acervos de diferentes instituições culturais, os colocam à disposição do usuário de forma integrada e acessível, como é o exemplo da Europeana, plataforma que abrange países europeus e possui mais de 3.500 instituições colaboradoras em 39 países e possibilita o acesso a mais de 53 milhões de objetos culturais digitais. No Brasil, as iniciativas existentes se revelam limitadas e isoladas, com baixo alcance e integração entre as instituições. A presente pesquisa*

*busca identificar elementos relativos ao modelo de governança de vinte serviços de acervos em rede, apresentados em estudo técnico da Europeana, procurando destacar seu modo de funcionamento em termos institucionais e de financiamento e apresenta uma visão categórica de seu modelo de gestão, tentando identificar os modelos de governança emergentes do campo empírico da presente pesquisa exploratória. Como resultado foi possível observar alguns modelos que podem auxiliar na elaboração de arranjos que permitam a criação de serviços de acervos digitais integrados sustentáveis para a realidade brasileira.*

**Palavras-chave:** Governança; Acervos em rede; Política pública; Cultura brasileira.

## **Models of governance in services of digital collections in network: elements for the production of a Brazilian public cultural policy**

*In the world scenario, a range of services are emerging that, in addition to integrating collections from different cultural institutions, make them available to the user in an integrated and accessible way, as is the example of Europeana, a platform that covers European countries and has more than 3,500 collaborating institutions in 39 countries and provides access to more than 53 million digital cultural objects. In Brazil, existing initiatives are limited and isolated, with low reach and integration between institutions. This research seeks to identify elements related to the governance model of twenty network services, presented in a technical study of Europeana, seeking to highlight its way of functioning in institutional and financing terms and presents a categorical view of its management model, trying to identify the emerging governance models of the empirical*

*field of this exploratory research. As a result, it was possible to observe some models that can help in the elaboration of arrangements that allow the creation of sustainable integrated digital collections services for the Brazilian reality.*

**Keywords:** *Governance; Network collections; Public policy; Brazilian culture.*

Recebido em 13.12.2017 Aceito em 18.03.2022

## **1 Introdução**

No contexto em que as tecnologias contemporâneas de comunicação e informação parecem exercer um papel protagonista tanto nos mecanismos de desenvolvimento econômico quanto social, refletindo na qualidade de vida dos cidadãos e inclusive em suas práticas culturais (PINTO; SILVA, 2005, p.2), as instituições guardiãs de acervos culturais se deparam com o desafio de integrar as tecnologias digitais em seus processos e procedimentos de preservação, representação, organização, pesquisa e comunicação da informação. Nos últimos anos, impulsionados por essa questão, pesquisadores acadêmicos, agentes da sociedade civil organizada e atores governamentais, em âmbitos federal, estadual e municipal, iniciaram movimentos e projetos que tinham como objetivo central discutir e estabelecer práticas de digitalização de acervos culturais, assim como a integração de bancos de dados de diversas instituições culturais.

Como exemplo, podemos citar iniciativas como a Rede Web de Museus da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo que realizou a integração de acervos de 13 instituições museais do estado, a Rede Memória Nacional, a iniciativa da Biblioteca Nacional para integrar acervos culturais digitalizados e o movimento Rede Memorial Nacional que busca articular as instituições nesse sentido. Entretanto, ao compararmos as iniciativas nacionais, com as práticas e projetos existentes internacionalmente, como é o exemplo da Europeana, plataforma que abrange países europeus e possui mais de 3.500 instituições colaboradoras em 39 países e possibilita o acesso a mais de 53 milhões de objetos culturais digitais, as iniciativas existentes no Brasil se revelam limitadas e isoladas, com baixo alcance e integração entre as instituições. Um dos elementos que ajudam a explicar esse cenário, tema de trabalho

da presente pesquisa, é a falta de uma política setorial que objetive diversos aspectos que são necessários para a integração de diferentes serviços de informação, tais como protocolos de interoperabilidade, modelos de metadados e de governança que definam de forma clara quais são os diferentes atores, seus papéis, funções, modos de atuação e processos de deliberação.

No cenário mundial despontam uma gama de serviços que além de integrar acervos de diferentes instituições culturais, os colocam à disposição do usuário de forma integrada e acessível. No trabalho de Martins, Ferrante e Carmo (2017) são discutidas várias dimensões desses serviços, considerando o elemento de funcionamento em rede como um dos eixos centrais de análise dos acervos digitais. A pesquisa apresenta o cenário brasileiro e internacional em relação aos acervos digitais, procurando evidenciar suas potencialidades e fragilidades. Também nesta pesquisa é apresentado o estudo intitulado *Europeana as cultural information online service*(2017) que identifica 20 iniciativas que oferecem alguma forma de serviço de informação cultural online, são eles: Europeana, Archives Portal Europe (APE)ART Store, British Library (BL), Digital Public Library of America(DPLA), Digital NZ, Google, Google Art's & Culture, Hathi Trust, Internet Archive, JStore, The European Library (TEL), Trove, Wikipédia, Wikimedia Commons, World Digital Library (WDL), Smithsonian, Rijks Museum, EUScreen e Gallica. O estudo realiza uma breve pesquisa comparativa tomando por base sete características principais: serviço provido; serviços adicionais; tipo de coleção; qualidade do conteúdo; criação de dados; acessibilidade; e perfil institucional.

## Quadro 1- Visão geral das instituições

#	Serviço	Serviço Primário	Tamanho da coleção Online	Financiamento	Data de Lançamento digital	Governança
1	Europeana	Agregador de índice	53000000	Público	2008	Rede
2	APE	Agregador de índice	249000000	Público	2009	Rede
3	ARTstor	Biblioteca Digital	2000000	Privado	2001	ONG
4	British Library	Biblioteca Digital	13000000	Público	1994	ONG
5	DPLA	Agregador de índice	2000000	Público	2013	ONG
6	DigitalNZ	Agregador de índice	29000000	Público	2006	Rede
7	Google	Agregador de índice	-	Privado	1998	Empresa
8	Google Art	Agregador de exibição	6000000	Privado	2011	Empresa
9	Hathi Trust	Biblioteca Digital	29000000	Universidade	2006	ONG
10	Internet Archive	Agregador de índice	4300000	Público/Privado	1996	ONG
11	JSTORE	Biblioteca Digital	8000000	Público/Privado	1997	ONG
12	TEL	Biblioteca Digital	200000000	Público	2005	Rede
13	Trove	Agregador de exibição	491000000	Público	2008	Rede
14	Wikipédia	Enciclopédia	32200000	Público	2001	ONG
15	Wikimedia Commons	Biblioteca de mídia	39500000	Público	2004	ONG
16	World Digital Library	Biblioteca Digital	14000	Público/Private	2009	ONG
17	Smithsonian	Biblioteca Digital	9600000	Público/Private	1985	ONG
18	Rijksmuseum	Biblioteca Digital	1000000	Público	2002	Museu
19	EUScreen	Agregador de índice	1060000	Público	2011	Rede
20	Galica	Biblioteca Digital	1600000	Público	1997	ONG

Fonte: Adaptado de Navarrete (2016)

O Quadro 01 apresenta os dados coletados, onde se observa que a coluna governança identifica quatro formas distintas: rede, ong, empresa e museu. No entanto, o estudo não apresenta mais informações e nem deixa claro o que significa cada categorização, não chegando a detalhar o que entende pelo conceito de governança e como essas diferentes categorias diferem entre si. Entendendo que na fase atual brasileira, conforme mencionado por Martins, Ferrante e Carmo (2017), há uma enorme lacuna na produção de políticas públicas com escala nacional para a formação e o incentivo à criação de acervos digitais integrados em rede e entendendo também a importância de tal iniciativa para o cenário cultural brasileiro, toma-se como questão da presente pesquisa o entendimento do conceito de governança na relação com os acervos digitais e um aprofundamento na identificação das características dos diferentes modelos de governança mencionados no Quadro 01, visando mapear formas de comparação e possíveis sugestões para a produção de modelos de governança brasileiros para o setor.

## 2 Metodologia

O presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo e de cunho qualitativo. Para a realização da pesquisa foi realizada o levantamento e análise de literatura científica sobre a temática abordada, assim como o levantamento e análise de documentos disponíveis a respeito de 20 serviços digitais que disponibilizam acervos digitais na internet e são considerados como os principais do mundo pelo

estudo técnico da Europeia. O foco da pesquisa foi identificar elementos relativos ao modelo de governança dos serviços, procurando destacar como ele funciona em termos institucionais, com que tipos de outras instituições se relaciona, como é financiado, assim como classificar os serviços de acordo com o modelo de gestão adotado. Vale ressaltar esses elementos relativos ao modelo de governança se constituem nas categorias de análise da pesquisa e a partir das quais os 20 serviços digitais serão analisados.

A metodologia pode ser definida como uma análise categorial conforme proposto por Bardin (2016). As categorias de análise propostas foram construídas a partir da análise exploratória de documentos técnicos e científicos, tais como artigos, relatórios técnicos e documentos web devidamente citados ao longo da pesquisa. Para identificar tais documentos, realizamos visitas aos sites institucionais de cada serviço, além de buscas em outras fontes, publicações e artigos científicos que tratam sobre os serviços apresentados. Ao identificar a necessidade de acesso a documentos institucionais não encontrados na web entramos em contato com as instituições solicitando tais documentos, obtendo respostas de algumas e de outras não.

A partir da análise da documentação coletada, realizamos algumas comparações visando sistematizar suas características e identificar elementos de comparação entre os serviços, procurando destacar com esses elementos pontos de observação e atenção que a construção de uma política pública para o setor deve levar em consideração.

### **3 Governança aplicada a serviços de conteúdo cultural em rede**

Ao se abordar o tema governança é necessário estar atento a definição imprecisa do conceito, pois ele pode apresentar sentidos muito diferentes de acordo com o contexto em que é aplicado. Segundo Rachel M. Gisselquist

[...] o termo é amplamente utilizado em relação a uma variedade de contextos e abordagens específicas: por exemplo, governança corporativa, governança participativa, governança global, governança de tecnologia da informação (TI), governança ambiental, governança local, governança de ONGs e governança sustentável (2012, p.5)

Em políticas públicas, governança se refere “aos arranjos institucionais que condicionam a forma pela qual as políticas são formuladas, implementadas e avaliadas em benefício da sociedade” (TCU, 2014, p.32). Esses arranjos institucionais são as estruturas, processos,

mecanismos, princípios, regras e normas que influenciam a governança em políticas públicas podendo se manifestar formal ou informalmente. A governança, tanto no âmbito público quanto privado, pode ser simplesmente definida como um exercício geral de autoridade (MICHALSKI, MILLER e STEVENS, 2001), nesse caso a autoridade se refere a sistemas de responsabilidade e controle, o que pode incluir arranjos globais e locais, estruturas, normas e práticas formais e informais assim como sistemas de controle espontâneos ou intencionais.

Os autores Heinrich, Hill e Lynn (2004, p.5) apontam que grande parte dos estudos em governança pública dão ênfase a coordenação e a colaboração como fundamentais para a governança democrática, manifesto por meio da emergência de redes associativas. No contexto do desenvolvimento de softwares (VAN GENUCHTEN, 1991), a governança é reconhecida por ter um papel chave nos processos colaborativos de construção de softwares de código aberto. A governança em projetos de softwares de código aberto pode ser definida como, segundo Markus (2007, p.152), "os meios de alcançar a direção, o controle e a coordenação de indivíduos e organizações totalmente ou parcialmente autônomos em nome de um projeto de desenvolvimento de *open source* software, ao qual eles contribuem conjuntamente".

No estudo intitulado '*Governance*' - *in crisis? A cross-disciplinary critical review of three decades of 'governance' scholar ship* (2017), o autor Aniko Horvath realiza uma revisão crítica da literatura acerca da governança e observa que diferentes conceitos e definições são aplicados em diferentes campos de estudo e disciplinas e aponta que há

[...] uma terminologia compartilhada e quadros teóricos frequentemente encontrados e utilizados em campos disciplinares e temáticos. No entanto, embora a teoria e terminologia sejam compartilhados, os entendimentos do que 'governança' exatamente significa pode variar em cada contexto empírico. (2017, p. 10)

No presente artigo não apresentaremos uma definição específica do que seria governança, mas identificaremos os elementos que a constroem. Para isso nos apoiaremos nos elementos comuns emergentes das pesquisas de governança levantados por Horvath (2017) em seu estudo. A citação abaixo apresenta um resumo dos elementos que compõem o campo da governança.

[...] um conjunto de estruturas, regulamentos, regras, normas, padrões, mecanismos, processos e práticas - formais, informais e incorporados - que regulam, coordenam, dirigem e / ou orquestram

(inter) ações, tão bem como (re) produzem relações e valores sócio-culturais, econômicos e políticos enquanto, ao mesmo tempo que influenciam, definem e determinam os resultados de tais interações. O escopo é geralmente para alcançar objetivos específicos de campo, orientados a práticas - amplamente e / ou definidos de forma restrita. Todos esses entendimentos de governança levam a suposição (implícita) de que os atores estão incorporados, determinados por e também moldam tais estruturas e processos (HORVATH, 2017, p. 9).

No caso da governança aplicada ao presente estudo nos ateremos especificamente na identificação de atores e práticas de participação que figuram nos processos e procedimentos governança dos vinte serviços online de acervos digitais culturais em rede, já citados anteriormente. Para isso foi realizada uma investigação sobre os arranjos institucionais desses serviços e em como abrangem os diferentes atores envolvidos, tentando entender como se constituí seus sistemas de governança e identificar os espaços de participação dos diferentes agentes nos processos de tomada de decisão.

#### 4 Elementos de governança em serviços de acervos culturais digitais em rede

Na identificação dos elementos de governança em relação aos atores e práticas de governança levantamos os seguintes dados sobre os serviços de informação cultural: organização gestora central, país, tipo de entidade legal, características do modelo de governança e fontes financiadoras. O resultado que resume a coleta dos dados pode ser observado quadro abaixo:

Quadro 2 - Organização e governança em serviços de acervos culturais digitais em rede

	Serviço	Organização gestora	País	Tipo de entidade legal	Outras instituições envolvidas nos processos de governança	Característica do modelo de governança	Fontes financiadoras
1	<b>Europeana</b>	Europeana Foundation	Holanda	Fundação	Europeana Network Association; Detentores de Conteúdo; Membros da União Europeia	Rede	União Europeia
2	<b>Archives Portal Europe</b>	Archives Portal Europe Foundation	Holanda	Fundação	Instituições arquivísticas; Instituições de pesquisa	Rede	Instituições participantes contribuintes

3	<b>EUScreen</b>	EUScreen Foundation	Holanda	Fundação	Instituições contribuintes; Instituições não contribuintes	Rede	Instituições participantes contribuintes
4	<b>Digital Public Library of America</b>	Digital Public Library of America.Inc	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	Membros da Network DPLA Hub	Rede	Fundações; agências governamentais
5	<b>Internet Archive</b>	Internet Archive.Inc	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	----	Interna	Fundações; agências governamentais
6	<b>The European Library</b>	CENL	Reino Unido	Organização sem fins lucrativos	LIBER; CERL	Rede	CENL; União Europeia Europeia Foundation; NWO
7	<b>HathiTrust</b>	Universidade de Michigan	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	Consórcio de universidades	Rede	Universidades participantes
8	<b>ArtStor</b>	IthakaHarbor.Inc	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	----	Interna	Instituições que aderem ao serviço; organizações públicas e privadas
9	<b>World Digital Library</b>	Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	UNESCO; Instituições parceiras	Rede	Agências governamentais nacionais e internacionais; organizações públicas e privadas
10	<b>RijksMuseum</b>	RijksMuseum Foundation	Holanda	Fundação	----	Interna	Instituições parceiras
11	<b>Wikipédia</b>	Wikimedia Foundation Corporation	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	Capítulos; grupos de usuários; organizações temáticas	Rede	Pessoas físicas; organizações públicas e privadas
12	<b>Wikimedia Commons</b>	Wikimedia Foundation Corporation	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	Capítulos; grupos de usuários; organizações temáticas	Rede	Pessoas físicas; organizações públicas e privadas
13	<b>Jstor</b>	IthakaHarbor.Inc	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	----	Interna	Instituições que aderem ao serviço; organizações públicas e privadas
14	<b>Smithsonian</b>	Smithsonian Institution	Estados Unidos da América	Organização sem fins lucrativos	---	Interna	Congresso dos Estados Unidos; Pessoas físicas; organizações públicas e privadas
15	<b>British Library</b>	British Library (Department for Culture, Media & Sport)	Reino Unido	Governamental	---	Interna	Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido; pessoas físicas, organizações públicas e

							privadas
16	Gallica	Biblioteca Nacional da França (Ministère de la culture et de la communication)	França	Governamental	---	Interna	Ministério da Cultura e da Comunicação da França
17	Trove	National Library of Australia (Department of Communications and the Art)	Austrália	Governamental	---	---	Departamento de Comunicação e Arte da Austrália
18	DigitalNZ	National Library of New Zealand (Department of Internal Affairs)	Nova Zelândia	Governamental	---	---	Departamento de Assuntos Internos da Nova Zelândia
19	Google	Google Inc.	Estados Unidos da América	Organização privada com fins lucrativos	---	Interna	---
20	Google Art's& Culture	Google Institute (Google Inc.)	Estados Unidos da América	Organização privada com fins lucrativos	---	Interna	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Para efeito de organização, optamos por apresentar a descrição dos dados coletados sobre esses serviços separados pelo tipo de entidade legal da organização que aparece como gestora do serviço. Desse modo identificamos quatro grupos com formatos institucionais distintos, como evidencia o quadro abaixo:

Quadro 3- Natureza institucional da organização gestora do serviço

<i>Tipo</i>	<i>Serviço</i>	<i>Organização gestora</i>
<b>Serviços geridos por fundações holandesas</b>	Europeana	Europeana Foundation
	Archives Portal Europe	Archives Portal Europe Foundation
	EUScreen	EUScreen Foundation
	RijksMuseum	RijksMuseum
	The European Library	CENL
	Wikipédia	Wikimedia Foundation

Serviços geridos por organizações não governamentais (sem fins lucrativos)	Wikimedia Commons	Corporation
	ARTStor	IthakaHarbor
	Jstor	
	Digital Public Library of America	Digital Public Library of America
	Internet Archive	Internet Archive
	HathiTrust	Universidade de Michigan
	Smithsonian	Smithsonian Institution
Serviços geridos por organizações governamentais	World Digital Library	U.S. Library of Congress
	British Library	Department for Culture, Media & Sport
	Gallica	Biblioteca Nacional - Ministère de la culture et de la communication
	Trove	National Library of Australia- Department of Communications and the Art
	DigitalNZ	National Library of New Zealand- Department of Internal Affairs
Serviços geridos por empresas privadas	Google	Google.Inc
	Google Art's& Culture	

Fonte: Elaborado pelos autores

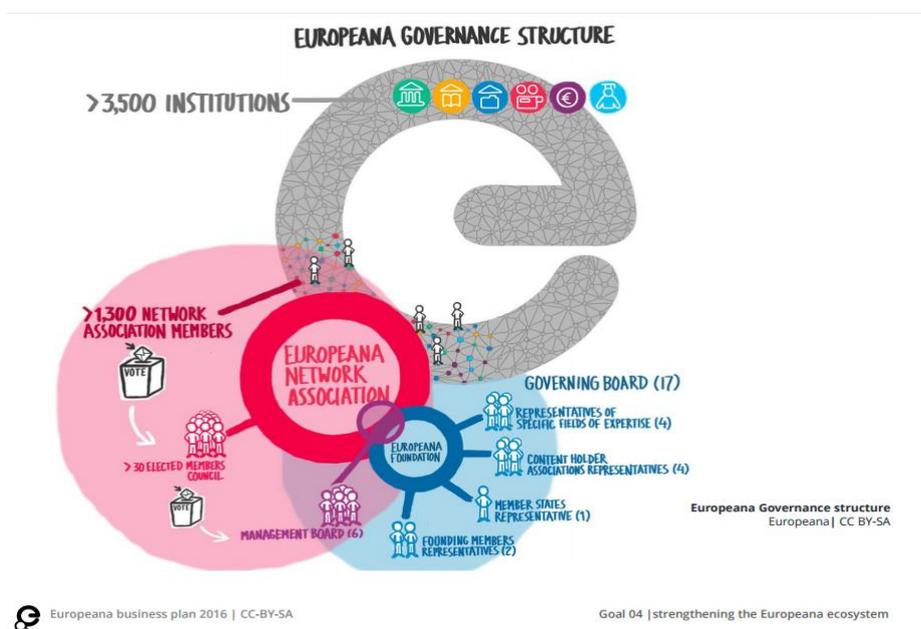
Nos próximos tópicos serão apresentados os arranjos institucionais que envolvem os serviços na tentativa de identificar padrões que se estabelecem no que diz respeito à integração dos diferentes atores sociais e na verificação da existência de espaços de participação nas instâncias de tomada de decisão.

#### 4.1 Serviços geridos por fundações holandesas

Os serviços Europeana, Archives Portal Europe, EUscreen, Rijks Museum e The European Library são geridos por fundações holandesas. Uma fundação (*Stichting*) na Holanda, é um tipo de pessoa jurídica que não possui membros ou sócios e o patrimônio deve ser utilizado para o cumprimento de seu propósito descrito no item objetivos de seu estatuto social. Na Holanda, uma fundação pode ser estabelecida tanto para fins públicos quanto privados, a realização de atividades comerciais é permitida se a natureza das mesmas estiver em consonância com os objetivos da instituição, nesse caso se aplicam os tributos normalmente. Em relação a composição de sua estrutura administrativa está prevista a criação de uma junta administrativa, sendo flexível a adição de outras instâncias a sua estrutura como por exemplo uma junta supervisora.

A Europeana é um serviço online que agrega dados e diversos tipos de conteúdo cultural europeu que se encontram em acervos digitais de museus, arquivos, bibliotecas e instituições de audiovisual da Europa. Sua plataforma online disponibiliza um mecanismo de busca integrado que dá acesso a consulta em acervos de suas diversas instituições parceiras. Esse serviço tem origem em um projeto da Comissão Europeia que fomentou sua concepção e desenvolvimento. Como consequência do desenvolvimento do projeto, surgiu a necessidade da criação de uma instituição para assegurar a continuidade do serviço. Desse modo é criada em 2007, a Europeana Foundation, uma fundação com sede em Haia, cidade da Holanda. Segundo estatuto social da instituição, sua missão é “permitir que as instituições guardiãs da herança cultural tornem seus acervos acessíveis e disponíveis para o re-uso” (EUROPEANA FOUNDATION, 2014). Esta organização é responsável pela administração e manutenção do serviço da Europeana e de seus projetos derivados. Nos processos de governança da Europeana Foundation, a Europeana Network Association que é uma organização associativa composta por uma rede de aproximadamente 1.700 membros, profissionais de diversas instituições de cultura e tecnologia e áreas afins ao redor da Europa, figura como uma instituição participativa.

Figura 1. Estrutura de Governança da Europeana



Fonte: EUROPEANA. Bussiness Plan 2016: Creating Cultural Connections, 2015.

O Conselho de Membros da organização associativa Europeana Network é composto por 25 pessoas escolhidas por meio de eleição, pelos membros. Dentre os 25 membros que compõem o Conselho, seis são

eleitos para tomar assento na Junta Administrativa da associação. A chamada Junta de Governança da Europeana é composta pela Junta Administrativa da Europeana Network e pela Junta Diretiva da Europeana Foundation. A Junta Diretiva da Europeana Foundation atua em questões ligadas às operações financeiras, gestão, planejamento e verificação de resultados da instituição. A Junta Diretiva da Europeana Foundation é composta por membros representantes de diferentes parceiros. Além dos seis representantes da Europeana Network Association, já citados anteriormente, a Junta Diretiva é composta por mais 13 membros dos quais dois são representantes dos membros fundadores, três representam a União Europeia, quatro representam as associações europeias guardiãs de acervos culturais e quatro representantes de especialistas dos campos da cultura que possam contribuir para o desenvolvimento das estratégias da instituição.

A Europeana foi financiada pela Comissão Europeia por meio do programa The Connecting Europe Facility. No plano estratégico desenhado para 2015-2020 indica-se a possibilidade de outras formas de arrecadação, como por exemplo, a criação de uma taxa de contribuição para os colaboradores no uso de versões mais completas do serviço ou a criação de um consórcio onde os países membros da União Europeia contribuíssem em nome de suas instituições culturais (EUROPEANA, 2014).

O Archives Portal Europe é um serviço online que agrega conteúdos culturais digitais de mais de 30 acervos de instituições da União Europeia. Esse serviço é resultado de desdobramentos dos projetos APENet(2009-2012) e APex(2012-2015), iniciados e financiados pela Comissão Europeia de 2009 até 2015. A partir de outubro de 2015, o projeto passou a ser mantido e desenvolvido pela Archives Portal Europe Foundation, fundação com sede na cidade de Haia. A instituição declara como missão ser o “elo perdido” para os usuários ao redor do mundo que buscam informações e para a comunidade arquivística. Em outubro de 2014, na ocasião da celebração do estatuto da fundação, as instituições formalmente associadas a APE eram: Nationaal Archief (uma agência da Holanda), Algemeen Rijksarchief in de Provinciën (uma instituição científica da Bélgica), Archives Nationales de Luxembourg (uma instituição pública de Luxemburgo), Subdirección General de los Archivos Estatales (uma ramificação do Ministério de Educação, Cultura e Esporte da Espanha) e Riksarkivet (uma agência governamental da Suécia). A Fundação Archives Portal Europe possui dois corpos decisórios, a Assembleia de Associados e a Junta Diretiva. O papel da Junta Diretiva é representar e gerir a fundação. A quantidade de membros que compõem a junta pode variar de cinco a sete pessoas que são escolhidas pela Assembleia de Associados. A Assembleia de Associados supervisiona as

políticas da Junta Diretiva e os assuntos gerais da fundação. Os associados podem ser somente entidades qualificadas como instituições arquivísticas europeias, essas entidades apontam representantes que irão compor a Assembleia de Associados. Ao menos uma vez por ano a Junta Diretiva e a Assembleia de Associados se reúnem para discutir questões passadas e futuras das políticas da fundação. Quanto ao financiamento, todo membro associado assume a responsabilidade de contribuir financeiramente com o serviço, e essa contribuição pode variar de acordo com o associado.

O EUscreen é um portal online europeu que oferece acesso livre a conteúdos culturais audiovisuais. Esse portal foi fundado pela Comissão Europeia por meio do projeto EUscreen (2009-2012) e teve como sucessor o projeto EUscreen XL (2013-2016). Dessa forma o EUscreen foi construído com a colaboração de um consórcio de arquivos audiovisual europeu, emissoras públicas e parceiros técnicos e acadêmicos, com um total de 31 organizações de 22 países europeus que formam sua rede de colaboradores. Na intenção de garantir sustentabilidade para essa rede, foi fundada em 2013 a EUscreen Foundation, uma fundação holandesa com sede em Utreque, que tem como missão “[.] ser uma rede independente e inclusiva que apoia o acesso durável e contextualizado à herança cultural da televisão europeia”(EUSCREEN, 2017). A Fundação EUscreen é gerida por uma junta diretiva, composta de cinco membros participantes, e tem como papel administrar e manter a plataforma euscreen.eu e a EUscreen Network. As demais instituições colaboradoras estão divididas entre os “participantes” não contribuintes financeiramente, e os “participantes apoiadores” que são os que contribuem financeiramente com uma taxa anual. Tanto representantes de membros das instituições apoiadoras quanto das não apoiadoras compõem o Conselho de Participantes, seu papel é possibilitar o desenvolvimento da missão, aconselhando a Junta da Fundação e dando suporte na identificação das metas. O presidente do conselho representa os participantes na Junta Diretiva da Fundação EUscreen.

O Rijksmuseum, que é o Museu Nacional Holandês, disponibiliza seu acervo digitalizado para consulta por meio de seu portal online. A missão da instituição é manter, administrar, conservar, restaurar, pesquisar, preparar, recolher, publicar e apresentar objetos artísticos tanto em suas instalações quanto em outros lugares. Em 1995, o museu se torna uma fundação administrada pela Junta Supervisora e pela Junta de Diretores. O financiamento do museu se dá por meio de doações de entidades parceiras e outras formas de arrecadação. Em consulta a documentação em seu site institucional e na internet não foi possível encontrar informações acerca de outras organizações formais ou informais que possuam algum tipo de participação nos processos internos de governança

de seu serviço. O estudo de Navarrete (2016, p. 26), indica que o Rijksmuseum é uma das instituições culturais europeias que possui relações colaborativas com a Europeia.

A The European Library é um portal online não-comercial que oferece acesso integrado a itens de coleções digitais de quarenta e oito bibliotecas nacionais da Europa. O projeto inicial do serviço foi liderado pela British Library com o apoio financeiro da União Europeia e como resultado desse projeto o portal The European Library foi lançado em 2005. Dessa forma, o portal passou a ser gerido pela Conference of European National Librarians- CENL, que é uma fundação Holandesa, cuja a missão é “apoiar o trabalho das bibliotecas nacionais da Europa para aumentar a visibilidade de suas coleções patrimoniais, promover um senso de patrimônio comum na Europa e abri-los para novas gerações de usuários através de serviços interessantes” (CENL, 2017). A CENL é uma organização formada por diversas bibliotecas nacionais europeia, na gestão da TEL ela recebe apoio de duas grandes associações de bibliotecas da Europa: a Association of European Research Libraries - LIBER e o Consortium of European Research Libraries - CERL. A partir de 2013, a forma de participação na governança do serviço foi alterada e distribuída determinando que o Comitê Administrativo da TEL seria composto por um total de 10 membros e a LIBER e a CERL teriam direito a 40% desses assentos. Quanto ao financiamento, em 2013 os recursos financeiros para o funcionamento da TEL e de seus projetos adjacentes tinham três fontes: contribuições da CENL, de subsídios da União Europeia e de outras organizações como a Europeia Foundation e The Netherlands Organization for Scientific Research (NWO). Em 2016, alegando que o modelo de agregação de dados oferecido pelo serviço não mais se configurava como uma boa opção para todas as bibliotecas nacionais membros, a CENL encerra o serviço de agregação para as bibliotecas e congela o portal, mantendo o acesso aos dados digitais e bibliográficos e indica que a Europeia manterá o serviço de agregação para bibliotecas.

## **4.2 Serviços geridos por organizações não governamentais (sem fins lucrativos)**

Os serviços Wikipédia, Wikimedia Commons, ARTStor, JStor, Digital Public Library of America, Internet Archive, Hathi Trust e Smithsonian são administrados por organizações sem fins lucrativos do Estados Unidos da América. Uma organização enquadrada no item 501(c)(3) da legislação tributária norte-americana é considerada sem fins lucrativos, tem direito a isenção de impostos e concede benefícios fiscais aos doadores. Em uma organização desse tipo não há proprietários, e os fundadores podem participar da Junta de Diretores ou atuar como funcionários da organização. Pode ou não haver membros envolvidos diretamente nos

negócios da organização. Segundo as informações disponíveis no site do Internal Revenue Service (IRS), uma das características principais dessas organizações é a existência de comitês que operam a organização em relação às questões orçamentárias, relações públicas e arrecadação de fundos. A governança de uma organização 501(c)(3) é de responsabilidade da junta de diretores que também pode receber o nome de Junta de Curadores ou Junta de Governadores.

O ARTStor que é uma biblioteca digital que armazena imagens e mídias digitais de diversos museus, arquivos, artistas e instituições educacionais de várias partes do mundo, e o JStor, que é uma biblioteca digital “que provê acesso a mais de 2.300 revistas acadêmicas, 40.000 livros e milhões de objetos e documentos de fonte primária para pessoas ao redor do mundo, são atualmente geridos pela organização sem fins lucrativos Ithaka Harbor. Essa organização tem como missão “trabalhar com a comunidade global de educação superior para avançar e preservar o conhecimento e melhorar o ensino e aprendizado por meio do uso das tecnologias digitais” (IRS, 2015a). O JStor se apresenta como uma organização sem fins lucrativos em 1995, após ser lançado como projeto piloto sob a direção da Universidade de Michigan, e em 2009 se funde com a Ithaka Harbor se tornando um serviço da organização. O ArtStor é uma iniciativa que nasce na Mellon Foundation, se torna uma organização sem fins lucrativos, e em 2016 declara a aliança estratégica que transfere responsabilidade administrativa e financeira da Artstor para a Ithaka Harbor. Tanto o Artstor quanto o Jstor geram rendimentos por meio de taxas (taxa única de adesão do serviço e uma taxa anual de acesso para manutenção) pagas pelas instituições que aderem aos serviços.

Tanto a Wikipédia, que é uma enciclopédia colaborativa, quanto o repositório de mídias Wikimedia Commons são serviços geridos pela entidade sem fins lucrativos Wikimedia Foundation. A organização sem fins lucrativos, declara que sua missão é

[...]empoderar e engajar pessoas ao redor do mundo a coletar e desenvolver conteúdo educacional sob licença livre ou em domínio público, disseminando de forma efetiva e global [...] a fundação irá gerar e manter as informações úteis geradas pelos seus projetos disponíveis na internet livre de taxas, perpetuamente. (IRS, 2015c)

Segundo o estatuto social, a organização possui a Junta Curadora que é responsável por gerir a fundação e seus negócios. A Junta Curadora é composta de pelo menos nove membros, dos quais três são selecionados por meio do voto da comunidade, dois são selecionados pelos Capítulos e Organizações Temáticas, e até quatro membros podem

ser apontados pela junta. Os Capítulos e as Organizações Temáticas são organizações independentes sem fins lucrativos, fundadas para promover e dar suporte aos projetos da Wikimedia em uma determinada região geográfica ou tema específico. Em 2006 se estabelece a Junta Consultiva formada por uma rede de especialistas de diferentes áreas que devido suas habilidades e competências são selecionados para atuar na fundação e seus projetos. Ela aconselha a Junta Curadora em seus processos estratégicos de tomada de decisão. A Wikimedia Foundation é financiada por meio de doações individuais e institucionais.

O serviço de biblioteca digital Digital Public Library of America reúne e disponibiliza conteúdos culturais digitais de bibliotecas, arquivos e museus dos Estados Unidos. De acordo com sua missão, os conteúdos reunidos “[..]serão mantidos livremente acessíveis ao mundo” (IRS, 2014a). Segundo o estatuto, a DPLA e seus projetos são geridos por uma organização sem fins lucrativos de mesmo nome, cujo o corpo gestor é formado pela Junta de Diretores, de no mínimo três membros e no máximo 11 membros, e pelo Diretor Executivo que é guiado pela Junta de Diretores. A Junta de Diretores é atualmente composta por bibliotecários públicos e de pesquisa, tecnólogos, autores, acadêmicos de propriedade intelectual, especialistas em estudos de mídia e especialistas em negócios de todo o país. Os recursos financeiros da DPLA são oriundos de contribuições de fundações e de agências governamentais.

A Internet Archive é uma biblioteca digital que arquiva e reúne conteúdos culturais digitais de diversos formatos, a organização responsável por gerir esse serviço e seus projetos é também chamada Internet Archive, organização sem fins lucrativos fundada em 1996. A organização se declara como uma “biblioteca dedicada a preservar materiais físicos e digitais e prover acesso público ao conhecimento”(IRS, 2015a). Atualmente a organização é administrada pela Junta de Diretores composta por quatro membros. A Internet Archive é financiada por meio de doações individuais e institucionais, subsídios e serviços de arquivo e digitalização oferecidos aos parceiros.

O Hathi Trust é um repositório digital que armazena conteúdos culturais de diferentes instituições dos Estados Unidos. Foi iniciado em 2008 como um projeto colaborativo e tem como membros fundadores a University of California e os membros do Committee on Institutional Cooperation - CIC que é formado pela University of Chicago, Indiana University, University of Illinois at Urbana-Champaign, University of Iowa, University of Michigan, Michigan State University, University of Minnesota, Northwestern University, Ohio State University, Pennsylvania State University, Purdue University e University of Wisconsin-Madison. O serviço Hathi Trust é legalmente constituído como parte da University of Michigan, tendo suas atividades e regulamentos sujeitos às regras desta

universidade. Os membros representativos do Hathi Trust são designados pelas instituições parceiras e tem o poder de aprovar os critérios de elegibilidade da Junta de Governadores, aprovar orçamentos, alterar ou propor itens do estatuto e aconselhar a Junta de Governadores sobre quaisquer assuntos relativos aos membros. A Junta de Governadores é responsável por administrar as propriedades, assuntos, negócios e atividades do Hathi Trust. Essa junta é composta por 12 membros, apontados e eleitos, e o Diretor Executivo que atua como um membro sem direito a voto. Para compor a junta, seis membros são apontados pelas instituições fundadoras do Hathi Trust e seis membros são eleitos pelos membros em geral (HATHITRUST, 2017).

O Smithsonian é uma instituição museal estadunidense composta por um complexo de 19 museus e disponibiliza parte de seu acervo digital para consulta online. O Smithsonian Institute declara que sua missão é “desenvolver e difundir o conhecimento”(IRS, 2014b). A instituição foi criada legalmente em 1846 pelo Congresso dos Estados Unidos que delegou a responsabilidade de administração do Smithsonian à Junta de Regentes. Fazem parte desta junta o chefe de justiça dos Estados Unidos da América, o vice-presidente e três membros do Senado, três membros da United States House of Representatives e mais nove cidadãos. Os recursos financeiros que mantém o Smithsonian são de origem federal, cerca de 60% de seu orçamento e o restante de doações, sujeitas a descontos no imposto de renda.

### **4.3 Serviços geridos por organizações governamentais**

A World Digital Library, British Library, Gallica, Trove e o Digital NZ são serviços administradas por entidades governamentais que se localizam, respectivamente, nos Estados Unidos, Reino Unido, França, Austrália e Nova Zelândia.

A World Digital Library é uma biblioteca digital que disponibiliza conteúdo cultural de diversos países e culturas ao redor do mundo. É um projeto de colaboração internacional gerido pela Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos da América - U.S. Library of Congress - realizado com o apoio da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Cultura e a Ciência (UNESCO) e tem como parceiros bibliotecas, arquivos, museus, instituições educacionais de todo o mundo. O Conselho Executivo do projeto é composto por sete membros, entre eles o Diretor Geral da UNESCO, ou seu representante, e o diretor da instituição que administra o projeto, que no caso é a Biblioteca do Congresso. O Conselho Executivo é eleito pelos parceiros da WDL durante a reunião anual. Os parceiros, ou associados, são bibliotecas, arquivos e instituições que possuem acervos e contribuem para WDL ou instituições fundações e companhias privadas que contribuem para o projeto compartilhando tecnologia, realizando

reuniões de grupos de trabalho ou contribuindo financeiramente. O projeto WDL é financiado por meio de doações e contribuições de instituições públicas e privadas.

A British Library é a biblioteca nacional do Reino Unido que agrega e armazena conteúdos culturais, analógico e digital, dos países do Reino Unido e disponibiliza parte de seu acervo por meio do portal da biblioteca. O Ato de 1972 estabelece a British Library e a coloca sobre o controle e administração da Junta da British Library (BRITISH LIBRARY, 1972). Tanto o presidente quanto os demais membros da junta são apontados pelo Secretário de Estado para a Cultura, Olimpíadas, Mídia e Esporte, com exceção de um membro que é apontado pela rainha. Os membros da junta tem a responsabilidade de certificar que a BL cumpra os requerimentos estatutários e administrativos garantindo o bom uso dos fundos públicos. A Junta da BL tem o poder de constituir o Conselho Consultivo da British Library que se torna responsável por auxiliar e aconselhar a Junta da BL em relação ao planejamento, políticas e desenvolvimento operacional, os membros desse conselho são determinados pela Junta da BL.

A Gallica é a biblioteca digital da Biblioteca Nacional da França (Bibliothèque Nationale de France) e oferece acesso a milhares de conteúdos culturais digitalizados de seu acervo e acervos parceiros. A Biblioteca Nacional da França - BNF está sob responsabilidade do Ministério de Cultura e Comunicação (Ministère de la culture et de la communication) da França. Por meio da Gallica, a BNF apoia a digitalização e disponibilização de acervos de aproximadamente 270 parceiros que se dividem entre bibliotecas e iniciativas locais de cooperação, entidades de pesquisa e educação no ensino superior e outras bibliotecas especializadas de diferentes naturezas.

O Trove é uma plataforma da Biblioteca Nacional da Austrália que agrega e disponibiliza conteúdos culturais digitais de bibliotecas, museus, arquivos, repositórios e etc. O modelo de governança do Trove é interno, ou seja, é gerido pela Biblioteca Nacional que se configura como o único financiador da infraestrutura central do serviço. Dentro da estrutura organizacional da Biblioteca Nacional, o grupo de referência do Trove é o responsável por enviar as questões relativas ao serviço para o Grupo Corporativo de Gerenciamento da Biblioteca que é responsável pelos recursos assim como pelas questões legais e de conformidade do serviço. O Conselho da Biblioteca é o responsável pela supervisão do Trove e pelos demais serviços da biblioteca. Além dos grupos internos, dois grupos externos recebem relatórios relativos ao Trove, o Comitê Consultivo de Bibliotecas da Austrália - Libraries Australia Advisory Committee (LAAC) - que representa uma rede de aproximadamente 1200 bibliotecas do país, e

as Bibliotecas nacionais e estaduais da Australásia - National and State Libraries Australasia (NSLA).

O Digital NZ é um portal que reúne conteúdos culturais digitais de diversas bibliotecas, museus, departamentos governamentais, organizações de financiamento público, mídias e grupos comunitários da Nova Zelândia. Esse serviço se encontra sobre a gestão da National Library of New Zealand, a Biblioteca Nacional da Nova Zelândia, que se encontra sob responsabilidade do Ministério de Assuntos Internos do país. Deste modo a governança do Digital NZ se dá por meio dos órgãos estatutários da National Library of New Zealand que são a Comissão Consultiva de Biblioteca e Informação - Library and Information Advisory Commissions- e os Guardiões da Biblioteca Alexander Turnbull- Guardians/Kaitiaki of Alexander Turnbull Librar. A Comissão Consultiva é composta por seis membros e o bibliotecário nacional que não tem poder de voto, os membros são apontados pelo Ministro de Assuntos Internos da Nova Zelândia. Já os Guardiões da Biblioteca Alexander Turnbull atendem a assuntos relativos a referida coleção.

#### **4.4 Serviços geridos por empresas privadas**

O Google e o Google Art's & Culture são serviços administrados pela empresa privada com fins lucrativos Google.inc.O Google é um dos principais serviços de busca da internet e disponibiliza, por meio de sua ferramenta de busca automatizada, conteúdo de todos tipos e gêneros, entre os quais podem ser encontrados conteúdos culturais disponíveis. O Google Art's & Culture é uma biblioteca de mídia que reúne acervos culturais digitais de diversas instituições ao redor do mundo e faz parte dos projetos da iniciativa sem fins lucrativos Google Cultural Institute. Tanto o Google quanto o Google Cultural Institute são geridos pela empresa privada de capital aberto Google. Inc que se tornou, em 2015, a empresa Alphabet. Inc. Não encontramos nenhum documento ou estudo que nos fornecesse informações que nos permitissem identificar elementos de governança de ambos os serviços.

### **5. Reflexões em busca de uma conclusão**

Dos vinte serviços identificados observamos que onze deles possuem um modelo de governança interno, ou seja, embora alguns deles colaborem com outros serviços em relação ao compartilhamento de dados, não encontramos informações acerca de uma política de colaboração e contribuição de agentes externos às instituições gestoras dos serviços, no sentido da abertura de espaços de participação nas tomadas de decisões. Os outros nove serviços - Europeana, Archives Portal Europe, EUscreen, The European Library, Wikipédia, Wikimédia, Hathi Trust, World Digital Library, Digital Public Library of America-

apresentam um modelo de governança que estimula práticas de compartilhamento e colaboração que vão além do compartilhamento de recursos econômicos, dessa forma estão envolvidos em seus processos de governança, e nas instâncias de tomadas de decisões diferentes agentes como: financiadores, instituições detentoras de acervos culturais, profissionais das áreas de interesse e até mesmo usuários colaboradores.

Os serviços, como esperado, apresentam arranjos muito variados de governança, evidenciando que a construção de soluções está intimamente ligada às especificidades sociotécnicas do local e momento em que surgem como soluções em potencial para resolver os problemas ligados a organização e disponibilização da informação em rede. No entanto, pode-se encontrar alguns pontos em comum que são elementos que valem destacar para a reflexão do que pode ser incorporado em uma eventual política pública brasileira para o setor. Apresentamos o destaque no Quadro 04.

**Quadro 4-** Elementos para uma política pública brasileira para acervos de objetos culturais digitais

<i>Elemento</i>	<i>Modelo</i>
Institucionalidade	Organizações não governamentais e fundações
Financiamento	Misto de recursos públicos e privados
Governança	Rede

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise do Quadro 04, podemos identificar que um ponto comum é o uso da constituição de fundações e organizações não governamentais como instituições que podem fornecer o respaldo institucional dinâmico o suficiente para responder aos diferentes desafios organizacionais de disponibilização dos serviços. Percebe-se que isso é uma estratégia utilizada por diferentes países, tanto no União Europeia quanto nos Estados Unidos. A formação de uma fundação parece dar o foco institucional específico de uma organização que objetiva em sua missão trabalhar a agregação dos diferentes atores em suas instâncias de tomada de decisão, por mais diferentes que sejam entre si, além de ofertarem um lócus institucional para a formação de diferentes estratégias de captação de recursos.

Outro ponto que vale mencionar é a convivência de recursos públicos e privados, em sua grande maioria nas instituições analisadas, gerando modelos híbridos de alocação de recursos. Sem dúvida, essa é uma prática ainda pouco explorada no cenário brasileiro e com poucos casos de implementação que possam servir de parâmetro. No entanto, é interessante notar que esse arranjo permite diferentes composições dos atores envolvidos em relação a circulação de recursos, sendo que em alguns casos os membros da rede a financiam, em outros são beneficiários de recursos captados pela instituição agregadora da rede.

As instituições privadas e públicas, em menor número, refletem condições de existência que parecem atreladas a países e mercados altamente desenvolvidos e com capacidade de financiamento de suas próprias operações que as permitem propor modelos próprios e autônomos de funcionamento de seus serviços.

A análise do Quadro 04 também apresenta uma reflexão importante a respeito de como novos arranjos de gestão, governança e tecnológicos surgem a partir da própria produção de novos instrumentos sociotécnicos como é o caso do advento dos grandes projetos agregadores de acervos digitais de instituições culturais. A demanda por novas formas de participação técnica e social, tanto na frente dos provedores de dados quanto do nível de atuação dos usuários na interação com os acervos, produz inflexões que dificilmente poderiam ser atendidas pelos modos tradicionais de funcionamento das instituições até então vigentes. A abertura à colaboração e a necessidade de escala técnica para o crescimento exponencial dos objetos digitais quando em relação de rede produz novos fenômenos que estamos apenas agora tomando consciência e sendo capazes de compreender seus efeitos culturais. Em parte, esses fenômenos dizem respeito às novas formas de socialização da cultura, onde as instituições culturais adquirem uma presença digital em redes de informação que ativam e são ativadas por novas formas de comunicação e relacionamento com o usuário. Essas novas formas de socialização parecem demandar, conforme os resultados da presente pesquisa, novos arranjos institucionais de governança dos acervos digitais. A mistura entre o público e o privado na gestão e no financiamento das instituições, a necessidade de organizações mais flexíveis para a resposta emergente de demandas de gestão e a formação de redes de tomada de decisão sobre padrões informacionais e comunicacionais produz arranjos ainda muito novos para os modos tradicionais de funcionamento das instituições culturais no Brasil.

Nesse momento, cabe a questão: como a situação da política cultural brasileira pode se beneficiar da compreensão desse cenário complexo? O Brasil apresenta características únicas no cenário cultural mundial, tanto em termos de sua riqueza quanto em termos de sua

complexidade administrativa e gerencial. A criação de serviços de informação que ganhem escala nacional é rara no país e em poucos casos específicos se obteve sucesso em termos de sustentação e perenidade dos serviços. Cabe, sem dúvida, ao país definir e se inspirar em elementos institucionais que possam prevalecer no campo da gestão cultural para além de gestões de administrações públicas partidárias específicas, onde há momentos da política em que projetos para apoio aos acervos surgem e fomentam recursos, mas onde em outros isso deixa de ser prioridade e ações estruturantes fundamentais perdem relevância e sua capacidade de entregar o que se espera desses serviços.

Nos parece, a partir dos resultados apontados nesta pesquisa, que a formação de experiências na construção de políticas públicas que objetivem identificar atores institucionais e sociais de relevância na sociedade civil, definir papéis e modelos de atuação que ampliem e permitam diferentes níveis de participação e tomada de decisão, bem como gerar instâncias com níveis e responsabilidades diferentes é um caminho necessário a se percorrer na construção de uma política efetiva para estimular e dar sustentabilidade a construção de acervos digitais em rede. Juntar a esses elementos a formação de uma institucionalidade que permita o diálogo e o trânsito entre elementos públicos e privados, parece ser uma condição que amplia o potencial dessa política de responder às demandas sociotécnicas do complexo cenário das políticas informacionais do século XXI.

## Referências

ARCHIVES PORTAL EUROPE FOUNDATION. *About us*. Disponível em: <http://www.archivesportaleuropefoundation.eu/index.php/about-us>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Statues of Stichting Archives Portal Europe Foundation*, 2014. Disponível em: [http://www.archivesportaleuropefoundation.eu/images/docs/Statutes\\_Archives\\_Portal\\_Europe\\_Foundation.pdf](http://www.archivesportaleuropefoundation.eu/images/docs/Statutes_Archives_Portal_Europe_Foundation.pdf). Acesso em: 04 dez. 2017.

ARTSTOR. *Artstor and Ithaka will join forces*. Disponível em: <http://www.artstor.org/press-release/artstor-and-ithaka-will-join-forces>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Contributors*. Disponível em: <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations>. Acesso em: 04 dez. 2017.

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BIBLIOTECA NACIONAL DIGITAL (Brasil). Fundação Biblioteca Nacional. *Rede da Memória Virtual Brasileira*. Disponível em: . Acesso em: 16 out. 2017.

BRASIL. *Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas*. TCU: Brasília, 2014. Disponível em : <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC404023E00>. Acesso em: 29 nov. 2017.

BRITISH LIBRARY. Act 27 July, 1972. Disponível em: <http://www.bl.uk/aboutus/governance/blact/#top>. Acesso em: 06 dez. 2017.

CARMO, Danielle do; MARTINS, Dalton Lopes; SILVA, Marcel Ferrante. Acervos em rede: perspectivas para as instituições culturais em tempos de cultura digital. *Revista Em questão* [online first] Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/72951/44342>. Acesso em: 23 nov. 2017.

CENL. Europe's national libraries and CENL commit to collaboration and mutual support as they build on the legacy of The European Library, 2016. Disponível em: <<http://www.cenl.org/wp-content/uploads/20161213-TEL-closure-press-release-final.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Mission Statement*. Disponível em: <http://www.cenl.org/about-cenl/mission-statement>. Acesso em: 04 dez. 2017.

DPLA. *Bylaws*. Disponível em : [http://dp.la/info/wp-content/uploads/2013/04/DPLABylaws\\_CLEAN1.pdf](http://dp.la/info/wp-content/uploads/2013/04/DPLABylaws_CLEAN1.pdf). Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Board*. Disponível em: <https://dp.la/info/about/board/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Funding*. Disponível em: <https://dp.la/info/about/funding/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

DUTCH LAW TOPICS. *A Foundation in the Netherlands*. Disponível em: <https://attorneynetherlands.wordpress.com/2013/11/13/a-foundation-in-the-netherlands/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

EUROPEANA. *Who we are*. Disponível em: <http://pro.europeana.eu/page/who-we-are>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *About our network*. Disponível em: <http://pro.europeana.eu/our-network/about-our-network>. Acesso em: 04 dez. 2017

EUROPEANA FOUNDATION. *Europeana Strategy 2020, Network & Sustainability*(draft). Disponível em: [http://pro.europeana.eu/files/Europeana\\_Professional/Publications/Europeana%20Strategy%20Network%20Sustainability.pdf](http://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Publications/Europeana%20Strategy%20Network%20Sustainability.pdf). Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Deed of amendment to statutes Stichting Europeana*, The Hage: 2014. Disponível em: [https://pro.europeana.eu/files/Europeana\\_Professional/Governing\\_Board/deed-of-amendment-to-statutes-of-europeana-foundation-september-2015.pdf](https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Governing_Board/deed-of-amendment-to-statutes-of-europeana-foundation-september-2015.pdf). Acesso em: 06 dez. 2017.

EUSCREEN. *Foundation*. Disponível em: <http://blog.euscreen.eu/foundation>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *About foundation*. Disponível em: <http://blog.euscreen.eu/about-5/foundation/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

GALLICA. *Decouvrir nos partenaires*. Disponível em: <http://gallica.bnf.fr//html/decouvrir-nos-partenaires>. Acesso em: 04 dez. 2017.

GISSELQUIST, Rachel M. *Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy*. Helsinki: UNU-WIDER, 2012. Disponível em: <https://www.wider.unu.edu/publication/good-governance-concept-and-why-matters-development-policy>. Acesso em: 23 nov. 2017.

GOOGLE. *About Cultural Institute*. Disponível em: <https://www.google.com/culturalinstitute/about/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

HATHI TRUST. *Bylaws*. Disponível em: <https://www.hathitrust.org/bylaws>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Board of Governors*. Disponível em: [https://www.hathitrust.org/board\\_of\\_governors](https://www.hathitrust.org/board_of_governors). Acesso em: 04 dez. 2017.

HEINRICH, Carolyn J. HIL. Carolyn J. LYNN JR., Laurence E. Governance as an organizing theme for empirical research. In: P. W. Ingraham and L.E Jr., (eds). *The art of governance: analysing management and*

administration. Washington, DC: Georgetown University Press, 2004, p. 3-9.

HORVATH, Aniko. 'Governance' – in crisis? A cross-disciplinary critical review of three decades of 'governance' scholarship". London: Centre for Global Higher Education, 2017. Disponível em: <https://www.researchcghe.org/perch/resources/publications/wp20.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2017.

INTERNET ARCHIVE. *About*. Disponível em: <https://archive.org/about/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

INTERNET ARCHIVE. *Bios*. Disponível em: <https://archive.org/about/bios.php>. Acesso em: 04 dez. 2017.

IRS. *Tax Information for Charitable Organizations*. Disponível em: <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Form 990 Return of organization exempt from income tax*. Itaka Harbors, 2015a.

\_\_\_\_\_. *Form 990-F Return of Private Foundation*. Internet Archive, 2015b.

\_\_\_\_\_. *Form 990 Return of organization exempt from income tax*. Wikimedia Foundation, 2015c.

ITAKA. *Our work*. Disponível em: [https://www.ithaka.org/our\\_work#ourwork9](https://www.ithaka.org/our_work#ourwork9). Acesso em: 04 dez. 2017.

JSTOR. *About JSTOR*. Disponível em: <https://about.jstor.org>. Acesso em: 04 dez. 2017.

LIBRARY OF CONGRESS. *About the library*. Disponível em: <https://www.si.edu/ogc/legalhistory>. Acesso em: 04 dez. 2017.

MARKUS, M. Lynne. The governance of free/open source software projects: monolithic, multidimensional, or configurational? *Journal of Management & Governance*, v. 11, n.2, may 2007. p. 151-163. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-007-9021-x>. Acesso em: 29 nov. 2017.

NAVARRETE, Trilce. *Europeana as online cultural information service: study report*. [S.l.]: Europeana, 2016. Disponível em:

[https://pro.europeana.eu/files/Europeana\\_Professional/Publications/europeana-benchmark-report-sep-2016.pdf](https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Publications/europeana-benchmark-report-sep-2016.pdf). Acesso em: 18 mar. 2017.

NATIONAL LIBRARY OF AUSTRALIA. *About Trove*. Disponível em: <http://trove.nla.gov.au/general/about>. Acesso em: 04 dez. 2017.

NATLIB. *StatutoryBodies*. Disponível em: <http://natlib.govt.nz/about-us/statutory-bodies>. Acesso em: 04 dez. 2017.

PINTO, Manuela A.; SILVA, Armando M. Um modelo sistêmico e integral de gestão da informação nas organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: Contecsi, 2005. p. 1-24.

PROFUSEK, Robert A et al. *Shedding Light on the Dutch "Stichting": The Origins and Purpose of an Obscure but Potentially Potent Dutch Entity*. Jones Day. fev. 2016, p.1-4 . Disponível em: <http://www.jonesday.com/files/Publication/f4c70f5c-c1b1-4c3b-8141-b515d8eb472c/Presentation/PublicationAttachment/6f54fc41-e25d-404f-8420-5fdf6c80ad04/Shedding%20Light%20on%20the%20Dutch%20Stichting.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2017.

REDE MEMORIAL DE PERNAMBUCO. *Carta de Recife 2.0*. [2012]. Disponível em: <http://redememorialpernambuco.blogspot.com/p/carta-do-recife.html>. Acesso em: 16 mar. 2017.

RIJKSMUSEUM. *Vision and mission*. Disponível em: <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/vision-and-mission>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Supervisory board and board of directors*. Disponível em: <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart/supervisory-board-and-board-of-directors>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *OverzichtFondsenenStichtingen*. Disponível em: <https://www.rijksmuseum.nl/nl/steun-het-rijks/fondsen/overzicht-fondsen-en-stichtingen>. Acesso em: 04 dez. 2017.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Cultura. Governo do Rio de Janeiro. *Rede Web de Museus*. Disponível em: <http://www.museusdoestado.rj.gov.br/sisgam/>. Acesso em: 1 out. 2017.

SMITHSONIAN. *Digital Library*. Disponível em: <http://library.si.edu/digital-library>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Mission*. Disponível em: <https://www.si.edu/about/mission>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Legal History*. Disponível em: <https://www.si.edu/ogc/legalhistory>. Acesso em: 04 dez. 2017.

THE EUROPEAN LIBRARY. *Discover contributors*. Disponível em: <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/discover/contributors>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Annual Report & Accounts, 2003*. Disponível em: <http://www.theeuropeanlibrary.org/confluence/download/attachments/8880494/The+European+Library+-+Annual+Report+2013-FINALversion.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2017.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Revista de Administração Pública*, v.40, n. 2, p.27-55. Jan./fev. 2006.

VAN GENUCHTEN, M. Why is software late? An empirical study of the reason for delay in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, Lincoln: IEE Computer Society, v.17, n. 6, jun. 1991. p.582 - 590.

WDL. *WDL Organization*. Disponível em: <https://project.wdl.org/about/org.html>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Contributors*. Disponível em: <https://www.wdl.org/pt/contributors/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Partners*. Disponível em: <https://www.wdl.org/pt/partners/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

WIKIMEDIA FOUNDATION. *Home*. Disponível em: <https://wikimediafoundation.org/wiki/Home>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Bylaws*. Disponível em: <https://wikimediafoundation.org/wiki/Bylaws>. Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Advisory Board*. Disponível em: [https://wikimediafoundation.org/wiki/Advisory Board](https://wikimediafoundation.org/wiki/Advisory_Board). Acesso em: 04 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. *Benefactors*. Disponível em: <https://wikimediafoundation.org/wiki/Benefactors>. Acesso em: 04 dez. 2017.

#### Anexo A – Links de acesso aos serviços culturais.

Serviço	Link
Europeana	<a href="http://www.europeana.eu/portal/pt">http://www.europeana.eu/portal/pt</a>
APE	<a href="https://www.archivesportaleurope.net/">https://www.archivesportaleurope.net/</a>
ARTstor	<a href="http://www.artstor.org/">http://www.artstor.org/</a>
British Library	<a href="http://www.bl.uk/">http://www.bl.uk/</a>
DPLA	<a href="https://dp.la/">https://dp.la/</a>
DigitalNZ	<a href="https://www.digitalnz.org/">https://www.digitalnz.org/</a>
Google	<a href="https://www.google.com.br/">https://www.google.com.br/</a>
Google Art	<a href="https://www.google.com/culturalinstitute/">https://www.google.com/culturalinstitute/</a>
HathiTrust	<a href="https://www.hathitrust.org/">https://www.hathitrust.org/</a>
Internet Archive	<a href="https://archive.org/">https://archive.org/</a>
JSTORE	<a href="https://www.jstor.org/">https://www.jstor.org/</a>
TEL	<a href="http://www.theeuropeanlibrary.org">http://www.theeuropeanlibrary.org</a>
Trove	<a href="http://trove.nla.gov.au/">http://trove.nla.gov.au/</a>
Wikipédia	<a href="https://pt.wikipedia.org/">https://pt.wikipedia.org/</a>
Wikimedia Commons	<a href="https://commons.wikimedia.org/">https://commons.wikimedia.org/</a>
World Digital Library	<a href="https://www.wdl.org/pt/">https://www.wdl.org/pt/</a>
Smithsonian	<a href="https://www.si.edu/">https://www.si.edu/</a>
Rijksmuseum	<a href="https://www.rijksmuseum.nl/">https://www.rijksmuseum.nl/</a>
EUScreen	<a href="http://www.euscreen.eu/">http://www.euscreen.eu/</a>
Gallica	<a href="http://www.gallica.bnf.fr/">http://www.gallica.bnf.fr/</a>