

**O setor de acervos memoriais brasileiros e os
dez anos de atuação do BNDES: uma avaliação a partir
da metodologia do Quadro Lógico**

Fernanda Menezes Balbi
Patricia Zendron
Gustavo Marcelino

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

O setor de acervos memoriais brasileiros e os dez anos de atuação do BNDES: uma avaliação a partir da metodologia do Quadro Lógico

Fernanda Menezes Balbi
Patricia Zendron
Gustavo Marcelino*

“O arquivo é a memória e esta, por sua vez, tem potencialidade para informar e alterar a realidade presente”
Zeny Duarte**

Resumo

Os diversos tipos de acervos registram a identidade e a diversidade cultural dos países e são fonte primária de informação para um conjunto de produtos e serviços. A preservação de acervos justifica-se como atividade fundamental para o ciclo de produção, distribuição e acesso à cultura e ao conhecimento, permitindo o desenvolvimento de cadeias produtivas, especialmente da economia criativa. Nesse

* Respectivamente, contadora, gerente e estagiário do BNDES. Os autores agradecem as contribuições a Marina Gama, Isabel Cavalcanti, Gustavo Mello, Melissa Cabral, Tânia Deodato, Ana Paula Bernardino, Luciane Gorgulho e dois pareceristas anônimos e, em especial, agradecem aos integrantes da Gerência de Efetividade e Emprego do Departamento de Avaliação, Inovação e Conhecimento da Área de Planejamento (AP/DEINCO) – Roberto de Oliveira, Guilherme Costa e Leonardo de Oliveira. Eventuais erros remanescentes são de inteira responsabilidade dos autores. Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente, a opinião do BNDES.

** Professora da Universidade Federal da Bahia (UFBA), especialista em Biblioteconomia, Arquivologia e Linguística.

contexto, o BNDES apoia a preservação de acervos memoriais desde 2004. O total investido supera R\$ 100 milhões, referentes a quase 140 projetos, o que torna o Banco uma das mais importantes instituições apoiadoras desse segmento no país. O presente artigo se propôs a divulgar e avaliar os principais resultados da atuação do BNDES em acervos, por meio de editais públicos, que foram o principal instrumento utilizado. Com base no histórico do setor e na metodologia do Quadro Lógico, foi possível analisar a evolução da política de apoio. Duas diretrizes relevantes foram identificadas e analisadas: (a) estancar processos avançados de má conservação, presentes em projetos de menor complexidade e geograficamente distribuídos; e (b) valorizar a importância de ações focadas na preservação preventiva e na sustentabilidade das instituições, seja por atuar diretamente para evitar riscos e dar acesso ao acervo, seja por buscar o fortalecimento das instituições para habilitá-las a garantir a continuidade de suas ações de preservação. Essa reflexão permitiu concluir sobre elementos relevantes para a futura atuação do BNDES no setor.

Abstract

Several memorial collections register the cultural identity and diversity of countries, in addition to being the primary source of information for a range of products and services. Preserving memorial collections is essential for producing, distributing and accessing culture as well as knowledge, enabling the development of production sectors, especially in the creative economy. Within this context, the BNDES has provided support to preserve memorial collections since 2004, with total investments surpassing R\$ 100 million for almost 140 projects. This makes the Bank one of the most important institutions that support this segment in the country. This

article seeks to present and assess the main results of the BNDES' efforts towards memorial collections through public selections, which were the main instrument employed. Beginning with the history of the sector and based on the Logical Framework methodology, it was possible to analyze the evolution of the support policy. Two important guidelines were identified and analyzed: (a) putting a stop to advanced processes that promoted poor conservation, present in less complex projects and geographically distributed; and (b) giving importance to efforts focusing on preventative preservation and the sustainability of institutions, whether directly seeking to avoid risks and open access to the collections, or focusing on strengthening institutions to help them guarantee the continuity of preservation efforts. This reflection helped establish the elements that are important for the BNDES' future efforts in the sector.

Introdução

Em dez anos de atuação no setor de acervos, o BNDES acumulou a experiência setorial necessária para contribuir na construção de uma política pública para a preservação e o acesso aos acervos memoriais brasileiros.

Sua participação inicial como patrocinador, focado em grande número de projetos pequenos e de reduzido valor, evoluiu para atuação como importante parceiro estratégico habilitado a oferecer instrumentos de apoio financeiro capazes de promover ações de maior valor e complexidade e mais recentemente passou a incluir o fomento de ações estruturantes para o setor.

Esse histórico transformou o Banco em uma das mais importantes instituições apoiadoras desse segmento no país, tanto pela pertinência e regularidade de sua ação quanto pelos recursos já investidos, cujo montante de R\$ 103 milhões¹ é representativo para o setor.²

Este artigo tem como objetivos mostrar um panorama do setor de acervos memoriais e fazer uma análise da atuação do BNDES desde o ano de 2004. A segunda seção, O setor de acervos memoriais, após esta introdução, aborda a caracterização do setor e o histórico da participação do Estado brasileiro como principal agente de preservação da memória nacional. A seção seguinte, Atuação do BNDES, faz um relato analítico da atuação do BNDES por meio tanto do uso de chamada pública quanto da contratação de projetos estruturantes. Na quarta seção, Efetividade do apoio, o artigo utiliza a metodologia do Quadro Lógico (QL) para realizar uma análise sistemática das

¹ Investidos de 2004 a 2013 em 136 projetos classificados por editais e em três projetos fora do edital.

² De 2004 a 2013, o total captado pelo Programa Nacional de Incentivo à Cultura do Ministério da Cultura para ações no segmento de preservação de acervos memoriais totalizou R\$ 230 milhões.

categorias financiáveis e dos resultados, bem como avalia a efetividade das ações no apoio ao setor, por meio do principal instrumento de atuação, qual seja, as chamadas públicas. Na última seção, Considerações finais e elementos para a futura política de atuação do BNDES, são apresentadas as considerações finais e os elementos relevantes para a futura atuação do BNDES no setor.

O setor de acervos memoriais

A memória pode ser preservada em um número imenso de diferentes suportes, como livros, arquivos e obras de arte. Toda e qualquer instituição depositária dessas coleções torna-se responsável pela guarda e pela preservação desse conhecimento, que, de fato, pertence à sociedade. A evolução da atuação do Estado brasileiro no setor de acervos memoriais confunde-se com a história de seu principal órgão executivo de preservação, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), e caracteriza-se por ações de política pública que têm sido aplicadas em esforço de superar as principais dificuldades desse setor.

Com o objetivo de contextualizar o apoio do BNDES, são apresentados a seguir o histórico e a caracterização do setor de preservação de acervos memoriais no Brasil.

Caracterização do setor de acervos memoriais

Acervos memoriais são bens patrimoniais, pertencentes ou sob a guarda de um indivíduo ou uma instituição, pelos quais se pode ter acesso a informações valiosas de várias áreas do saber [Silva (2010)], de forma a preservar a identidade e a memória de uma comunidade.

Em princípio, qualquer pessoa ou instituição possuidora de acervos históricos torna-se elegível para ser detentora de acervos me-

moriais. Considerando a variedade de suportes possíveis e a diversidade de instituições de guarda, cada qual com procedimentos e lógicas particulares, tem-se, ao fim, um conjunto não coeso e de difícil parametrização. Apesar da dificuldade de estabelecer o universo de instituições e o volume de seus acervos, abordam-se quatro grupos dos principais depositantes de acervos memoriais: arquivos, cinematecas, museus e bibliotecas.

Quadro 1

Principais depositantes de acervos memoriais

<p>a) Arquivos</p> <p>Os acervos arquivísticos caracterizam-se por um conjunto de documentos textuais, iconográficos (imagens), sonoros, audiovisuais ou naturais (arqueológicos). Encontram-se depositados em instituições públicas e privadas, distribuídas geograficamente e provenientes de diferentes origens. Apesar da dificuldade de mapeamento dessas instituições, identificam-se três tipos de instituições que se dedicam, prioritariamente ou subsidiariamente, à preservação.</p>	<p>Arquivos públicos</p> <p>No Brasil, existem arquivos públicos ligados às três esferas executivas. Criado em 1838, o Arquivo Nacional encontra-se subordinado ao Ministério da Justiça. Ele é responsável por implementar e acompanhar a política nacional de arquivos e realiza a gestão do patrimônio documental brasileiro. Na esfera estadual, existem 26 arquivos públicos (Rondônia não possui arquivo público). Na esfera municipal, apenas 60 dos 5.570 municípios têm arquivo público, e destes, apenas nove localizam-se em capitais.*</p>
	<p>Instituições do Poder Público</p> <p>Centros de documentação dos entes públicos e fundações e institutos vinculados às três esferas de poder, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria do Patrimônio da União – Ministério do Planejamento • Iphan, do Ministério da Cultura (MinC) • Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), do Ministério da Saúde • Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), do Ministério da Educação • Serviços de documentação do Exército, da Marinha, da Aeronáutica, das Polícias e Poder Judiciário.

(Continua)

(Continuação)

	Arquivos privados Os exemplos mais representativos são arquivos eclesiásticos, institutos históricos e geográficos, universidades, coleções familiares e temáticas.
b) Cinematecas	Considerada como acervo arquivístico, a documentação audiovisual encontra-se depositada em instituições como cinematecas, museus de imagem e som e centros de documentação. No Brasil, a instituição de maior destaque é a Cinemateca Brasileira. Originalmente privada, foi incorporada ao governo federal em 1984. Atualmente, está ligada à Secretaria do Audiovisual do MinC e é responsável por coordenar o Sistema Brasileiro de Informações Audiovisuais (SIBIA), rede que conta com a participação de mais de trinta instituições, públicas e privadas, em todo o Brasil. A Cinemateca Brasileira possui o maior acervo de imagens em movimento da América Latina. Ele é formado por cerca de 200 mil rolos de filmes, que correspondem a 30 mil títulos. São obras de ficção, documentários, cinejornais, filmes publicitários e registros familiares, nacionais e estrangeiros, produzidos desde 1895.
c) Museus	Os acervos museológicos são compostos de conjuntos de testemunhos materiais, nos mais diversos suportes, que se encontram sob a proteção de um museu ou de uma instituição de caráter museológico. Segundo o catálogo <i>Museus em números</i> , volume 1, publicado pelo Instituto Brasileiro de Museus (ligado ao MinC), o Brasil contava com pouco mais de 3 mil museus, públicos e privados, mapeados em 2010. Segundo o levantamento do Cadastro Nacional de Museus [Ibram-MinC (2010)], observa-se um crescimento expressivo do número de museus inaugurados, sobretudo nas três últimas décadas. Em 2010, existiam cinco vezes mais museus do que na década de 1970 e duas vezes mais que no início da década de 1990. De 2010 até o momento, mais duzentos museus foram mapeados, o que indica um potencial de crescimento do segmento nos próximos anos.
d) Bibliotecas	Os acervos bibliográficos são o conjunto de obras impressas, incluindo livros e periódicos. Nesse segmento, são apresentados dados exclusivamente das bibliotecas cujos acervos também possuam obras raras e especiais, uma vez que se trata da análise de acervos bibliográficos memoriais. Segundo o <i>Guia do patrimônio nacional de acervos raros e antigos</i> , publicado pelo Centro de Referência e Difusão da Fundação Biblioteca Nacional, em 2012, o Brasil possuía um total de 355 bibliotecas públicas e privadas, identificadas e catalogadas com obras raras e especiais. Desse total, apenas 168 tinham seus inventários de obras raras e especiais cadastrados no Catálogo do Patrimônio Bibliográfico Nacional. Em 2012, esse inventário contava com mais de 20 mil registros. Estima-se que, após a conclusão desse inventário, a quantidade de livros raros e especiais possa superar os 40 mil registros.

Fonte: Elaboração própria.

* Capitais que possuem arquivo público são Aracaju (SE), Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Florianópolis (SC), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), São Paulo (SP) e Vitória (ES).

Ações de preservação de acervos memoriais

Políticas públicas³

Além do histórico de atuação do Iphan, autarquia federal que atua na preservação do patrimônio edificado e dos sítios arqueológicos, assim como na preservação de acervos memoriais, alguns aspectos da política pública federal são descritos cronologicamente nesta seção. A sequência de apresentação auxilia na compreensão da dinâmica do setor e no entendimento dos principais problemas encontrados atualmente, como a dificuldade de estabelecer políticas de longo prazo, a escassez de recursos, a dificuldade de garantir padronização normativa e o desafio da introdução de novas tecnologias de digitalização. Um relato mais detalhado do histórico do Iphan é mostrado no Apêndice 2.

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Na maior parte dos mais de 75 anos de existência, o Iphan priorizou em suas ações o patrimônio edificado em detrimento dos demais registros, como os bens móveis e documentais. A isso, somaram-se as dificuldades orçamentárias, um ambiente de pouca infraestrutura e o escasso número de profissionais capacitados para lidar com a conservação preventiva. Em grande medida, os acervos ficaram limitados a receber intervenções de urgência, por meio de um tratamento exclusivamente curativo.

Gradualmente, observaram-se avanços conceituais que valorizavam os registros documentais dentro da instituição, o que contribuiu para a adoção de uma política de preservação de “longo prazo”, com

³ Botelho (2001); Brant, J. (2010); Brant, L. (2004); Hollanda (2013); Kich (2010); e Malaguti (2012).

a criação de laboratórios técnicos, a discussão de grades curriculares e ações de formação profissional. Posteriormente, uma reestruturação administrativa possibilitou o incremento do corpo funcional e a criação de unidades especializadas, como a Área de Bens Imateriais e a Coordenação-Geral de Pesquisa e Documentação (Copedoc). Merece destaque, ainda, a participação do órgão nas duas edições do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) das Cidades Históricas,⁴ cujo orçamento previsto da segunda edição chega ao montante inédito de R\$ 1,6 bilhão.⁵

Em resumo, o histórico do Iphan mostra que as tentativas de desenvolver ações coordenadas no âmbito de uma política de ações preventivas e de longo prazo foram inicialmente restringidas pela infraestrutura subdimensionada para as demandas do setor, por um quadro técnico reduzido e por escassos recursos orçamentários. Atualmente, resta o desafio de calibrar o foco conferido ao patrimônio edificado e buscar oportunidades para maximizar o uso dos acervos memoriais como instrumento de desenvolvimento, de modo a cumprir com suas responsabilidades de órgão de preservação nacional.

Leis de incentivo e ações de fomento à cultura

Na tentativa de criar novas fontes de recursos, foi promulgada a primeira lei de incentivos fiscais para a cultura em 1986. A Lei 7.505, de 2 de junho, ficou conhecida como Lei Sarney e funcionava por

⁴ O PAC Cidades Históricas é uma ação governamental de recuperação de cidades históricas. Mais detalhes constam do Apêndice 2.

⁵ Recursos previstos serão aplicados em 44 cidades históricas, dos quais R\$ 1,3 bilhão geridos pelo Iphan para edificações públicas e R\$ 300 milhões, para proprietários de imóveis tombados em cidades históricas que queiram revitalizar o prédio de acordo com as normas do tombamento de uma linha de crédito na Caixa Econômica Federal (CEF). Mais informações estão disponíveis em: <<http://www.Iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3702>>.

meio do mecanismo de renúncia fiscal. Por causa da forma como foi estruturada, a lei recebeu muitas críticas durante seu período de vigência e acabou sendo extinta em 1990, no início do governo Fernando Collor.

Em 23 de dezembro de 1991, foi promulgada a Lei 8.313, que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) com base em incentivos fiscais. A nova lei, um aprimoramento da Lei Sarney, ficou conhecida como Lei Rouanet. Lentamente, os novos recursos financeiros injetados na cultura, inclusive com projetos de preservação de acervos, transferiram para a iniciativa privada o poder de decisão sobre o que deveria ou não receber recursos públicos incentivados, nesse caso, pelo Pronac. As leis de incentivo tornaram-se a política cultural do Ministério da Cultura (MinC), e por mais de uma década o governo não elaborou propostas ou diretrizes de gestão pública para o campo da cultura.

A partir de 2003, verificaram-se “esforços do MinC para adequar-se, em termos de diretrizes, estrutura, instrumentos e orçamento, à nova política e à realidade da produção cultural brasileira” [Nussbaumer (2012, p. 8)], com o lançamento de programas, como o Programa Mais Cultura, que, entre outras ações, criou os Pontos de Cultura; e uma rede articulada de centros de desenvolvimento de projetos para a promoção e a difusão da cultura [Agostinho (2011)]. Em 2010, foi criado o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura), instituído com a finalidade de reavaliar os mecanismos de financiamento, inclusive a distribuição dos recursos de renúncia fiscal. Vale destacar a instituição de dotações orçamentárias para o Fundo Nacional de Cultura, mecanismo previsto na Lei Rouanet e até então pouco utilizado, que passou a ser o principal mecanismo de financiamento, com 40% do orçamento do MinC [Nussbaumer (2012)].

Por fim, foi observado significativo aumento do número de editais lançados não só pelo MinC,⁶ mas também por empresas estatais, que, por meio das leis de incentivo à cultura, ofereceram patrocínio a projetos culturais, como Petrobras, Caixa Econômica Federal, Eletrobras, Casa da Moeda e Correios. Empresas privadas, como Natura, Oi e Vale, também têm realizado ações de patrocínio com recursos incentivados, por meio do mecanismo de edital. Para ilustrar os impactos dessa política, nos últimos dez anos um montante de R\$ 230 milhões foi captado com incentivos da Lei Rouanet para ações de preservação de acervos.

Conselho Nacional de Arquivos (Conarq)

Criado em 1991, o Conarq é um órgão vinculado ao Arquivo Nacional, do Ministério da Justiça. O conselho tem por finalidade “definir a política nacional de arquivos públicos e privados, bem como exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo”. O órgão reúne representantes dos três poderes e dos arquivos públicos federais, estaduais e municipais. O Conarq tem contribuído com a produção de requisitos e regulamentações de referência, que servem de modelo a ser aplicado nas ações de preservação e gestão arquivística de documentos.

Outro passo importante foi dado com a Resolução 28, de abril de 2010, do Conarq, que dispõe sobre a adoção de recomendações e diretrizes gerais para concepção e execução de projetos e programas para digitalização de documentos arquivísticos permanentes.

⁶ Editais lançados com recursos do orçamento. Segundo a publicação *Oito anos de cultura: as políticas do Ministério da Cultura de 2003 a 2010*, o número de editais e de contemplados subiu de 13 e 150 (2003), para 98 e 5.013 (2009), respectivamente.

*Plano Nacional de Cultura (PNC)*⁷

Tendo em vista o decisivo papel da cultura como instrumento de ação social sob a responsabilidade do Estado, ratificado nos Artigos 215⁸ e 216⁹ da Constituição Federal, foi estabelecido e instituído o PNC, por meio da aprovação, respectivamente, da Emenda Constitucional 48, em julho de 2005, e da Lei 12.343, em dezembro de 2010.¹⁰

A lei que instituiu o PNC determinou a elaboração de metas plurianuais, de forma a viabilizar o acompanhamento das ações estratégicas. Pela primeira vez, em quase trinta anos de existência, o MinC passou a ser regido por objetivos planejados por meio da discussão com a sociedade. Em 2011, após uma extensa agenda de consulta pública, 53 metas¹¹ foram divulgadas para um período de dez anos.

Algumas metas referem-se diretamente aos acervos memoriais, como modernização de bibliotecas e museus, digitalização de acervos, ações de fomento à pesquisa e acessibilidade. Também importa destacar a meta 41, em que 100% das bibliotecas públicas

⁷ As proposições e os desafios do Plano Nacional de Cultura estão descritos em cinco capítulos, que apresentam 14 diretrizes e 36 estratégias. Informações disponíveis em <www.cultura.gov.br>.

⁸ Art. 215 – O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

⁹ Art. 216 – Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.

¹⁰ Destaca-se o Decreto 5.520, de agosto de 2010, que instituiu o Sistema Federal de Cultura, considerado o primeiro passo para a formação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), cuja rede será responsável pela implementação, o acompanhamento e a avaliação do Plano Nacional de Cultura.

¹¹ Metas disponíveis em <http://pnc.culturadigital.br/wp-content/uploads/2012/02/METAS_PNC_final.pdf>.

e 70% dos museus e arquivos deverão disponibilizar informações sobre seu acervo no Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC).¹²

Política Nacional de Museus

Lançada em maio de 2003, a Política Nacional de Museus define eixos¹³ de atuação alinhados à valorização do acesso e da preservação de acervos memoriais. Em sua maioria, a política de apoio do BNDES encontra-se aderente a ela. Um dos primeiros desdobramentos da política foi a criação do Departamento de Museus e Centros Culturais, no âmbito do Iphan e do Sistema Brasileiro de Museus (SBM).¹⁴ Na ocasião, o setor museológico brasileiro passou a ter representatividade política e uma agenda de trabalho, que resultou em 2009 na criação do Instituto Brasileiro de Museus.

Com o objetivo de assegurar a implantação de conceitos e de práticas museológicas, essenciais para a regulamentação e o reconhecimento público dos museus, seja os implantados pelo Estado ou por iniciativa privada, foram instituídos o Estatuto de Museus e o Plano Nacional Setorial de Museus. O resultado foi um conjunto de propostas que apontaram ações a serem desenvolvidas até 2020, alinhadas ao PNC.

¹² O SNIIC é um repositório digital da cultura brasileira, operado pelo MinC, que compartilha de forma pública informações integradas e padronizadas de instituições públicas e privadas de todo o Brasil.

¹³ Eixos do PNC: gestão e configuração do campo museológico; democratização e acesso aos bens culturais; formação e capacitação de recursos humanos; informatização de museus; modernização de infraestrutura museológica; financiamento e fomento para museus; e aquisição e gerenciamento de acervos museológicos.

¹⁴ Instituído pelo Decreto 5.264, de 5 de novembro de 2004, o SBM propõe a organização, a gestão e o desenvolvimento dos museus e processos museológicos no país.

Ações complementares

No contexto dessas ações, o MinC tem investido no apoio institucional a grandes feiras, festivais e mostras audiovisuais, fonográficas, literárias e de artes visuais, entre outros. Observa-se crescente participação do Brasil em grandes eventos internacionais¹⁵ do setor, inclusive naqueles que apresentam a cultura brasileira como potencial insumo para geração de riqueza.

Digitalização de acervos memoriais

Nos últimos anos, com a proliferação da internet e o barateamento dos equipamentos capazes de acessar os arquivos digitalizados, o setor de acervos memoriais está diante de uma oportunidade valiosa para viabilizar maior acesso à documentação e à cultura em meio digital e para garantir a presença qualificada de conteúdos do patrimônio cultural da língua portuguesa na rede mundial. As instituições de guarda têm multiplicado esforços em projetos de digitalização. Entretanto, o que se verifica são iniciativas isoladas, sem integração a uma política setorial e, aparentemente, sem atender aos padrões de interoperabilidade¹⁶ e cuidados de manutenção no longo prazo dessas informações em meio digital.

No atual contexto de expansão da cultura digital no Brasil, tornou-se urgente a definição de uma política pública para a digitalização de acervos memoriais. Tal política de relevância nacional deveria envolver não só os três níveis da federação, mas também instituições privadas comprometidas com a guarda de acervos.

¹⁵ Como exemplo, a 23ª Conferência Geral do Conselho Internacional de Museus (Icom), maior evento do mundo da área de museus sediado em agosto de 2013 no Rio de Janeiro.

¹⁶ Interoperabilidade – Capacidade de integração e troca de dados entre sistemas, plataformas de *hardware* e *software* previamente instalados ou a serem instalados.

O tema está previsto no PNC, que, no item 3.1.17 do seu anexo “Diretrizes, estratégias e ações”, indica a necessidade de implementação de “uma política nacional de digitalização e atualização tecnológica de laboratórios de produção, conservação, restauro e reprodução de obras artísticas, documentos e acervos culturais mantidos em museus, bibliotecas e arquivos, integrando seus bancos de conteúdos e recursos tecnológicos”.

Conscientes desse desafio, o MinC e a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)¹⁷ iniciaram uma agenda de discussão em eventos com representantes do setor para subsidiar a formulação de uma ampla política pública de digitalização. Um dos resultados desses cinco anos de discussão foi o avanço na compreensão mais profunda de problemas, como direito autoral, e de questões técnicas de digitalização, como formatos e padrões de metadados. O Quadro 2 lista três princípios aderentes às principais diretrizes consagradas em nível internacional.

Quadro 2

Princípios para uma política pública de digitalização

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Padrão de <i>software</i> livre (<i>open source</i>)* – O uso de <i>software</i> livre permite aos usuários executar, produzir cópias ou modificar o sistema. Aplica-se ao conjunto de licenças padronizadas para uma gestão aberta e compartilhada de conteúdos. A utilização do <i>software</i> livre tem sido referendada como recurso estratégico do governo eletrônico.** |
| <ul style="list-style-type: none">• Ações compartilhadas – Todas as ações estarão alinhadas à lógica de compartilhamento. O meio digital promove um ambiente de colaboração entre as instituições de guarda memorial, não só por promover a comunicação via internet (<i>e-mail</i>, fóruns de discussão etc.), como também por permitir o compartilhamento de soluções, sistemas e acervos. Não por acaso, a internet fundamenta todo o seu funcionamento em protocolos, que são, em última instância, acordos básicos de cooperação. A promoção sustentável de um programa de digitalização de acervos memoriais depende do compartilhamento de recursos, principalmente de infraestrutura tecnológica, mas também de pessoal especializado nas diversas etapas que envolvem digitalização e disponibilização de conteúdos digitais. Outro benefício é evitar o desperdício de recurso e tempo, pela incorporação das melhorias e contribuições do grupo. |

(Continua)

¹⁷ A RNP é uma organização social federal que tem contrato de gestão com o Ministério de Ciência e Tecnologia, mas que é mantida por um programa federal que inclui outros ministérios, como Ministério da Educação (MEC) e MinC.

(Continuação)

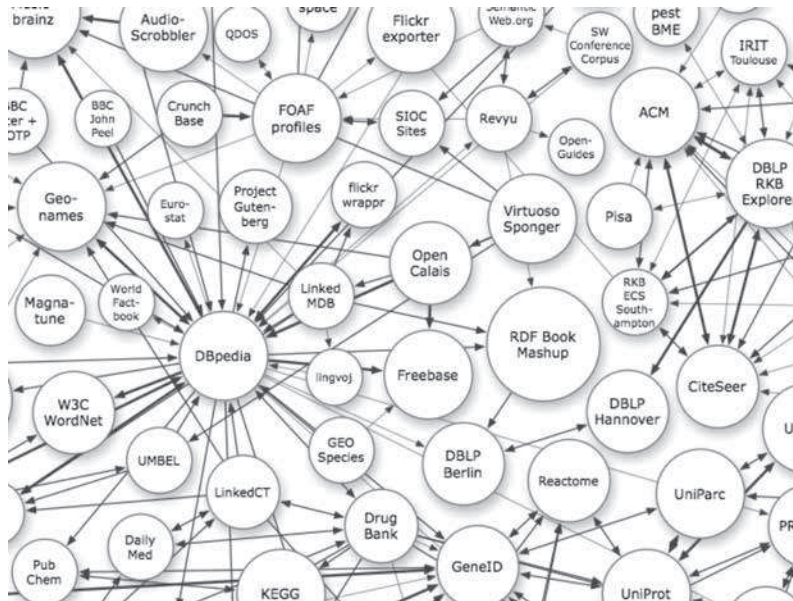
• Tecnologia LOD (*linked open data*, cuja tradução livre é “dados abertos vinculados”) – O conceito pode ser ilustrado utilizando o diagrama de nuvem do LOD (Figura 1), que apresenta uma rede de *datasets* (conjunto de dados) cujos dados estão vinculados entre si. Na figura, os indivíduos e organizações que fazem parte da comunidade aberta estão representados por círculos. As publicações digitais geradas por cada participante da rede, representadas pelas setas, podem ser compartilhadas, independentemente entre os pontos, de acordo com os protocolos em vigor.

Fonte: Elaboração própria.

* Guia Livre do Governo Federal – Trata-se de um guia de referência para conduzir ações de migração de sistemas proprietários para *software* livre. (<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/guia-livre>).

** De acordo com o decreto da Presidência da República, de 29.10.2003.

Figura 1
Parte do diagrama da nuvem de LOD



Fonte: Linking Open Data cloud diagram, de Richard Cyganiak e Anja Jentzsch. Mais informações estão disponíveis em: <<http://lod-cloud.net/>>.

No princípio do debate no MinC, havia uma proposta de solução tecnológica com base no desenvolvimento de um protocolo único, cuja arquitetura e plataforma agregariam os conteúdos de todos os repositórios digitais das instituições de guarda memorial. Recentemente, ocorreu o deslocamento desse modelo, ao ser constatado que os grandes projetos globais de acervos digitais, como o caso da União Europeia (Europeana)¹⁸ e dos Estados Unidos (DPLA),¹⁹ enfatizam não um modelo tecnológico único, mas a interoperabilidade entre diferentes plataformas (banco de dados) já existentes.

Apesar de contribuir para o processo de tomada de decisão dos órgãos da administração pública federal envolvidos com a agenda de digitalização de acervos memoriais, esse conhecimento ainda não produziu os resultados esperados, pois o que ainda se vê é um elevado grau de fragmentação dos repositórios digitais²⁰ nas diversas instituições que integram o Sistema MinC, e pouco se avançou no sentido de prover a necessária articulação para a elaboração de um plano nacional para acervos digitais. Não obstante, esforços têm sido realizados para propor modelos de digitalização, que poderão contribuir para formulação de uma política nacional, dos quais destacamos:

¹⁸ Europeana – Biblioteca virtual, cuja plataforma abriga cerca de 2 milhões de itens digitalizados, provenientes das bibliotecas nacionais dos países que compõem a União Europeia. Mais informações estão disponíveis em: <www.europeana.eu>

¹⁹ Digital Public Library of America (DPLA), rede formada pela Biblioteca do Congresso Americano e por bibliotecas acadêmicas, entre outras instituições. Reúne 2,4 milhões de itens digitalizados. Mais informações estão disponíveis em: <www.dp.la>.

²⁰ Segundo o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), repositórios digitais são bases de dados *on-line* que reúnem de maneira organizada arquivos de diversos formatos.

*Rede da Memória Virtual Brasileira*²¹

Em 2004, a Fundação Biblioteca Nacional (BN) iniciou, com o apoio da Finep – Inovação e Pesquisa,²² um projeto inovador para criar uma rede compartilhada com inventário, imagens e documentos relativos à história do Brasil, suas expressões artísticas, literárias e culturais. A Rede da Memória Virtual Brasileira funciona por meio de parcerias com instituições de guarda de acervo e produção de conhecimento com vistas à racionalização do uso de tecnologias, de forma que as instituições parceiras do projeto que não detenham laboratórios de digitalização possam disponibilizar por meio do repositório digital da BN seus acervos e bases de dados, o que gera a otimização no acesso e na busca de informações pelos usuários. Como coordenadora do projeto, a BN orienta e auxilia as instituições a selecionar, tratar os arquivos digitais e divulgar seus acervos, além de realizar a digitalização do material selecionado quando a instituição de guarda não dispõe de estrutura para fazê-lo.

*Rede Memorial*²³

Em setembro de 2011, durante a conferência Estratégias para a Preservação e o Acesso à Informação, sobre tecnologia, cultura e memória, na cidade do Recife, representantes de 31 instituições decidiram estabelecer uma rede nacional, denominada Rede Memorial, por meio de uma carta de princípios para sustentar uma política de digitalização dos acervos memoriais e de procedimentos para a conformação de um ciberespaço colaborativo de trabalho.

²¹ Mais informações estão disponíveis em: <<http://redememoria.bn.br>>.

²² A Finep – Inovação e Pesquisa é uma empresa pública de fomento a ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades e outras instituições públicas ou privadas, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia.

²³ Mais informações estão disponíveis em: <<http://redememorial.org.br/carta-do-recife-pt/>>.

Atualmente, a Rede Memorial já conta com mais de cem instituições signatárias, entre elas representantes do Sistema MinC, centros de documentação de universidades, museus, Arquivo Nacional, arquivos públicos estaduais, além de importantes bibliotecas, como a Biblioteca Mário de Andrade e a Brasileira Mindlin (Universidade de São Paulo).

Como exemplo de experiência inédita, a Rede Memorial destaca-se por ser uma rede de instituições públicas e privadas, que partilham inúmeros problemas comuns e buscam impulsionar um esforço de cooperação e de genuína solidariedade, cuja vinculação é voluntária. A única prerrogativa de adesão é a concordância com princípios de conduta alinhados a uma política de acesso público, compromisso com o compartilhamento e padrões e normas para preservação digital. Vale ainda citar a experiência acumulada pelas instituições participantes que efetivamente têm se envolvido com a digitalização de seus próprios acervos.

O BNDES acompanha a evolução da Rede Memorial desde sua criação e hoje articula, com atores do setor, a elaboração de um projeto-piloto voltado para digitalização de acervos memoriais, com alcance nacional e aplicação das diretrizes internacionalmente consagradas.

Atuação do BNDES

No decorrer de uma década de apoio financeiro, pode ser observada uma evolução na forma de atuação setorial do BNDES, na qual a ótica de patrocínio foi substituída pela vocação de parceria estratégica, contribuindo para a formulação de políticas públicas e para a elaboração de operações estruturantes para o setor.

Nesse período, duas modalidades de apoio foram utilizadas pelo BNDES – os editais públicos e os projetos estruturantes –, cada qual

voltado para objetivos distintos. Por meio de editais públicos, foram investidos cerca de R\$ 48 milhões, referentes a 136 projetos classificados, cujos acervos estão abrigados em museus históricos, museus de arte sacra, bibliotecas, arquivos históricos, arquivos científicos e centros universitários, entre outros, distribuídos por todas as regiões do país. Tal volume de projetos apoiados merece destaque em um setor que mostra grande dificuldade para captação de recursos.

Os outros R\$ 55 milhões destinaram-se a projetos, de caráter estruturante, voltados para o fortalecimento de instituições culturais de relevância nacional e para a preservação do patrimônio cultural.

Editais públicos do Programa de Preservação de Acervos

Apresentação

O apoio do BNDES ao setor foi implementado em 2004 por meio da publicação do 1º Edital do Programa de Preservação de Acervos. A primeira edição contou com a parceria técnica do MinC, por meio do Iphan. A partir de então, o BNDES atuou sistematicamente por meio do lançamento de outras quatro edições.

A atuação por meio de editais públicos pode ser dividida em dois períodos distintos, de acordo com os objetivos almejados pelo BNDES. Nas primeiras quatro edições (2004, 2005, 2006 e 2008), a estratégia de atuação do BNDES restringia-se às ações focadas em determinado acervo ou coleção, buscando mais diretamente a sua preservação. Posteriormente, convencionou-se denominar esse tipo de apoio de Modalidade Individual.

A partir de 2010, o Banco identificou a necessidade de ampliar as possibilidades de atuação e oferecer apoio a projetos de maior complexidade e valor. Na quinta edição (2010-2011), foi criada a Modalidade Âncora, que estrutura uma nova forma de apoio com

o objetivo de suprir a carência do setor por projetos de maior envergadura. O ingresso da Modalidade Âncora viabilizou o apoio a projetos de maior complexidade e valor e também potencializou um ambiente de compartilhamento e articulação entre as instituições de guarda, tanto internamente quanto junto a seus pares.

Com a Modalidade Âncora, o BNDES ofereceu uma modelagem de captação de projetos inédita, ao admitir que o proponente apresentasse em pleito único um conjunto de projetos aglutinados ou em rede. No “Aglutinado”, um conjunto de acervos, independentes entre si, é aglutinado em uma operação única, em razão de algum elemento comum (temático, geográfico etc.). Esse tipo pode ser ilustrado por uma universidade que tem acervos em bibliotecas, arquivos e museus e envia um projeto único reunindo subprojetos para cada uma das coleções. No “Rede”, o projeto consiste em replicar ações bem-sucedidas em diversas instituições, departamentos, setores etc. Como exemplo, pode-se citar a instalação de uma plataforma de acesso digital em operação em uma rede de instituições que ainda não conta com projetos de digitalização de acervos.

A partir da quinta edição do edital, a aprovação²⁴ dos projetos também passou a atender a uma lista de cadastro reserva, de modo que os projetos deixaram de ser aprovados em bloco único após a avaliação da Comissão de Seleção²⁵ e passaram a seguir os procedi-

²⁴ Para aprovação, as operações são avaliadas pelo Comitê de Projetos Culturais (CPC), deliberadas pelo Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC) e, após análise da equipe técnica e eventuais ajustes na proposta original, são submetidas à apreciação da Diretoria do BNDES.

²⁵ A Comissão de Seleção é constituída de três especialistas setoriais contratados, um representante do Ministério da Cultura e três representantes do BNDES. Quanto aos especialistas, vale registrar que, em cada edição, trinta profissionais são indicados por parceiros estratégicos, como Biblioteca Nacional, Arquivo Nacional e MinC. Após avaliação dos currículos, três especialistas são escolhidos pelo BNDES.

mentos usualmente praticados pelo BNDES, resultando na apreciação paulatina dos projetos ao longo dos anos seguintes.

Análise das inscrições

Nesta seção, os dados da quinta edição serão apresentados separadamente, justamente pela inclusão da Modalidade Âncora, por causa da ampliação do perfil e do valor do apoio oferecido pelo BNDES.

Nas primeiras quatro edições, foram recebidas 1.118 inscrições. A região que mais apresentou projetos foi a Sudeste, com 51% das inscrições, seguida de Sul (21%), Nordeste (19%), Centro-Oeste (5%) e Norte (4%). Vale destacar que as cinco regiões apresentaram um cenário em que poucos estados tiveram participação expressiva de cerca de 50% do número de inscrições da região, o que indica desequilíbrio intrarregional e a predominância de apenas oito estados que participaram com 62% das inscrições. Estima-se que as inscrições concentram-se em poucos estados por serem os mais populosos e por contarem com uma quantidade maior de equipamentos culturais, como visto na Tabela 1.

Tabela 1
Estados com maior número de inscrições por região (2004-2013)

Destaques por região	Nº de inscrições	Participação (%)
Centro-Oeste	57	100
Distrito Federal	18	32
Mato Grosso	15	26
Outros	24	42
Nordeste	210	100
Bahia	59	28
Pernambuco	39	19
Outros	112	53

(Continua)

(Continuação)

Destaques por região	Nº de inscrições	Participação (%)
Norte	45	100
Pará	25	56
Outros	20	44
Sudeste	573	100
Rio de Janeiro	224	39
São Paulo	183	32
Outros	166	29
Sul	233	100
Rio Grande do Sul	133	57
Outros	100	43

Fonte: BNDES.

Na quinta edição, que contou pela primeira vez com o ingresso da Modalidade Âncora, foram recebidas 262 inscrições, das quais 30% de projetos na Modalidade Âncora e 70% na Modalidade Individual.

A Região Sudeste foi, novamente, a que mais apresentou projetos, com uma concentração 5% maior do que nas outras edições. Isso pode se explicar pelo ingresso dos projetos Âncora, que, por requererem capacidade operacional maior, foram apresentados por instituições mais estruturadas, historicamente concentradas nessa região. O Sudeste foi seguido do Sul (21%), do Nordeste (16%), do Centro-Oeste (4%) e do Norte (3%).

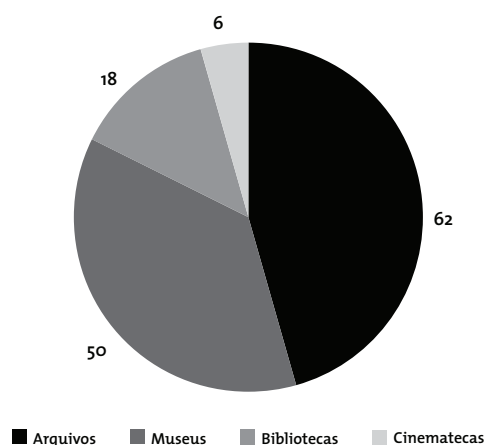
Análise dos projetos contemplados

Os 136 projetos classificados ao longo das cinco edições somaram R\$ 48 milhões.²⁶ Desse total, houve uma preponderância de arquivos e museus,²⁷ que representaram 82% dos projetos classificados.

²⁶ Sendo: R\$ 5 milhões na primeira e na segunda edições, R\$ 6 milhões na terceira edição, R\$ 8 milhões na quarta edição e R\$ 24 milhões na quinta edição. Cerca de 9% dos projetos classificados foram cancelados, a maioria por motivo de problemas cadastrais do proponente.

²⁷ Com exceção dos museus de imagem e som.

Gráfico 1
Projetos por segmento (2004-2013)



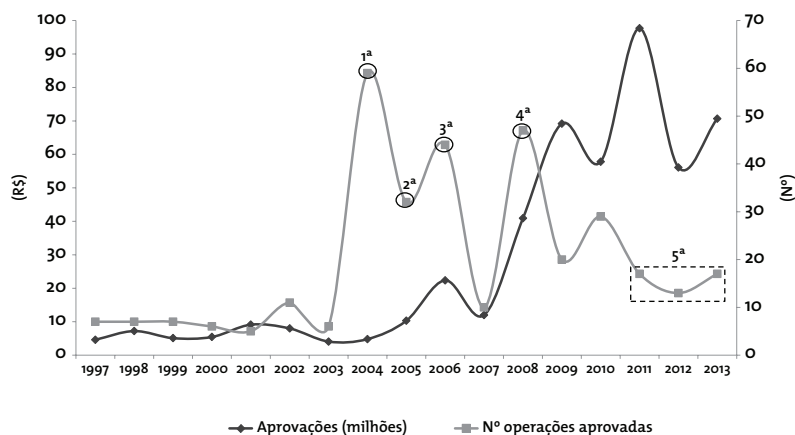
Fonte: BNDES.

Tal situação deveu-se à opção do BNDES – refletida nas condições de todos os editais até hoje lançados – de apoiar apenas os acervos bibliográficos considerados raros e também ao menor número de instituições que apresentaram projetos de preservação de acervos audiovisuais.

O Gráfico 2 ilustra a linha “Aprovações”, que reúne todos os valores não reembolsáveis aprovados para economia da cultura, e a linha “Número de operações aprovadas”, que apresenta as operações dentro e fora dos editais de acervos. Podem ser observados quatro picos no número de operações aprovadas, correspondendo às quatro primeiras edições do edital, o que reflete a relevância do número de operações em relação ao restante da atuação não reembolsável para economia da cultura até 2008. A partir da quinta edição, as operações por editais passaram a ter um perfil mais semelhante às demais operações, com a distribuição das aprovações ao longo do tempo, como sinalizado no gráfico.

Gráfico 2

Evolução das aprovações²⁸ de operações não reembolsáveis para economia da cultura



Fonte: BNDES.

Em relação a valores, em 2011 observa-se um pico em decorrência da aprovação de dois projetos estruturantes de acervo (detalhados no item 3.2), no conjunto dos recursos aprovados. Nesse caso, o destaque é a relevância do montante apoiado em relação aos totais médios anuais aprovados.

Nas cinco edições, o valor médio das operações contempladas²⁹ pela Modalidade Individual foi de R\$ 233 mil, sendo o valor máximo de R\$ 1 milhão.³⁰ O valor máximo para operações na Modalidade

²⁸ Para aprovação, as operações são avaliadas pelo Comitê de Projetos Culturais (CPC), deliberadas pelo Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC) e, após análise da equipe técnica e eventuais ajustes na proposta original, são submetidas à apreciação da Diretoria do BNDES.

²⁹ Projetos Contemplados incluem todas as operações da carteira de acervos.

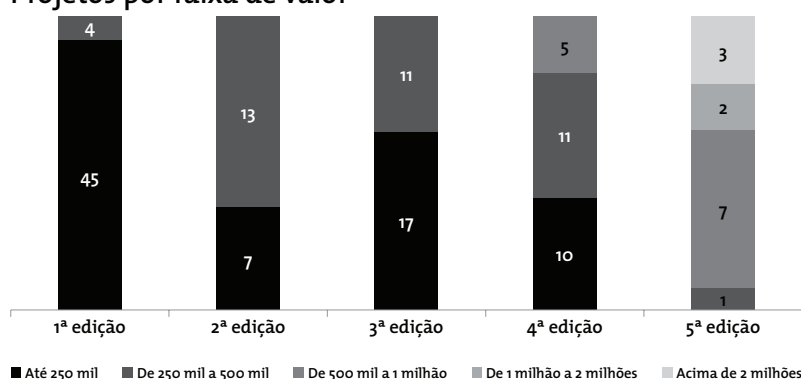
³⁰ O valor máximo permitido para operações na Modalidade Individual mostrou a seguinte evolução: R\$ 500 mil (primeira à terceira edição), R\$ 800 mil (quarta edição) e 1 milhão (quinta edição).

de Âncora, oferecida a partir da quinta edição, foi de R\$ 5 milhões e o valor médio das operações contempladas por essa modalidade foi de R\$ 3,5 milhões.

O Gráfico 3 exibe a evolução da participação dos projetos contemplados nos editais por faixa de valor.

Gráfico 3

Projetos por faixa de valor



Fonte: BNDES.

Na primeira edição, 94% das operações receberam apoio inferior a R\$ 250 mil, em virtude da decisão da Comissão de Seleção de apoiar maior número de projetos, mesmo que fosse necessário realizar cortes nos valores pleiteados. A estratégia mostrou-se inadequada no decorrer do acompanhamento de algumas operações, quando foi verificada a existência de itens reduzidos pela comissão que poderiam ter sido mantidos para alcançar um resultado melhor na execução do projeto.

Nas três edições seguintes, verificou-se uma adequação na estratégia que resultou no aumento do valor das operações e redução do número de operações, mas ainda focada na realização de muitas operações de valor médio inferior a R\$ 500 mil.

Na quinta edição, percebeu-se uma redução de 50% na quantidade de projetos. Isso se explica pelo ingresso da Modalidade Âncora, que concentrou 66% dos recursos da edição em cinco projetos. Contudo, vale lembrar que as cinco operações classificadas ancoram 19 coleções de acervos.

Ao comparar a atuação por meio de editais das primeiras quatro edições com a quinta edição, verifica-se o deslocamento das prioridades, do apoio exclusivo a projetos na Modalidade Individual – que prioriza estancar processos avançados de má conservação, com capilaridade geográfica, ainda que em projetos de menor complexidade e valor – para o apoio a projetos na Modalidade Âncora, de maior complexidade e valor, que, apesar de concentrar os recursos, maximiza o esforço e a escala de investimentos.

Projetos estruturantes

Graças ao conhecimento setorial adquirido na realização e no acompanhamento de operações, foi possível ao BNDES identificar o caráter estruturante de projetos que chegaram fora do âmbito dos editais, ou seja, para análise direta pelo BNDES. Entende-se por projeto estruturante o conjunto de ações que, inicialmente orientadas para o fortalecimento das instituições proponentes, são capazes de promover benefícios para uma rede de outras instituições ou até mesmo para o setor como um todo. Nesses casos, tais instituições já exercem, usualmente, papel de liderança ou destacam-se em determinado conhecimento ou prática. Assim, os projetos estruturantes são parte integrante de uma política única de atuação setorial do Banco. Destacam-se a seguir as três operações estruturantes apoiadas pelo BNDES.

Biblioteca Nacional (BN)

Considerada a oitava biblioteca do mundo, a BN é a principal instituição a preservar a memória bibliográfica e documental do país. As duas operações apoiadas pelo Banco totalizam R\$ 32 milhões e não se restringem apenas às obras civis e à aquisição de equipamentos para garantir a integridade física do acervo depositado no imponente edifício-sede da biblioteca, mas abrange três ações que auxiliarão a BN em seu papel de ponto focal desse segmento:

- Criação da Hemeroteca Brasileira – Acondicionar a coleção de periódicos que ocupa 17 quilômetros de prateleiras, para diminuir o volume e o peso depositados no edifício-sede e garantir espaço, atualmente exaurido, para a captação de futuras coleções (em atendimento ao depósito legal).
- Implantação do Centro de Processamento de Dados – O novo CPD habilitará a BN em seu objetivo de gerir um repositório digital capaz de armazenar, em condições de segurança, seu acervo digital e o de instituições parceiras, além de toda a produção intelectual que nasce em formato eletrônico.
- Ações de sustentabilidade – Desenvolvimento de ações de fortalecimento da marca BN e de visitação, de modo a impulsionar iniciativas de sustentabilidade da instituição.

Biblioteca Brasileira Mindlin (USP)

Instituída a partir da doação da biblioteca particular da família Mindlin³¹ para a Universidade de São Paulo (USP), a Biblioteca Brasileira Mindlin é a mais importante coleção do gênero formada por um particular no Brasil. O apoio do Banco, no valor de R\$ 17 milhões, foi determinante para garantir a qualidade técnica das instalações,

³¹ Coleção formada ao longo de oitenta anos de vida do empresário José Mindlin. A biblioteca é composta de 40 mil itens e foi doada em vida pelo bibliófilo.

equipamentos e mobiliário do novo edifício construído pela USP para abrigar a biblioteca. A biblioteca já nasceu digital com o apoio do núcleo de pesquisa Brasileira USP, que desenvolveu uma plataforma em *software* aberto (Plataforma Corisco),³² compartilhada desde 2009 com sucesso por outras instituições culturais em projetos de digitalização. Por ser livre, a plataforma tem vocação para ser replicada em uma rede ainda maior de instituições.

Cinemateca Brasileira

Formuladora de políticas de preservação do audiovisual no Brasil, a Cinemateca Brasileira conta, para isso, com um laboratório composto de um conjunto de equipamentos de som e imagem capazes de veicular acervos de diversos formatos e suportes.³³ O apoio de R\$ 2 milhões foi responsável por dotar esse espaço de condições técnicas e operacionais para a restauração e a digitalização de acervos audiovisuais, com qualidade digital de alta definição e, dessa forma, realizar ações de preservação de matrizes históricas, entre outros serviços técnicos de preservação audiovisual.

Como conclusão da atuação do BNDES, verifica-se que 136 projetos foram classificados por editais, dos quais 131 pela Modalidade Individual e cinco pela Modalidade Âncora (quatro aglutinadores e um rede), além de três projetos estruturantes. Vale notar que a maioria dos projetos (cerca de 97%) deu entrada no BNDES por meio das chamadas públicas. Os projetos estruturantes, embora em número reduzido, têm impacto relevante sobre o setor e contribuem especialmente para o fortalecimento das instituições apoiadas.

³² A primeira versão da Brasileira Digital foi lançada em junho de 2009. A biblioteca digital foi desenvolvida por meio de um sistema integrado de aplicativos *open source* para sustentar a implantação e o gerenciamento de repositórios digitais, chamado Plataforma Corisco.

³³ Películas, Super 8, Betacam, VHS, vídeo etc.

Efetividade do apoio

A atuação do BNDES no setor promoveu resultados muito além da conclusão da finalidade original esperada, cujos efeitos multiplicadores contribuíram para elevar a qualidade das proposições e, assim, deixar um legado permanente e mais expressivo após o encerramento do projeto. De forma objetiva, os benefícios resultantes do apoio têm superado o seu custo de investimento, embora as externalidades positivas³⁴ sejam muitas vezes difíceis de serem captadas e mensuradas.

Na prática, definir o êxito de um projeto é um desafio bastante ambicioso, já que na literatura especializada não existe clareza ou unanimidade sobre como definir o êxito de um projeto [Baccarini (1999, p. 25)].

Esta seção se propõe a apresentar uma análise da efetividade das ações, considerando as diversas externalidades positivas observadas após o apoio do BNDES, como alavancagem de novos investimentos, premiações, desenvolvimento de novos produtos e processos replicáveis, produção de manuais, inserções positivas na mídia, formação de cooperações técnicas e parcerias, aumento da visitação e acesso virtual e capacitação *on the job* das equipes permanentes das instituições.

As métricas tradicionais de avaliação de desempenho, como o valor do desembolso anual, historicamente utilizadas pelo BNDES para medir a relevância de seu apoio, não têm se mostrado adequadas para mensurar a pertinência da ação e a efetividade da presença do Banco nesse setor. Soma-se a isso o fato de se tratar de investimentos não reembolsáveis que requerem, além de cuidadoso critério

³⁴ Externalidade positiva ou benefício externo – quando a atuação de determinado agente econômico influencia positivamente o bem-estar ou o lucro de outro agente econômico [Cullis e Jones (1998)].

de seleção e acompanhamento, um instrumento claro que demonstre publicamente a efetividade de seus resultados.

Para analisar a atuação do BNDES e avaliar resultados, incluindo as externalidades percebidas no acompanhamento das operações, foi utilizada a metodologia do QL. Tal metodologia parte da definição dos principais objetivos da intervenção e efetua o monitoramento de seus resultados por meio de indicadores de efetividade, no caso, mapeados com base na experiência do BNDES.

Metodologia aplicada

O QL [Pfeiffer (2000)] é uma matriz elaborada para estruturar, de forma sistemática, os elementos mais importantes de uma ação ou intervenção. O que sempre tem de anteceder o planejamento de uma ação ou intervenção é uma análise do que se deseja mudar com essa ação ou intervenção.

O QL foi desenvolvido no fim da década de 1960, a partir da necessidade de criar métricas adequadas para mensurar a efetividade de projetos realizados pela Agência Norte-Americana para Desenvolvimento Internacional (USAID). Nos anos seguintes, a metodologia foi sucessivamente revisada e aprimorada para ser atualmente utilizada por organizações multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

A aplicação dessa metodologia ao setor de acervos memoriais está alinhada à política de monitoramento e avaliação no BNDES, cuja aplicabilidade se dá com a implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação. Por meio desse sistema, o Banco tende a aperfeiçoar sua atuação no financiamento do desenvolvimento com base nas dimensões corporativa, de pesquisas e de projetos e programas.

A elaboração da cadeia de impactos do Quadro Lógico de Acervos não apenas permitiu a análise da evolução dos dez anos de apoio do

Banco – por meio da estruturação dos elementos considerados mais importantes pelo BNDES –, como também contribuiu para a criação de um modelo lógico constituído pelos componentes, indicadores, ações e suposições que auxiliarão no planejamento da futura política de atuação setorial.

O QL foi construído com base na atuação do BNDES no setor de acervos por meio dos editais públicos, por ser a ação mais antiga e de maior número e diversidade de projetos. Cumpre destacar que não foram tratados, nessa análise, os projetos estruturantes. A lógica da intervenção nesses dois modelos de atuação é distinta e atinge resultados e objetivos diferentes, ainda que complementares.³⁵

Ao utilizar a metodologia do QL, a proposta é resolver uma situação-problema (ao obter resultados do financiamento), cuja solução é o efeito direto, e, como consequência, alcançar os efeitos indiretos esperados.

Por fim, todos os componentes do QL de Acervos (Apêndice 1) – categorias financiáveis, resultados, efeito direto e efeito indireto – estão associados a indicadores de efetividade, e cada indicador está ligado a uma fonte de pesquisa interna ou externa.

As fontes utilizadas foram o sistema de informações das operações do BNDES, os relatórios de análise e de acompanhamento de projetos e pesquisas qualitativas efetuadas com os clientes contratados pelos editais. A metodologia utilizada para captação de informações com os clientes foi uma pesquisa qualitativa e descritiva simples, por meio de questionários. Tal pesquisa buscou estudar um grupo populacional determinado – as beneficiárias de projetos apoiados –, procurando o entendimento ou a compreensão do seu

³⁵ Os projetos estruturantes, por sua natureza, possuem objetivos mais amplos e com impactos mais diretos na dinâmica setorial. Por serem em pequeno número e por suas especificidades, outras metodologias de avaliação poderiam ser adotadas, resultando em análise mais adequada.

funcionamento ou da sua evolução, dado o apoio do BNDES que se pretende avaliar. Nesse tipo de pesquisa, procura-se descrever as características do grupo, apesar de que não se possa fazer generalizações para outros casos e outras populações, nem se pretenda estabelecer inferências ou relações causais (embora a correlação possa ser sugerida) [Stake (1994)].

A pesquisa qualitativa, respondida entre novembro de 2013 e janeiro de 2014, foi direcionada a 112 projetos aprovados por meio dos editais públicos,³⁶ dos quais 73% já concluíram a execução da operação. Apenas 57 projetos foram validados para a pesquisa, já que houve dificuldade de acesso aos responsáveis para dar informações históricas dos projetos (descontinuidade de equipe e dos contatos). Isso se deve, especialmente, aos projetos mais antigos das edições de 2004 e 2005 (75% dos 55 projetos não validados). Assim, os indicadores a seguir são resultado de 41 respostas de um total de 57 questionários enviados, representando 72% de colaboração. As respostas correspondem a 37% do número e 41% do valor dos 112 projetos aprovados e 72% do número e 77% do valor dos 57 projetos validados, o que garante a representatividade da pesquisa.

Análise da evolução do apoio por meio de editais públicos

Com base na metodologia do QL, o presente artigo se propôs a revisar e analisar a atuação do BNDES no setor de acervos memoriais por meio de editais públicos,³⁷ seguindo os conceitos preconizados pela metodologia. Nesse contexto, a lógica da intervenção foi de-

³⁶ A quantidade de 112 projetos é o resultado dos 136 projetos classificados, excluídos 12 projetos cancelados e 12 projetos com elementos determinantes da execução ainda não concluídos.

³⁷ Conforme visto na subseção “Metodologia Aplicada”, não foram tratados, nessa análise, os projetos estruturantes.

composta em seus quatro níveis – as categorias financiáveis, os resultados entregues, seus efeitos diretos e os efeitos indiretos.

Nesta subseção, serão apresentados os resultados da análise das primeiras duas componentes, que se referem diretamente ao apoio do BNDES aos projetos selecionados nas cinco edições da chamada pública. Na subseção seguinte, serão abordados os efeitos diretos e indiretos dessa atuação.

Em 2004, com o lançamento do edital do BNDES, o fator motivador de apoio ao setor foi o péssimo estado de conservação dos acervos depositados em arquivos, bibliotecas e museus, públicos e privados, em todo o Brasil. Recorrentemente, ainda hoje, temos notícia de desastres por incêndios, inundações e até mesmo perda por roubo. Um volume representativo de acervos ainda está sem condições mínimas de acesso, e coleções inteiras sofrem risco iminente de perda total. Nesse cenário, as primeiras quatro edições tinham como foco prioritário interromper o processo de deterioração das coleções. Para isso, optou-se por apoiar um número maior de projetos de valor médio menor.

Ao longo do tempo, entretanto, as ações com esse foco prioritário foram dando espaço a outras ações que deslocam a ênfase do curto prazo e buscam efeitos na estratégia de preservação no longo prazo.

Essa percepção orientou a proposta de classificação analítica dos itens financiáveis em três tipos: ações curativas, ações preventivas e ações de sustentabilidade. Vale notar que a aplicação dessa classificação para análise dos itens financiáveis distingue-se das classificações usualmente utilizadas pelo Banco nos editais e no acompanhamento das operações.³⁸ Portanto, representa uma contribuição do presente trabalho para reflexão do apoio do BNDES ao setor.

A primeira categoria financiável é composta de “ações curativas” e está alinhada ao foco prioritário inicialmente adotado pelo

³⁸ Os investimentos previstos no edital do BNDES são: catalogação, higienização e acondicionamento, restauração, gerenciamento ambiental, instalação de sistemas de segurança, infraestrutura e visitação.

BNDES. Nessa categoria, estão previstas ações de curto prazo, que têm o objetivo de estancar processos avançados de deterioração, como intervenções de restauração, procedimentos de higienização de itens danificados pela má conservação, aquisição de arquivos deslizantes em substituição ao mobiliário inapropriado, aquisição de equipamentos especializados em função da ausência desses recursos e obras emergenciais de adequação de espaço.

As “ações preventivas” representam o segundo tipo e têm o objetivo de reduzir riscos e evitar os fatores de deterioração física e perda de informações das coleções no longo prazo. Os serviços de catalogação, aquisição de equipamentos para gerenciamento ambiental (como desumidificadores e aparelhos de ar condicionado) e instalação de sistemas de segurança eletrônica e incêndios são as ações frequentes nessa categoria.

Por fim, o artigo propõe um terceiro grupo de categoria financiável, composto de “ações de sustentabilidade” das instituições. Sem detrimento da importância das ações curativas e preventivas, que têm sido a força motriz da atuação do BNDES, foram identificadas ações além dos objetivos de estancar e evitar os processos de deterioração dos acervos apoiados e que ambicionam o fortalecimento das instituições de guarda como forma de garantir a preservação no longo prazo. A seguir, uma descrição das principais ações dessa categoria:

- Visitação – Ações de difusão e promoção focadas na reconstrução do papel social das instituições de guarda memorial, para que deixem de ser simples depósitos expositivos de acervos e passem a ser centros formadores de conhecimento e cultura. Para isso, podem ser desenvolvidas ações de capacitação de profissionais, educação patrimonial, inserção em circuitos de turismo, promoção do espaço de serviço aos visitantes (cafeteria, livraria, loja), folheteria (inclusive em idiomas estrangeiros).
- Digitalização – Projetos de digitalização para criação de bases de dados *on-line* que reúnam de maneira organizada os acervos

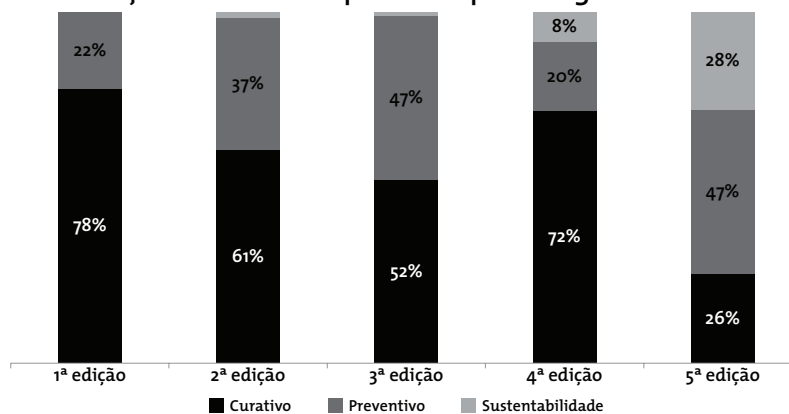
memoriais e armazenem arquivos de diversos formatos (texto, imagens, vídeos etc.) para facilitar o acesso e a pesquisa.

- Soluções inovadoras – Desenvolvimento de sistemas, plataformas tecnológicas, produtos, processos inovadores de gestão de informação e de fluxo de trabalho, entre outros, que possam ser compartilhados interna e externamente às instituições beneficiadas pelo apoio. Para serem apoiadas pelo BNDES, tais soluções devem apresentar vocação para serem replicadas gratuitamente.

Dada essa classificação analítica, que resultou em três categorias financiáveis, foi possível revisitar os itens financiados em todos os projetos contemplados³⁹ por meio de editais e agrupá-los de acordo com essa classificação inovadora. Com base nesse levantamento, foi possível verificar a evolução histórica do apoio do BNDES nos três tipos de categorias financiáveis. O Gráfico 4 mostra a participação de recursos por categoria financiável nos projetos apoiados nas cinco edições.

Gráfico 4

Distribuição dos valores aprovados por categoria financiável



Fonte: BNDES.

³⁹ Não inclui os projetos desclassificados.

As ações curativas correspondem ao maior valor apoiado nos projetos, com participação média de 46% nas cinco edições do edital. Ressalte-se que nas primeiras quatro edições a média de ações curativas alcançou 66%, o que comprova que os projetos da Modalidade Individual têm apresentado vocação curativa. Esse nível de participação reflete a importância inequívoca do apoio para estancar processos avançados de má conservação.

Exceto pelo crescimento na quarta edição, a participação das ações curativas registrou queda ao longo do tempo, passando de 78%, em 2004, para 26%, em 2010. Essa redução não significa que o setor não continue fortemente demandante de ações curativas.⁴⁰ Nesse contexto, observa-se que, apesar de o valor das ações preventivas ter ocorrência média inferior às ações curativas, com 38%, há tendência de crescimento ao sair de 22%, na primeira edição, para 47%, na quinta edição. Os números sugerem que a mudança de estratégia, com a inclusão da Modalidade Âncora, promoveu não só o aumento das ações de sustentabilidade, mas também impulsionou ações preventivas complementares a essas.

A mudança mais relevante, entretanto, é registrada na evolução das ações de sustentabilidade. Nas três primeiras edições do edital, a participação foi inexpressiva. Em 2008, elas representaram 8% do total de projetos apoiados, enquanto na quinta edição atingiram 28%.

Conforme citado, a inclusão da Modalidade Âncora resultou na apresentação de projetos com maior volume de ações de sustentabilidade. Dessas ações, destaca-se a digitalização, rubrica que mais influenciou o aumento das ações de sustentabilidade das instituições e que veio ao encontro de uma crescente tendência setorial, já que

⁴⁰ Vale notar que, na última edição, a demanda por recursos em projetos na Modalidade Individual foi de R\$ 135 milhões, correspondendo a 184 projetos, o que indica que o setor necessita de instrumentos de apoio continuado para projetos que têm ações com vocação curativa.

naquele momento o MinC estabelecia diretrizes de atuação que determinavam metas de digitalização⁴¹ para as instituições do Sistema MinC que abrigam acervos memoriais.

Outra modificação que merece destaque e incrementou a participação das ações de sustentabilidade é a alteração dos procedimentos para aprovação⁴² dos projetos classificados pela Comissão de Seleção para que pudessem receber ajustes pela equipe de análise do BNDES. Com isso, foi possível fomentar ações de sustentabilidade adicionais nas instituições a partir dos projetos originais classificados.

O apoio às três categorias financiáveis resultou não só na implementação de ações de preservação, como também no fortalecimento das instituições beneficiadas, que constituem dois objetivos diretos da atuação do Banco.

Do total de 123 projetos contratados por meio de editais, 22 ainda não foram concluídos, dos quais 11 são referentes às primeiras quatro edições. Nesse caso, vale registrar que a maioria das ações previstas encontra-se realizada, embora uma pequena parte dependa da conclusão de processos licitatórios do cliente ou de obras que se mostraram necessárias ao longo da execução. Os atrasos foram justificados e obtiveram anuência do BNDES. Por sua vez, os 11 projetos da quinta edição ainda não foram concluídos, mas estão no curso normal de sua execução.

Por fim, a pesquisa realizada com os clientes também revelou um aspecto relevante para o fortalecimento das instituições no âmbito

⁴¹ Meta 40 do PNC prevê a disponibilização na internet de 100% das obras audiovisuais do Centro Técnico do Audiovisual e Cinemateca Brasileira, do acervo da Fundação Casa de Rui Barbosa, dos inventários do Iphan, das obras de autores brasileiros da BN, do acervo iconográfico, sonoro e audiovisual da Funarte.

⁴² Para aprovação, as operações são avaliadas pelo Comitê de Projetos Culturais (CPC), deliberadas pelo Comitê de Enquadramento, Crédito e Mercado de Capitais (CEC) e, após análise da equipe técnica e eventuais ajustes na proposta original, são submetidas à apreciação da Diretoria do BNDES.

dos projetos apoiados pelo BNDES. Pouco mais de 70% das respondentes informaram que o projeto contemplou gastos com treinamento e capacitação, totalizando 843 pessoas capacitadas. Ou seja, grande parte dos projetos prevê gastos que contribuem para que a instituição perpetue as ações de preservação.

Soma-se o fato de que, em muitos casos, o apoio do BNDES induziu melhores práticas de gestão de prestação de contas dos clientes, pela exigência documental e dos procedimentos de acompanhamento do Banco, que promoveram um ambiente de capacitação *on the job*. Como resultado desse trabalho com os clientes, o BNDES elaborou o Roteiro de Gerenciamento de Projetos Culturais. Tal capacitação é especialmente importante nesse setor, caracterizado por pouca familiaridade com projetos de investimento e com baixa formalização da cadeia de fornecedores.

Análise da efetividade

Esta seção se propõe a apresentar a análise dos efeitos diretos e indiretos do apoio do BNDES ao setor de acervos memoriais por meio de editais públicos, com base no resultado dos indicadores estruturados para o Quadro Lógico de Acervos. Conforme já comentado, os indicadores basearam-se em pesquisa respondida por 37 instituições apoiadas, referente a 42 projetos contratados, e em dados internos do sistema do BNDES (sistema de operações e documentos de análise e acompanhamento de projetos).

Assim como nas categorias financiáveis, vistas na subseção anterior, o presente artigo propõe, com base na metodologia, uma reinterpretação da atuação do BNDES também nos efeitos diretos. Ao considerar o histórico, foi possível perceber que o objetivo do programa supera a preservação de acervos em si, embora os próprios editais e a defesa do apoio enfatizem esse importante objetivo. No

presente trabalho, verificou-se que, a despeito dos resultados provenientes dos itens financiados, o apoio do BNDES acabou por melhorar a atuação dos museus, arquivos e bibliotecas, para que o visitante possa usufruir desses equipamentos culturais.

Por fim, com base no resultado da pesquisa, é possível fazer uma reflexão de que o apoio a ações de preservação dos acervos fortalece as instituições e viabiliza a dinamização do seu papel na sociedade, de modo que o público perceba os acervos memoriais preservados como importante ativo cultural (bem de valor intrínseco) da memória nacional, efeito direto perseguido pelo BNDES.

Para capturar essa percepção do público sobre os acervos preservados, foram selecionados indicadores da evolução do número de visitantes nas instituições de guarda (acesso físico) e do número de acessos virtuais. Dada a ausência de informações consolidadas sobre o setor, esses indicadores foram obtidos por meio da pesquisa com os clientes.

Nas instituições que responderam ao questionário, o número de visitantes e o número de acessos virtuais ao ano cresceram, em média, 224% (de 195 mil para 626 mil visitas presenciais) e 91% (de 1,3 milhão para 2,4 milhões de visitas virtuais) após o apoio do BNDES. Vale notar que o aumento de visitação presencial e de acesso a conteúdo digitalizado em instituições memoriais não é um desafio apenas para o Brasil, pois mesmo em países desenvolvidos há um esforço do poder público para isso.⁴³ Desse modo, a expansão das visitas físicas é muito relevante. O aumento menor dos acessos virtuais pode ser explicado pelo fato de que o apoio à digitalização só foi permitido no último edital. Em conclusão, a pesquisa sugere

⁴³ Conforme amplamente relatado em eventos do setor, como a Conferência Internacional de Museus (Rio de Janeiro, 2013) e Joint Conference on Digital Library (Indianápolis, Estados Unidos, 2013).

que vem sendo atingido o objetivo almejado pelo BNDES, conforme proposto no QL.

Uma vertente estratégica do apoio do Banco é a busca pela qualificação e pelo fortalecimento das instituições. Quanto à distribuição regional, a captação por seleção pública tem contribuído para o deslocamento do apoio para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, muito embora os editais do BNDES não disponham de quantitativos preestabelecidos de participação de projetos dessas regiões. Não surpreende que tenha havido expressiva participação de inscrições do Sudeste e que essa foi a região com maior número de projetos aprovados, totalizando 64. Todavia, apesar de a Região Sul ter sido a segunda maior região em número de inscrições, foi a Região Nordeste que ocupou a segunda colocação em número total de projetos aprovados. Isso sugere que instituições com menor visibilidade e maior dificuldade de captação, especialmente as localizadas na Região Nordeste, destacam-se na apresentação de projetos com impacto sobre qualificação e fortalecimento institucional.

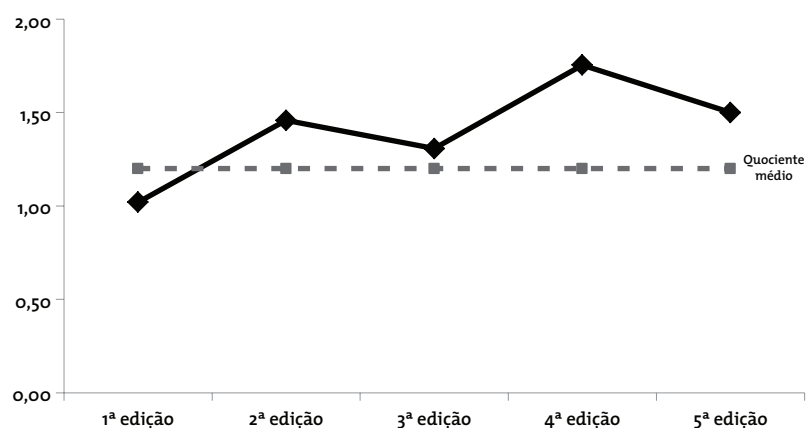
O Gráfico 5 mostra o indicador do QL que calcula o quociente entre os projetos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, classificados e inscritos nas cinco edições, e apura um quociente médio de 1,39. O indicador superior a um mostra que a participação de projetos classificados superou em quase 40%, em média, a participação de projetos recebidos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Ao longo do tempo, o indicador vem mostrando tendência de crescimento.

Esse resultado é mais expressivo quando se observa que proponentes mais experientes, concentrados nas regiões Sudeste e Sul, tendem a apresentar projetos mais consistentes e bem elaborados, portanto, com maior chance de serem selecionados. Adicionalmente, na Modalidade Âncora, incluída na quinta edição, um conjunto de ações dispersas em várias localidades é consolidado pela mesma

beneficiária, usualmente localizada na Região Sudeste, o que tende a reduzir o indicador apurado no QL.

Gráfico 5

Quocientes entre os projetos das regiões N, NE e CO aprovados e inscritos



Fonte: BNDES.

Em síntese, as regiões Sudeste e Sul participaram com 72% das inscrições totais dos editais de acervo e foram contempladas com 63% dos projetos.

Efeitos indiretos

Ao longo das chamadas públicas, havia a percepção da existência de externalidades positivas relativas às ações realizadas pelo Banco. À luz dessa experiência passada, foram definidos os quatro efeitos indiretos apresentados adiante, de modo que fossem capazes de oferecer uma orientação geral para a futura atuação do BNDES no setor. Conforme a metodologia do QL, tais efeitos têm um caráter amplo e são orientados para uma visão realista do que se pretende alcançar.

No primeiro bloco de efeitos indiretos percebidos, está o fortalecimento da imagem e da presença setorial do Banco. A avaliação desse indicador tomou como base um levantamento entre 2004 e 2013 das citações espontâneas na internet relacionadas aos editais lançados pelo Banco.⁴⁴ Vale registrar que o apoio não está centrado no retorno de imagem em si e que a frequência da divulgação das ações do Banco reflete, em grande parte, o interesse do público e reafirma a presença setorial do BNDES. Como resultado desse levantamento, foi alcançado o número de cerca de 1.000 citações.

Com o objetivo exclusivo de verificar o retorno do interesse de público, foi realizado um levantamento análogo dos editais do Programa Petrobras Cultural. Vale ressaltar que esse apoio foi realizado em oito edições (desde o ano 2000), engloba diversos setores da cultura, inclusive acervos, e conta com um valor de investimento oito vezes maior que o do Banco (R\$ 380 milhões).⁴⁵ O levantamento do Programa Petrobras Cultural⁴⁶ alcançou cerca de 3 mil citações.

A comparação dos resultados indica um expressivo interesse do público pelo BNDES, frente às proporções de tempo e valor do outro edital. Isso comprova a relevante participação setorial, com consequente fortalecimento da imagem do BNDES.

O segundo bloco de efeitos indiretos diz respeito aos novos investimentos alavancados, pelo menos parcialmente, a partir da realização do projeto com o BNDES. Como principais investimentos e benefícios, foram identificados: novos investimentos, novos projetos e ações culturais ou educacionais, doações, premiações, ações de voluntariado, publicações e inovações de processo ou de sistemas.

⁴⁴ Levantamento no Google com as palavras-chave: “edital” + “BNDES” + “preservação de acervos”.

⁴⁵ Dados disponíveis em: <<http://ppc.petrobras.com.br/edicoes-antiores/>>.

⁴⁶ Levantamento no Google com as palavras-chave: “edital” + “Petrobras” + “Petrobras Cultural”.

Na pesquisa, os clientes quantificaram esses efeitos e informaram um total de mais de R\$ 34 milhões em investimentos alavancados pelo apoio do BNDES. Os investimentos alavancados representam um valor 185% maior do que o valor do apoio original aos clientes que responderam ao questionário. Do ponto de vista do BNDES, tal resultado mostra que se faz necessário considerar que o apoio tem um alcance financeiro muito maior do que o projeto original. São inúmeros os benefícios informados na pesquisa alavancados pelo apoio do BNDES:

- 14 cursos de capacitação/oficinas;
- 14 exposições, além de eventos, seminários e palestras;
- 11 premiações, além de ações de voluntariado, certificações e doações;
- publicação de oito livros, além de filmes, guias, artigos, catálogos etc;
- investimentos em tecnologia de informação (TI), como banco de dados, *sites*, plataformas e TI verde;
- soluções inovadoras, como novas plataformas tecnológicas replicáveis, modelos econômicos de gerenciamento ambiental (climatização) e formulação de manuais técnicos de referência.

A evolução do apoio do BNDES para projetos envolvendo maior participação de ações de sustentabilidade e reconhecimento da importância do fortalecimento das instituições de guarda contribuiu para que a instituição se habilite a realizar novos projetos e a captar novos recursos.

O terceiro efeito indireto diz respeito às parcerias formais e informais realizadas com objetivo de compartilhar ações, experiências e recursos entre as instituições. Esse compartilhamento é muito pertinente em um setor que mostra baixa visibilidade para captação de recursos e cujas instituições sofrem com dificuldades comuns. A cooperação permite o aprendizado e a otimização de tempo, esforço e recursos. A prática do compartilhamento é recomendada em mui-

tos casos e consta, por exemplo, como um dos princípios da Rede Memorial, que trata do compartilhamento de repositórios digitais (*vide* segunda seção).

Na política de atuação do BNDES, esse tema ganhou importância com o ingresso da Modalidade Âncora no edital de 2010, como visto na terceira seção.

Como indicador para esse efeito indireto, as instituições pesquisadas foram capazes de desenvolver 84 novas parcerias formais e informais, o que representou um crescimento de 94% em relação ao período anterior ao apoio do BNDES. Considerando a diversidade de tipos de instituições e as dificuldades enfrentadas na formação de parcerias, esse incremento é muito representativo. Nesse caso, a dificuldade de articulação pode ser explicada pelo fato de esse setor ser constituído por instituições provenientes de diferentes naturezas (públicas e privadas), grupos (arquivos, bibliotecas, museus, centros culturais etc.), porte e distribuição geográfica, além das dificuldades geradas pelas diferenças nas políticas de atuação e nos padrões tecnológicos preexistentes.

O efeito da atuação do Banco na formação de parcerias, porém, é muito maior do que o captado pelo indicador. A experiência registrada com a inclusão da Modalidade Âncora na quinta edição do edital⁴⁷ induziu, por si só, a formação de parcerias e iniciativas compartilhadas. Naquela edição, 78 projetos foram inscritos nessa modalidade, cujo total previsto de recursos somava R\$ 250 milhões. Destes, apenas uma parcela foi classificada pelo edital do Banco (cinco projetos e R\$ 16 milhões). Isso indica o potencial efeito indutor de parcerias desse instrumento oferecido pelo Banco, relevante na dinâmica setorial, ainda que a dotação orçamentária do programa não seja suficiente para o apoio à maioria dos projetos. A sinalização da oportunidade de apoio a projetos em rede e aglutinados foi

⁴⁷ A inclusão da Modalidade Âncora no edital do BNDES está detalhada na terceira seção.

suficiente para mobilizar os atores e levar ao desenvolvimento de projetos antes impossibilitados de receber apoio.

O quarto e último bloco dos efeitos indiretos pode ser considerado síntese do objetivo maior da atuação do BNDES em acervos, qual seja, que as instituições de guarda se fortaleçam, aumentando o comprometimento com um processo sustentável de preservação. Para acompanhar esse efeito, optou-se por analisar três indicadores.

O primeiro indicador refere-se à participação de inscrições de projetos Âncora no total de inscrições, correspondendo a 30% dos projetos inscritos (2010). Esse percentual indica uma participação relevante, já na primeira edição em que foi oferecida essa modalidade inovadora, ainda mais diante das dificuldades de mobilizar informações e esforços para elaboração de projetos Âncora.

Conforme mencionado anteriormente, foram 78 inscrições com iniciativas da ordem de R\$ 250 milhões, cuja participação prevista do BNDES chegou a 90% do total. Sabe-se que a estruturação de um projeto Âncora prevê o envolvimento de diferentes acervos e instituições, em um conjunto de ações de valor e complexidade maiores, o que fortalece o setor de acervos. Por requerer a formação de parcerias e o desenvolvimento de soluções replicáveis, os projetos acabam por exigir um comprometimento maior com o processo de preservação no longo prazo e por promover ações de sustentabilidade.

O segundo indicador diz respeito ao número de ações de difusão realizadas para a divulgação do papel e da atuação das instituições. Pode-se entender por ações de difusão eventos, participações em feiras e congressos, promoção de seminários e oficinas e publicidade, entre outros. Como resultado da pesquisa, verificou-se que as instituições passaram de 138 para 538 após o apoio do BNDES, triplicando o número de ações de difusão, o que indica avanços nos canais de comunicação e melhoria na capacidade das instituições de dar publicidade a suas atividades.

Esse aspecto potencializa o diálogo com a sociedade e contribui para reconstrução da imagem das instituições de guarda memorial, para que deixem de ser percebidas como simples depósitos expositivos de acervos e passem a ser vistas como centros formadores de conhecimento e cultura.

Por fim, o terceiro indicador baseia-se no levantamento do número de inserções em mídia impressa e televisiva, relacionado ao projeto, ao acervo e à instituição. A escolha desse indicador trabalha com a hipótese de que o interesse e a atenção da sociedade podem ser medidos pela quantidade e pelo tipo de inserções de mídia espontânea positiva alcançados. Assim, se o acervo e a instituição têm mais citações na mídia, especialmente em veículos de comunicação de grande penetração ou audiência, isso indicaria o seu grau de fortalecimento. Não se trata, nesse ponto, de fazer uma avaliação de retorno de imagem do BNDES.

Tal indicador foi apurado com base na pesquisa realizada com os clientes, na qual foram questionados quanto ao número de inserções de mídia espontâneas positivas recebidas a partir do apoio do BNDES até o encerramento da pesquisa.

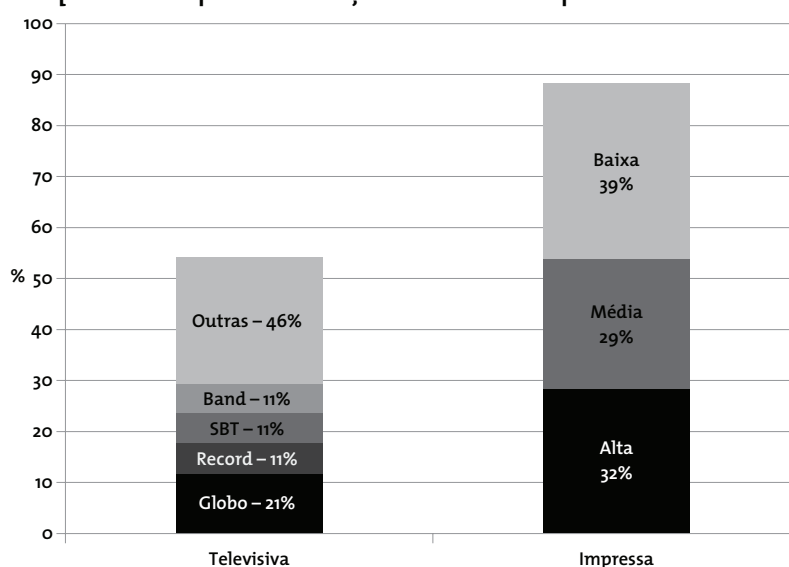
O resultado das respostas é mostrado no Gráfico 6. Quanto à mídia impressa, chama a atenção o fato de 88% das instituições indicarem ter recebido inserções, aí incluídos os jornais de grande circulação nacional.⁴⁸ Quanto à mídia televisiva, 55% dos projetos receberam retorno de mídia. O destaque nesse caso é que a maior frequência de inserções se deu nas principais emissoras abertas.⁴⁹

⁴⁸ Jornais de grande circulação: *Folha de S. Paulo* e *Estado de S. Paulo* (SP), *Super Notícia* (MG), *O Globo* (RJ) e *Extra* (RJ). Jornais de média circulação: *Zero Hora*, *Diário Gaúcho* e *Correio do Povo* (RS), *Daqui* (GO), *Meia Hora* (RJ) e *Aqui* (MG, MA, DF e PE). De acordo com os dados da Associação Nacional de Jornais: <<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>>.

⁴⁹ Emissoras abertas de maior audiência: Globo, Record, SBT e Band.

Gráfico 6

Frequência e tipos de inserções de mídia impressa e televisiva



Fonte: BNDES.

Nota: Inserções espontâneas positivas recebidas a partir do apoio do BNDES até o encerramento da pesquisa.

Para quantificar o valor de mercado das inserções da mídia coletadas na pesquisa, foi feito um exercício com o objetivo de estimar o preço por tipo de inserção (impressa de alta circulação e televisiva dos quatro canais de maior audiência). Para isso, foram utilizados critérios conservadores nos quantitativos, adotando-se tamanhos mínimos na mídia impressa (25 cm x coluna) e de tempo mínimo de veiculação na mídia televisiva (trinta segundos). Os preços médios tiveram como base um levantamento de assessoria de imprensa independente,⁵⁰ rea-

⁵⁰ A empresa A Dois Comunicação realizou levantamento de custos médios para mídia impressa e televisiva, sendo: para jornal de alta circulação, R\$ 1,3 mil, por cm x coluna; e, para mídia televisiva, R\$ 2,4 mil, por segundo veiculado nas quatro principais emissoras abertas.

lizado em dezembro de 2013. O resultado foi de R\$ 5,8 milhões de mídia impressa (179 inserções) e R\$ 8,3 milhões de mídia televisiva (116 inserções).

Tendo em vista o resultado apresentado – tanto pelo número representativo de instituições que obtiveram retorno de mídia espontânea quanto pelo perfil de mídia captada para o projeto, acervo e instituição –, pode-se afirmar que houve fortalecimento das instituições. Outro importante impacto proveniente da publicidade dessas ações é que, ao tomar conhecimento do acervo, a sociedade passa a ser mais um agente em prol da manutenção das benfeitorias e promotor da manutenção desses espaços culturais.

O conjunto de resultados obtidos pela análise dos efeitos diretos e indiretos indica que as instituições de guarda memorial se fortaleceram, o que resultou em maior comprometimento com o processo sustentável de preservação, e a sociedade passou a perceber os acervos preservados como importante ativo cultural da memória nacional. Importantes indicadores que subsidiaram essa análise (alavancagem de investimentos, articulação de parcerias, ações de difusão, visitação e citações na mídia) foram apurados com os clientes, considerando a ausência de informações sistematizadas para o setor.

O que torna o resultado da atuação do BNDES mais surpreendente é que o crescimento observado em todas as variáveis resultantes da pesquisa tomou como base exclusivamente projetos da Modalidade Individual,⁵¹ cuja orientação é mais focada nos resultados imediatos da execução. Pode-se esperar quanto maior será a efetividade após a conclusão dos ciclos de execução dos projetos da Modalidade Âncora, cuja orientação é mais abrangente.

⁵¹ As 42 respostas do questionário referem-se a projetos na Modalidade Individual.

Considerações finais e elementos para a futura política de atuação do BNDES

Internacionalmente, a preservação de acervos memoriais merece atenção dos estados nacionais, que contribuem com políticas públicas sustentadas para o desenvolvimento dos setores econômicos associados à preservação e à guarda. A importância dessas políticas baseia-se no seu impacto sobre o fortalecimento da cultura nacional e o desenvolvimento da cadeia produtiva associada, promovendo o desenvolvimento cultural e social, mas também o desenvolvimento econômico com potencial de melhoria na distribuição regional.

Os diversos tipos de acervos registram a identidade e a diversidade cultural e são fonte primária de informação para um conjunto de produtos e serviços dos setores da economia da cultura e também da economia criativa. Destaca-se a produção de livros, filmes, programas de TV, jogos eletrônicos e espetáculos ao vivo, assim como são essenciais para realização de pesquisas e estudos nas mais diversas áreas do conhecimento.⁵² Verifica-se, portanto, que a preservação de acervos justifica-se como atividade fundamental para o ciclo de produção, distribuição e acesso à cultura e ao conhecimento, permitindo o desenvolvimento de cadeias produtivas, especialmente da economia criativa.⁵³

Nesse contexto, o BNDES apoia o setor de acervos memoriais desde 2004 e confirma uma ativa presença setorial, contribuindo para a política pública de preservação e acesso aos acervos memo-

⁵² Como exemplo, o apoio do BNDES à coleção Febre Amarela, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a mais completa coleção histórica da doença, composta de 500 mil amostras, documentação, imagens e dados. Informações em: <<http://museudapatologia.ioc.fiocruz.br/index.php/br/museu-patologia/cfa-historia.html>>.

⁵³ Para uma discussão sobre o papel da economia criativa para o desenvolvimento, ver Gama (2012).

riais brasileiros. Ao longo dos dez anos de atuação, foram investidos cerca de R\$ 103 milhões referentes a 136 projetos classificados por editais públicos e a três projetos de caráter estruturante, o que torna o BNDES uma das mais importantes instituições apoiadoras desse segmento no país, tanto pela pertinência e regularidade de sua ação quanto pelos recursos já investidos.

O presente artigo se propôs a apresentar e avaliar os principais resultados da atuação do BNDES no setor de acervos por meio de editais públicos. A partir do histórico do setor e com base na metodologia do QL, foi possível analisar a evolução da política de apoio.

Os principais resultados do artigo, encontrados por meio da análise da efetividade dos projetos contratados, foram a identificação e a busca de mensuração dos efeitos diretos e indiretos, quais sejam: a percepção dos acervos preservados como ativo cultural potencializando maior distribuição regional, o fortalecimento da presença setorial do BNDES, a alavancagem de novos investimentos correlatos ao apoio, o aumento do compartilhamento de experiências e recursos entre instituições e o fortalecimento das instituições de guarda, visando a um processo sustentável de preservação.

Um resultado especificamente gratificante foi o aumento do acesso (físico e virtual) aos acervos memoriais, pois gera ganhos para a sociedade: a promoção de ações de preservação dos acervos memoriais amplia a capacidade de acesso público e facilita a pesquisa.

Além disso, o artigo propôs a criação de três categorias analíticas para classificação dos itens financiados nos projetos – “ações curativas”, “ações preventivas” e “ações de sustentabilidade” –, indicando o avanço do BNDES em direção à vanguarda do setor ao deslocar a ênfase em ações de curto prazo e buscar efeitos na estratégia de preservação no longo prazo.

As “ações curativas”, conforme definição adotada na quarta seção, Efetividade do apoio, responderam pela maior parcela dos recursos investidos, o que indica a importância conferida a estancar processos avançados de má conservação, com capilaridade geográfica, ainda que em projetos de menor complexidade e valor. Por outro lado, as “ações preventivas” e “de sustentabilidade”, novamente como definidas nessa mesma seção, ganharam peso no período mais recente dos editais. Isso sugere o reconhecimento da importância de ações de preservação dos acervos, seja por atuar diretamente para evitar riscos de deterioração, seja por buscar o fortalecimento das instituições para habilitá-las a garantir a preservação no futuro. Tais ações estão, geralmente, associadas a projetos de maior complexidade e valor, principalmente na Modalidade Âncora, criada no edital de 2010.

A avaliação positiva do programa, descrita neste trabalho, sugere que o BNDES deve considerar a continuidade dessa estratégia na sua futura política de atuação. Nessa situação, seria pertinente considerar também o apoio à elaboração de planos de gerenciamento de riscos⁵⁴ e a elaboração de planos de curadoria. Quanto aos planos de gerenciamento de riscos, destaca-se que o crescimento da demanda por acesso representa um desafio significativo para as instituições de guarda memorial e a manutenção da segurança das coleções. Já a implementação de planos de curadoria contribuirá para a sustentabilidade da instituição e será alinhada às ações de visitação, visto que definem as diretrizes para análise do nível e utilidade das ações expositivas, pedagógicas etc. e contribuem para revitalização da produção cultural, em uma linha coerente com o histórico e a vocação da instituição.

⁵⁴ Esses planos devem contemplar o plano de salvaguarda e de tomada de decisão, em caso de situação de emergência.

Além desses elementos relevantes para a proposta de uma futura política de apoio do BNDES ao setor, a reflexão apresentada no artigo também permitiu diferenciar o uso de dois instrumentos para captação de projetos: os editais e as operações estruturantes. Os editais trazem os seguintes benefícios, conforme pode ser verificado no presente artigo:

- proporciona captação e apoio a projetos de todas as regiões do país;
- tem efeitos de dinamização do setor e fomento de ações que não dependem do efetivo apoio financeiro do BNDES a todos os projetos apresentados; e
- contribui para o fortalecimento da imagem e da presença setorial do BNDES.

Já as operações estruturantes entram no procedimento mais usual do BNDES, de apresentação contínua de projetos. Essas operações, dada sua complexidade e maior envergadura, geralmente estão associadas a esforços de fomento e estruturação por parte do BNDES, o que confere menor aderência aos procedimentos de edital. Essas operações têm oportunidade ímpar de promover mudanças estruturais no setor, como a superação de gargalos relevantes, ajudar a promoção de saltos qualitativos e contribuir para consolidação de políticas públicas.

Em síntese, além das ações estruturantes, a futura política deve ter em vista que o BNDES dispõe de instrumentos para atender a objetivos complementares, uma vez que, no presente artigo, foram identificadas e analisadas duas diretrizes relevantes: (a) estancar processos avançados de má conservação, presentes em projetos de menor complexidade e geograficamente distribuídos; e (b) valorizar a importância de ações focadas na preservação preventiva e na sustentabilidade das instituições, seja por atuar diretamente para evitar riscos e dar acesso ao acervo, seja

por buscar o fortalecimento das instituições para habilitá-las a garantir a continuidade de suas ações de preservação.

Apêndice 1

Quadro Lógico de Acervos

	Lógica de Intervenção do Acervo	Indicadores	Fontes
Efeito Indireto	<ul style="list-style-type: none"> As instituições de guarda memorial se fortalecem, aumentando o comprometimento com um processo sustentável de preservação; Há maior compartilhamento de ações, experiências e recursos entre instituições Novos investimentos correlatos ao apoio do BNDES são alavancados, seja dentro ou fora das instituições apoiadas Fortalecimento da imagem e presença setorial do BNDES 	<ul style="list-style-type: none"> 1.% de projetos âncora inscritos sobre total de projetos inscritos 2.% de aumento de ações de difusão 3.% de instituições que receberam citações na mídia impressa e televisiva. 4.% de aumento de parcerias formais e informais 5.% de alavancagem de investimentos 6. Valor de investimentos alavancados 7. Número de inserções na mídia. 	BNDES, Pesquisa com Beneficiários e Internet
Efeito Direto	Acervos preservados passam a ser percebidos como importante ativo cultural da memória nacional, potencializando maior distribuição regional	<ul style="list-style-type: none"> 1.% de aumento de visitantes 2.% de aumento de acessos virtuais 3. Projetos individuais do N,NE,CO, % classificados/ % inscritos 	BNDES e Pesquisa com Beneficiários
Resultados	Ações de preservação dos acervos e fortalecimento das instituições implementadas	1. Número de projetos concluídos: individual (operações); aglutinadores (unidades apoiadas) e rede (nós da rede)	BNDES
Categorias Financeáveis	Financiamento de ações curativas, ações preventivas e ações de sustentabilidade	Valor Desembolsado por Categoria	BNDES

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice 2⁵⁵

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Há mais de 75 anos, o Iphan realiza um trabalho de fiscalização, proteção, identificação, restauração, preservação e revitalização de

⁵⁵ Castro (2008); Duarte (2007); Duarte e Farias (2005); Peralta (2005); e Silva (1998).

edifícios tombados, centros e conjuntos urbanos, sítios arqueológicos e acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos. Este apêndice apresenta um resumo da evolução histórica dessa instituição. A compreensão dessa trajetória auxilia o entendimento da história do próprio setor de acervos memoriais no Brasil, pois, ao exercer o papel de garantidor da preservação da memória, esse órgão testemunha e trabalha para a superação dos desafios enfrentados em quase oito décadas de atuação.

Criação e ciclo do patrimônio de “pedra e cal” – 1937 até 1980

Com a promulgação da Constituição Federal de 1934, foi instituída a proteção legal do patrimônio histórico e artístico no país. Contudo, só depois de três anos essa prerrogativa foi, de fato, institucionalizada na esfera federal, com a criação da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan). “Foi nessa estrutura que os acervos arquivísticos, biblioteconômicos, museológicos, artísticos, arquitetônicos e seus congêneres encontraram, em maior ou menor grau, proteção legal”, observou Sérgio Conde de Albite, a respeito da criação da Sphan em 1937.⁵⁶

Nas primeiras três décadas de existência da Sphan, percebe-se que poucos avanços foram realizados na área de conservação e restauração de acervos memoriais, a despeito da legislação vigente.⁵⁷ Tal fato se deve a um período caracterizado por uma política dirigida por profissionais que privilegiavam o patrimônio chamado de “pedra e cal” (edifícios do período colonial, igrejas do período barroco, quartéis, fortes, fortalezas, palácios governamentais e ruínas). Na-

⁵⁶ Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e professor adjunto pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio).

⁵⁷ Decreto-Lei 3.365, de 21 de junho de 1941, art. 5º, d, que dispõe sobre a obrigação do setor público para com os acervos em papel, por meio da “preservação e conservação adequada de arquivos, documentos e outros bens móveis de valor histórico ou artístico”.

quele período, já havia forte carência de infraestrutura de conservação e de profissionais capacitados na instituição.

Verifica-se que as atividades de preservação de acervos revelaram uma linha de atuação voltada para intervenções curativas,⁵⁸ justificada, muitas vezes, pela demanda de obras deterioradas recebidas pela Sphan. Tal fato revela o foco exclusivo em ações de curto prazo e não na aplicação de uma política de restauração associada a ações de conservação preventiva, que minimizam riscos de deterioração no longo prazo.

Nos anos seguintes, foram realizados os primeiros encontros nacionais de proteção do patrimônio cultural, com a presença de representantes de governos estaduais e municipais e instituições culturais, como também cresceu o número de secretarias de cultura e de conselhos de cultura de estados e municípios. Nessa ocasião, a problemática acerca da preservação de acervos, como pouco aparato técnico, inadequações metodológicas e fragilidade na formação de especialistas, insere-se nos temários dos congressos de biblioteconomia e documentação.

Apesar da inauguração do primeiro laboratório-escola de conservação de papel do Sphan que veio a ser renomeada para o atual Iphan, permaneciam as dificuldades orçamentárias e administrativas, evidenciadas pelo diminuto arsenal técnico existente, incapaz de dar conta de um setor que se dizia de abrangência nacional.

Primeiras políticas de preservação de acervos e a década perdida – 1980 a 2000

Na década de 1980, observaram-se nas instituições de guarda iniciativas dispersas, como a implantação de núcleos de conservação

⁵⁸ Ações curativas representam intervenções diretas de restauração nos acervos, de modo a estancar processos avançados de deterioração.

em laboratórios, muitas vezes instalados em espaços improvisados (porões e banheiros desativados). Apesar desse ambiente informal, tais iniciativas multiplicaram-se e acabaram por contribuir para a difusão do conhecimento e para o desenvolvimento das atividades de conservação e restauração. A partir de então, ocorreu uma evolução na estratégia do Iphan, mediante a inserção de ações voltadas para a elaboração de uma política de atuação mais perene, como criação de laboratórios técnicos, discussão de grades curriculares para cursos de capacitação e ações de formação profissional. A época também foi marcada por avanços conceituais na política de preservação e valoração dos bens culturais em suporte de papel, com a criação do Plano Nacional de Microfilmagem de Periódicos Brasileiros e do Programa Pró-Documento.⁵⁹

Logo após sua criação, em 1985, o MinC enfrentou problemas de ordem financeira para a manutenção dos programas existentes, além de falta de equipe e de espaço físico para a acomodação da nova estrutura ministerial. No governo de Fernando Collor, entre março de 1990 e dezembro de 1991, o governo federal não realizou investimentos na área da cultura e o MinC foi extinto. Isso fez com que a maior parte das atividades culturais passasse a ser mantida pelos estados e municípios.⁶⁰ Mesmo com o restabelecimento da condição de ministério para a área da cultura, no governo de Itamar Franco, a década seguinte foi marcada pela drástica redução da presença do Iphan. Como consequência, registrou-se o agravamento do enorme passivo institucional patrimonial a ser recuperado, inclusive nas

⁵⁹ Programa Nacional de Preservação da Documentação Histórica – criação de centro interdisciplinar de conservação preventiva (método arquivístico, gerenciamento ambiental, microbiologia, entomologia, acondicionamento etc.), para tratamento, em nível nacional, da documentação de propriedade privada.

⁶⁰ A Constituição de 1988 ofereceu uma nova conjuntura política que forneceu maior autonomia e possibilitou a ampliação da ação dos governos locais sobre as atividades culturais.

ações de preservação de acervos memoriais. O único destaque da época foi o Programa Monumenta.⁶¹

Ciclo de fortalecimento institucional – 2000 até a atualidade

Na década de 2000, foram iniciadas ações para a retomada do fortalecimento do Iphan, como a reestruturação administrativa do órgão e o aumento do corpo técnico. Também foram realizadas atividades voltadas para outras áreas além do patrimônio edificado, como a implantação da área do patrimônio imaterial, criação da Coordenação Geral de Pesquisa, Documentação e Referência (Copedoc), instalação das Unidades Mínimas de Conservação (UMCs), modernização de laboratórios existentes e padronização de práticas de conservação. Merecem destaque, ainda, a participação e o suporte técnico às obras realizadas na primeira edição do PAC das Cidades Históricas.⁶²

Apenas em 2012 foi criada a Divisão de Conservação de Acervos Documentais. Essa unidade tem realizado esforços para manter as ações curativas, pontualmente para acervos em avançado estágio de deterioração, e ampliar as políticas de conservação preventiva nas atividades da instituição. Em 2013, também promoveu a difusão do conhecimento com o lançamento, em nível nacional, do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural, que associa as práticas de preservação ao conteúdo acadêmico do curso.

Atualmente, o Iphan conduz a gestão dos recursos da segunda edição do PAC Cidades Históricas, com um orçamento inédito de R\$ 1,6

⁶¹ Programa Monumenta – Ação de requalificação de centros históricos urbanos localizados em 26 municípios, por meio de financiamento a proprietários de imóveis privados tombados, com recursos do MinC e do BID. Informações em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/tag/programa-monumenta/page/2/>>.

⁶² O PAC Cidades Históricas é uma ação intergovernamental de recuperação de cidades históricas. Nesse período, uma ação conjunta de três ministérios investiu R\$ 133 milhões em 109 cidades tombadas ou em processo de tombamento. Informações em: <<http://www.Iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3702>>.

bilhão.⁶³ Esse investimento soma um volume de cerca de seis vezes a média anual da instituição e indica um novo ciclo para a instituição.

Referências

AGOSTINHO, M. Ministério foi criado em 15 de março de 1985 para elaborar políticas públicas para a cultura, 2011. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/2011/03/15/26-anos-do-minc/>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25, 1999.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Chamada Pública de Seleção para Apoio a Projetos de Preservação de Acervos, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/sitebndes/export/sites/default/bndes_pt/galerias/arquivos/cultura/acervos/regulamento2010.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2013.

BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. *São Paulo em Perspectiva*, v. 15, n. 2, abr.-jun. 2001.

BRANT, J. *Relato orientado do Simpósio Internacional de Políticas Públicas para Acervos Digitais*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ACERVOS DIGITAIS, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://culturadigital.br/simposioacervosdigitais/2010/06/30/relato-orientado-do-simposio-internacional-de-politicas-publicas-para-acervos-digitais/>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

BRANT, L. *Mercado cultural – panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos*. 4. ed. São Paulo: Escrituras, 2004.

⁶³ Recursos previstos serão aplicados em 44 cidades históricas, dos quais R\$ 1,3 bilhão geridos pelo Iphan para edificações públicas e R\$ 300 milhões para proprietários de imóveis tombados em cidades históricas que queiram revitalizar o prédio de acordo com as normas do tombamento, de uma linha de crédito na CEF. Informações em: <<http://www.Iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3702>>.

CASTRO, A. A. *A trajetória histórica da conservação-restauração de acervos em papel no Brasil*. Tese (Mestrado em História) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=110736>. Acesso em: 12 set. 2013.

CULLIS, J. G.; JONES, P. R. *Public finance and public choice*. Oxford: Oxford University Press, 1998, 2.4, 2.5 e 2.6.

DUARTE, Z. Arquivo e arquivista: conceituação e perfil profissional. *Revista da Faculdade de Letras, Ciências e Técnicas do Patrimônio*, v. 5-6, p. 141-151, 2007.

DUARTE, Z.; FARIAS, L. *O espólio incomensurável de Godofredo Filho: resgate da memória e estudo arquivístico*. Salvador: ICI, 2005.

GAMA, M. Criatividade e desenvolvimento. *BNDES 60 anos. Perspectivas Setoriais*, Rio de Janeiro, BNDES, 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro60anos_perspectivas_setoriais/BNDES60anos_PerspectivasSetoriais_livro.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2013.

GOVERNO ELETRÔNICO. O que é interoperabilidade? *Governo.br*, 18 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padrees-de-interoperabilidade/o-que-e-interoperabilidade>>. Acesso em: 29 out. 2013.

HOLLANDA, A. *O Brasil nos grandes eventos internacionais*, 2013. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/noticia/o-brasil-nos-grandes-eventos-internacionais>>. Acesso em: 30 set. 2013.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Política Nacional de Museus*. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2013.

KICH, T. J. *O poder judiciário e as fontes para a história da sociedade*. In: X ENCONTRO ESTADUAL DE HISTÓRIA, 2010, Santa Maria (RS). Disponível em: <http://www.eeh2010.anpuh-rs.org.br/resources/anais/9/1277774267_ARQUIVO_TrabalhocompletoTassiraKichANPHU.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2013.

MALAGUTI, A. *Termo de referência*. Encontros técnicos sobre conteúdos e acervos culturais digitais: descrição, integração e ampliação do acesso, São Paulo e Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/48033250/Encontros-Tecnicos-sobre-Conteudos-e-Acervos-Culturais-Digitais>>. Acesso em: 2 out. 2013.

NUSSBAUMER, G. M. *Cultura e políticas para as artes*. In: III SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 2012, p. 7-8.

PERALTA, L. R. S. *O Sphan e o início da preservação de documentos arquivísticos no Brasil*. Monografia – Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2005.

PFEIFFER, P. O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 51, n. 1, p. 81-122, jan.-mar. 2000.

PLANO NACIONAL DE CULTURA. *Estruturação, institucionalização e implementação do Sistema Nacional de Cultura (SNC)*, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10907/963783/livro11-602-para-aprovacao.pdf/d17c52f9-3a60-4196-af5c-a6655f028f3b>>. Acesso em: 20 out. 2013.

SILVA, G. P. A importância dos acervos digitais. *Revista Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação*, v. 3, edição especial, 2010. Disponível em: <http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/ARC_Vol_3/A%20IMPORTANCIA%20DOS%20ACERVOS%20DIGITAIS%20giseane%20pescador.pdf>. Acesso em: 14 set. 2013.

SILVA, S. C. A. *Algumas reflexões sobre a preservação de acervos em arquivos e bibliotecas*. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Letras, 1998.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage Publications, 1994, p. 236-247.

