

PROJETO: “Elaboração e Implementação de Plano de Reestruturação Estratégica do Ministério da Cultura e Entidades Vinculadas”¹

1 . OBJETIVOS

O Projeto teve como objeto inicial apoiar a elaboração e a implementação de plano de reestruturação estratégica do Ministério da Cultura (MinC) e Entidades Vinculadas – Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional (IPHAN), Fundação Biblioteca Nacional (FBN), Fundação Cultural Palmares (FCP) e Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB) – a partir de uma reavaliação estratégica que permita a adoção de um novo modelo de gestão, com foco em resultados.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

Consolidada a estabilidade econômica, o Governo Federal passou a ter como maior desafio criar condições que assegurem ao Brasil o avanço na execução de um projeto de desenvolvimento voltado para o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros.

Neste novo contexto, o setor cultura comparece como gerador de riqueza e de empregos e, portanto, contribui para o desenvolvimento econômico e social do país. Algumas evidências objetivas dessa contribuição são a criação de cerca de 160 mil empregos em função dos investimentos de aproximadamente um bilhão de reais realizados nas atividades culturais, durante o período de 1995 a 1998; o crescimento da produção cinematográfica, que passou de dois filmes em 1993 para mais de trinta em 1998, com um público espectador superior a 2,6 milhões de pessoas; uma indústria editorial que representa 0,2% do PIB e o setor fonográfico com um volume de vendas que é o dobro do italiano e três vezes superior ao mexicano, segundo pesquisa da Fundação João Pinheiro.

É dentro desta perspectiva do papel estratégico do setor cultural no projeto de desenvolvimento do Brasil, que o MinC e suas Entidades Vinculadas – mesmo com estruturas administrativas consideradas inadequadas por seus administradores e com quadros de pessoal qualificados, porém insuficientes, são responsáveis pelo acompanhamento e avaliação dos resultados dos seguintes Programas integrantes do Plano Plurianual do Governo 2000 – 2003, dentre outros: a) Produção e Difusão Cultural, voltado para a implantação, reforma e modernização de espaços culturais, o resgate da documentação histórica brasileira e a promoção de eventos culturais; b) Cinema, Som e Vídeo; c) Música e Artes Cênicas; d) Livro Aberto, voltado para a criação de bibliotecas públicas; e) Brasil Patrimônio Cultural; f) Cultura Afro- Brasileira; g) Monumenta: Preservação do Patrimônio Histórico; e h) Museu Memória e Futuro. Dentre as Entidades Vinculadas, o IPHAN foi uma das que sofreu redução significativa de cargos na Reforma Administrativa de 1990, a qual desconsiderou as estruturas de direção dos museus, casas históricas, arquivos e centros culturais, cujos direitos e obrigações passaram para o Instituto. Para resolver o problema de gestão dessas unidades, foram sacrificadas as funções destinadas às Sub-regionais responsáveis pela preservação e fiscalização das cidades históricas, onde se situam monumentos e núcleos urbanos tombados em nível federal, as quais foram desativadas ou passaram a funcionar de forma precária, como é o caso, entre outros, de São João Del Rey e Tiradentes, em Minas

¹ Projeto elaborado pela Boucinhas & Campos Consultores S/C Ltda. e Harza-Hidrobrasileira Engenharia e Projetos Ltda, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 20 de dezembro de 2000 a 31 de agosto de 2002.

Gerais; Cabo Frio e Vassouras, no Rio de Janeiro; Rio de Contas e Cachoeira, na Bahia; Antônio Prado, no Rio Grande do Sul e São Francisco do Sul, em Santa Catarina.

Esta situação estrutural do IPHAN tem prejudicado a gestão de suas ações, na medida em que seu modelo gerencial é incompatível com as suas responsabilidades, competência institucional, direitos e patrimônio.

Outra Entidade Vinculada, a Fundação Cultural Palmares (FCP), teve ampliada suas competências a partir da edição da Medida Provisória nº 1.911, de 25 de novembro de 1999 e suas reedições posteriores, que estabeleceu no art. 14, inciso IV, alínea “c”, dentre os assuntos de competência do Ministério da Cultura, o cumprimento do disposto no art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), da Constituição Federal de 1988, que preceitua caber aos remanescentes das comunidades dos quilombos que estejam ocupando suas terras, o reconhecimento definitivo da propriedade, devendo o Estado emitir-lhes os respectivos títulos. Essa competência foi delegada pelo Ministro da Cultura, mediante a Portaria nº 447, de 02 de dezembro de 1999, ao titular da Presidência da Fundação Cultural Palmares – FCP.

A Fundação Cultural Palmares, fundação pública instituída por autorização da Lei nº 7.668, de 22 de agosto de 1988, tem por finalidade promover a preservação dos valores culturais, sociais e econômicos decorrentes da influência negra na formação da sociedade brasileira.

Embora a Fundação Cultural Palmares tenha assumido as competências previstas no art. 68, do ADCT, sua estrutura organizacional bem como seu quadro permanente de servidores permaneceu inalterado comprometendo a execução do dispositivo constitucional mencionado.

A FCP requer, portanto, uma nova arquitetura organizacional compatível com as necessidades exigidas para a gestão de suas ações, sob pena de comprometer, inclusive, os resultados esperados pelo Governo Federal com a execução do Programa “Cultura Afro-Brasileira”, previsto no PPA 2000-2003, sob sua responsabilidade.

Do quadro institucional anteriormente apresentado, pode-se concluir que, de forma geral, o setor cultural do governo federal, quando da Reforma Administrativa de 1990, diferentemente de outros setores, passou por um verdadeiro enxugamento administrativo. O número de cargos de direção e funções gratificadas alocadas para órgãos e entidades da área cultural antes da citada reforma, quando comparado com a situação atual das estruturas administrativas dessas instituições, foi reduzido em 36%, passando de 1.192 chefias para apenas 759, acarretando uma desestruturação que permanece até os dias atuais.

Desta forma, o setor cultural do governo federal exigia uma reforma organizacional, sob pena de comprometer o cumprimento da missão institucional do Ministério e de suas entidades vinculadas e, principalmente, o alcance das metas previstas no Plano Plurianual.

3. METODOLOGIA ADOTADA

Como metodologia para a realização dos trabalhos, a Consultoria contou com grande participação de representantes do MinC e das Entidades Vinculadas no processo de levantamento de informações e adequada utilização de ferramentas e instrumental pertinente. Nesse sentido, é relevante que sejam explicitados os métodos e técnicas utilizadas para a construção da análise e do diagnóstico institucional e organizacional.

↳ Análise das informações expressas oralmente nas entrevistas, nos seminários realizados com os representantes do MinC e Entidades Vinculadas além da leitura de textos fornecidos pelos servidores;

↳ Pesquisa documental, reunião e sistematização de documentos pertinentes;

- ↳ Observação direta dos consultores sobre o ambiente organizacional;
- ↳ *Brainstorming* promovido entre os consultores, para a discussão de pontos específicos a respeito da organização e para formar uma visão mais integrada da mesma;
- ↳ *Benchmark* para obtenção de parâmetros comparativos com outras organizações de excelência;
- ↳ Reuniões entre os envolvidos na revisão dos processos finalísticos e de gestão, utilizando a metodologia JAD – *Joint Application Design*. As reuniões JAD foram apoiadas por software específico operado por um consultor durante as discussões;
- ↳ Reuniões de apresentação e levantamento de percepções com a Alta Administração do MinC e das Entidades Vinculadas e demais técnicos da organização;
- ↳ Levantamento de dados secundários, incluindo documentos, trabalhos internos e de Consultoria anteriores, relativos ao MinC e às Entidades Vinculadas;
- ↳ Entrevistas abertas com dirigentes, gestores e técnicos de áreas específicas do MinC e das Entidades Vinculadas, abrangendo aspectos estratégicos, institucionais e organizacionais; e,
- ↳ Seminários Estratégicos, com dinâmicas de grupo com discussão orientada, realizados com dirigentes do MinC e das Entidades Vinculadas, para a identificação das linhas de ação prioritárias a serem desenvolvidas no âmbito do “sistema federal de cultura”.

É importante destacar que a maioria dos levantamentos realizados teve por objetivo a obtenção de dados qualitativos que permitissem melhor compreensão da realidade das organizações. Buscou-se possibilitar a manifestação livre e ampla de todas as forças atuantes no ambiente organizacional que, compostas, forneceram os indicativos necessários para a realização dos trabalhos.

Como ferramenta para a definição da nova arquitetura organizacional do setor Cultura, foi utilizada a **gestão por processos**. Em consequência, o MinC e suas Entidades Vinculadas foram estudados sob a ótica de seus macroprocessos e processos de negócio (ou finalísticos), numa visão transversal das atividades de trabalho desenvolvidas, não mais em termos de funções estanques desenvolvidas por determinadas áreas (visão vertical) ou produtos e serviços produzidos. Os macroprocessos, definidos como um conjunto de processos que atendem a objetivos relevantes no contexto da missão organizacional, consolidam as linhas de atuação da organização e as formas de enfrentamento das demandas recebidas. Os processos correspondem a grupos de atividades logicamente inter-relacionadas que utilizam os recursos organizacionais para produzir resultados reais, adicionando valor a cada etapa. Finalmente, foi realizado o **direcionamento estratégico** do setor federal de cultura, por intermédio de seminários que contaram com a participação dos principais dirigentes do MinC e Entidades Vinculadas. Com essa ferramenta foi possível ao conjunto das organizações uma melhor visualização das bases do seu atual desempenho, ao mesmo tempo que iniciou um processo de configuração dos caminhos a serem trilhados em face de opções de futuro apontadas, orientando o processo de mudança.

4. PRODUTOS ESPERADOS

A partir do Diagnóstico efetivado no Sistema Federal de Cultura e do Realinhamento Estratégico, que compreenderam as Fases I e II do Projeto, o objetivo inicial do Projeto passou a ter como foco prioritário de execução os produtos a seguir especificados:

4.1 - Reestruturação do Modelo Organizacional e de Gestão do Ministério da Cultura (MinC);

4.2 - Reestruturação do Modelo Organizacional e de Gestão da Fundação Cultural Palmares – FCP;

4.3 - Qualificação do IPHAN como Agência Executiva de Estado;

4.4 - Redefinição do Modelo Operacional do PRONAC, mediante a criação da Agência Nacional de Fomento à Cultura (AFC); e,

4.5 - Modelo de Financiamento da Cultura – Estudo para correção da concentração de investimentos no Programa Nacional de Cultura – PRONAC (Proposta de revisão da Lei ROUANET).

A seguir cada um dos produtos eleitos prioritários são detalhados em seus Objetivos Específicos, Diagnóstico, Resultados Alcançados e Conclusões Finais. No item 4.5 Modelo de Financiamento à Cultura explicita-se também a metodologia que foi adotada nos trabalhos desenvolvidos, em função da característica específica do referido produto.

4.1 Reestruturação do Modelo Organizacional e de Gestão do Ministério da Cultura (MinC)

A) OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo deste projeto consiste em propor e implementar um novo modelo organizacional e de gestão no MinC que incorpore nova prática gerencial de forma a reorganizar e modernizar processos gerenciais e de trabalho, bem como estabelecer novos relacionamentos com a sociedade e o mercado.

B) DIAGNÓSTICO

“O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes da cultura nacional, apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”. (Art. 125, Constituição Federal).

O resultado do Diagnóstico permitiu constatar que a política cultural do Governo Federal está focada na execução de programas de promoção cultural tendo como principal cliente dessas políticas os agentes diretamente envolvidos em sua operacionalização, ou seja os artistas e produtores culturais.

Dessa forma, um dos desafios apresentados para o Ministério da Cultura, diretamente ou através de suas Entidades Vinculadas, é vincular o fomento, o incentivo à produção cultural, com sua distribuição, efetivando a difusão da cultura, bem como a preservação e proteção do patrimônio histórico e artístico nacional.

Entretanto, o Ministério da Cultura não se configura como um sistema para atender esse desafio – as Entidades Vinculadas possuem identidade própria, oriunda de histórias diferenciadas. Passaram por vários processos de reestruturação, incorporações e desestruturação que determinaram conflitos remanescentes até os dias atuais.

As Entidades Vinculadas possuem vários pontos de superposição em suas finalidades que, por não serem geridas de forma articulada, representam dispersão de esforços e sub-utilização de recursos e de infraestrutura, demandando o estabelecimento de formas diferenciadas de articulação entre as Entidades Vinculadas e entre estas e o MinC.

Os limites entre as competências das atuais Secretarias temáticas em relação às das Entidades Vinculadas são tênues e muitas vezes superpostos, desencadeando duplicidades operacionais (definição de políticas e execução de projetos), falta de transparência e conflitos na atribuição de recursos orçamentários.

Assim, pode-se concluir que do ponto de vista institucional, o MinC apresenta como pontos críticos:

- ↳ **Inversão de papéis** com o MinC executando diretamente ações de programas e projetos e Entidades Vinculadas formulando políticas setoriais: existe uma distorção clara no que diz respeito ao papel estratégico do Ministério, que não se estabelece enquanto órgão formulador e avaliador de políticas públicas para a cultura. O fato de Entidades Vinculadas explicitamente definirem políticas de atuação para o setor, inclusive, questiona a própria finalidade e existência do Ministério.
- ↳ **Sobreposição** de atuação entre MinC e Entidades Vinculadas: a falta de clareza quanto ao exercício dos papéis estratégicos e operacionais para o “sistema” naturalmente induz a sobreposições nas ações desenvolvidas, levando a duplicidades, muitas vezes tornando a atuação concorrente, e não complementar. **Desarticulação** entre MinC e Entidades Vinculadas: não foi identificado nenhum mecanismo que permitisse uma maior sinergia entre os órgãos, das definições estratégicas ao planejamento conjunto de ações.
- ↳ Inexistência do princípio de **sustentabilidade e da visão de mercado** na gestão das entidades e políticas culturais: neste contexto de escassez de recursos, naturalmente, o setor cultural é um dos mais atingidos por reduções e contingenciamentos; incorporar uma visão que integre a dimensão “custos e resultados” das ações, aliada à necessidade de atuar mais proximamente a parcerias privadas é fundamental para a sobrevivência das entidades.
- ↳ Falta de **articulação com outras organizações públicas e privadas**, gerando duplicidades e lacunas: como dito, além do contexto federal, é importante que se destaque o papel nacional a ser exercido pelo MinC e Entidades Vinculadas, que em grande parte decorre da identificação e definição de relações institucionais de colaboração com demais instâncias públicas e entidades privadas, garantido-se na verdade papel nobre ao Ministério, de condutor destas ações articuladoras.
- ↳ **Falta de proximidade com a sociedade**: existe pouca efetividade no estabelecimento de canais efetivos de comunicação com a sociedade, desde a divulgação de ações até a captação de suas demandas e expectativas.

Com relação à dimensão organizacional, o MinC apresenta como pontos críticos:

- ↳ **Ausência de coesão interna** no MinC: não se identificou na atual dinâmica de funcionamento do Ministério nenhum mecanismo de articulação e integração institucionalizado entre as áreas do Ministério; resultando na fragmentação das ações de suas Secretarias temáticas.
- ↳ **Inexistência de sistemática de planejamento estratégico**: o exercício de direcionamento estratégico realizado no âmbito do presente projeto constituiu-se em um importante momento de reflexão para a organização; é fundamental que esta prática seja incorporada no Ministério, pois se

trata de um instrumento que permite, além dos resultados normalmente esperados de um exercício de planejamento, uma maior integração entre as áreas participantes.

- ↳ **Duplicidades e lacunas** na realização de atividades: trata-se de um desdobramento da falta de coesão interna e de planejamento estratégico para a organização; da mesma forma que ocorre com outras entidades, internamente identifica-se um processo de sobreposição de ações e conseqüentemente, de disputa por recursos, sem a existência de parâmetros para definir prioridades únicas para o Ministério.
- ↳ **Inexistência de um sistema de informações gerencial:** a precariedade de um sistema de informações impacta fortemente o Ministério, pois sem tal conhecimento, parte importante de seu papel acaba não sendo desempenhado (a avaliação de resultados, por exemplo).
- ↳ **Perda de recursos ao longo do processo** de execução orçamentária: o diagnóstico foi claro neste ponto crítico da organização, no que diz respeito às dificuldades em executar com maior efetividade seus recursos orçamentários (que já são escassos).
- ↳ **Dificuldade na reposição e formação de pessoal:** o Ministério (e parte de suas Entidades Vinculadas) passa por um processo de perda gradativa de seu quadro de técnicos mais especializados, em função das restrições governamentais gerais que limitam a realização de concursos, entre outros mecanismos de composição dos quadros.
- ↳ **Falta de planejamento da função “Planejamento de Recursos Humanos”:** o Minc deixa de criar condições para atender às necessidades estratégicas de recursos humanos e às demandas futuras já previsíveis.
- ↳ **Inexistência de processos sistemáticos de formação e aperfeiçoamento de Recursos Humanos,** com base na avaliação das necessidades atuais e futuras das organizações ou no plano estratégico.
- ↳ **Não assimilação dos programas PPA** enquanto diretriz de governo e sistemática de planejamento: a gestão dos programas PPA no Ministério é tratada de forma paralela às suas demais atividades, ou seja, não há nenhuma resposta da organização no sentido de incorporar o Plano Plurianual como uma ferramenta importante para a organização de suas atividades, especialmente por estarem os recursos orçamentários vinculados aos programas.

C) RESULTADOS ALCANÇADOS

Os principais produtos do Projeto foram: elaboração do Plano de Reestruturação Estratégica do Ministério; e, proposição de novo modelo organizacional para o Ministério.

C.1 Plano de Reestruturação Estratégica: O Plano tem como principais elementos:

MISSÃO: “Formular, avaliar e executar políticas nacionais que promovam a criação, a conservação, a difusão e o acesso à criação e referências culturais e artísticas do país.”

VISÃO DE FUTURO: “Alcançar o reconhecimento do MinC e suas Entidades Vinculadas como referência institucional para o cenário cultural do país e garantir a sustentabilidade da função cultural do Estado brasileiro mediante a articulação efetiva com instituições públicas e privadas.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Os objetivos estratégicos definidos foram os seguintes:

- Apoiar a criação cultural e artística
- Assegurar o pleno exercício dos direitos culturais
- Conservar e difundir o patrimônio cultural nacional
- Defender a identidade cultural do país
- Promover a sustentabilidade do patrimônio federal
- Fomentar a gestão do conhecimento na área cultural

MACROPROCESSOS DO SISTEMA MINC: Esta etapa do projeto teve como objetivo construir as premissas e orientações que definirão o novo modelo institucional do MINC e Entidades Vinculadas, através da definição de seus macroprocessos e processos finalísticos.

A construção da árvore de macroprocessos do MinC e suas Entidades Vinculadas partiu do entendimento de sua Missão Institucional e Objetivos Estratégicos.

Este conjunto de orientações definem, ao mesmo tempo, o papel do Estado frente à questão cultural e suas funções (o que deve ser feito para cumprir o papel do Estado) e conseqüentemente, as funções do MinC e suas Entidades Vinculadas (o que deve ser feito, no âmbito federal, para se cumprir esse papel).

Dessa maneira, foram definidas como três as funções institucionais do “sistema federal de cultura”:
PLANEJAR A POLÍTICA CULTURAL; OPERACIONALIZAR A POLÍTICA CULTURAL; e AVALIAR O DESEMPENHO DA POLÍTICA CULTURAL.

A partir do estabelecimento das referidas funções pôde-se definir os macroprocessos que expressam como estas deverão ser realizadas para concretizar no âmbito federal, o papel de Estado na gestão cultural. São eles:

- ↳ Definir diretrizes estratégicas
- ↳ Formular e propor políticas culturais
- ↳ Instrumentalizar a política cultural
- ↳ Proteger e preservar o patrimônio cultural
- ↳ Apresentar o Patrimônio Federal
- ↳ Apoiar a produção e difusão de bens e serviços culturais
- ↳ Gerir assuntos relativos ao direito autoral
- ↳ Promover a integração da cultura negra
- ↳ Promover estudos e pesquisas aplicados
- ↳ Avaliar a efetividade das políticas e dos planos, programas e projetos
- ↳ Disponibilizar resultados da gestão das políticas culturais

Para que a arquitetura do sistema represente essas considerações, é preciso ainda que se estabeleça em cada instituição da esfera federal – no MinC e nas suas Entidades Vinculadas – as atividades finalísticas que estariam melhor atendidas a partir de arranjos organizacionais distintos. Esses esboços institucionais são apresentados no *frame* a seguir:

“FRAME do Modelo Institucional Proposto para o Sistema Federal de Cultura:

MINISTÉRIO DA CULTURA "Cabeça" do Sistema Federal de Cultura (Nível Central de Planejamento) Definição de Políticas, Coordenação da Articulação, Execução da Política Nacional de Cultura, Avaliação de Resultados e Divulgação de Informações (Sistema de Informações Culturais)			
SUB SISTEMAS (Política Federal de Cultura)	ENTIDADE	FONTES CORRENTES E POSSÍVEIS RECURSOS ADICIONAIS	FOCO DA ARTICULAÇÃO FEDERAL
PATRIMÔNIO CULTURAL EDIFICADO (desenvolvimento urbano)	IPHAN	TESOURO + BID (EX.: MONUMENTA), MULTAS, TAXAS Lei 9605/98, PARCERIAS, Deduções, RECEITA PRÓPRIA	Conselhos de Patrimônio, Secretarias de Cultura, de Desenvolvimento Urbano e de Turismo de Estados e Municípios, Mercado Imobiliário, Instituições Privadas
PESQUISA CULTURAL APLICADA	FCRB	TESOURO, RECEITA PRÓPRIA, PARCERIAS	Universidades, Centros de Pesquisa
BIBLIOTECAS	FBN	TESOURO, FUST, PARCERIAS	Bibliotecas Estaduais e Municipais, e Privadas
DIFUSÃO CULTURAL	FUNARTE	TESOURO, PARCERIAS	Secretarias Estaduais e Municipais, Centros Culturais, ONGs e Instituições Privadas
INTEGRAÇÃO DA CULTURA NEGRA	FCP	TESOURO, PARCERIAS	Secretarias Estaduais e Municipais de Cultura, ONGs, Instituições Privadas
ATIVIDADE MUSEOLÓGICA	Coordenação de Museus	TESOURO, RECEITA PRÓPRIA, PARCERIAS, CONVÊNIOS, DOAÇÕES	Universidades Federais e Estaduais, Museus Federais, Estaduais, Municipais e Privados, Instituições Privadas
PATRIMÔNIO ARQUEOLÓGICO	Coordenação do Patrimônio Arqueológico	TESOURO, PARCERIAS, CONVÊNIOS, DOAÇÕES, LEI 9573/88	Universidades, Instituições Privadas
FOMENTO CULTURAL	AGÊNCIA DE FOMENTO À CULTURA	PRONAC	Secretarias Estaduais e Municipais de Cultura, Mercado Cultural

AÇÕES ESTRATÉGICAS: Foram definidas como ações estratégicas:

- 1 - Reestruturação Organizacional do Ministério da Cultura;
- 2 - Criação/melhoria do Sistema de Informações Culturais;
- 3 - Elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia de Informação;
- 4 - Aumento do poder de articulação do MinC com as instâncias federais, estaduais, municipais, setor privado e sociedade;
- 5 - Aumento da rentabilidade e da sustentabilidade dos mecanismos de gestão do patrimônio cultural;
- 6 - Atualização das leis de incentivo à cultura;
- 7 - Implantação da gestão estratégica de pessoas e de conhecimento;
- 8 - Melhoria da divulgação da cultura brasileira no exterior.

Desse conjunto de ações, os dirigentes do Ministério definiram como ações prioritárias a serem executadas, ainda em 2002, os itens 1,5 e 6, acima especificados.

C. 2 Proposta de Estrutura Organizacional para o Ministério da Cultura

A proposta de nova estrutura organizacional observou as seguintes diretrizes: simplificação dos níveis hierárquicos; criação de uma unidade de gestão estratégica; redefinição estrutural das Secretarias finalísticas para serem constituídas como entes formuladores de políticas e avaliadores das ações setoriais do Ministério e a unificação de procedimentos de suporte ao

PRONAC em uma única unidade, liberando as Secretarias temáticas das tarefas operacionais.

A arquitetura organizacional formulada a partir do *frame* gerado na análise e realinhamento estratégico do Ministério, pode ser vista no Anexo I que apresenta o organograma da proposta de estrutura organizacional homologada por sua equipe dirigente.

C. 3 Instrumentos Legais para a Implementação da Estrutura Organizacional proposta

Os instrumentos legais necessários à implementação da estrutura organizacional proposta são:

- 1 - Minuta de Aviso Ministerial;
- 2 – Minuta de Exposição de Motivos Interministerial que encaminha o projeto de Decreto que altera a estrutura regimental do MinC;
- 3 – Minuta de Decreto que aprova a nova estrutura regimental do MinC com seus correspondentes anexos.

A Estrutura Regimental proposta encontra-se detalhada no Anexo II deste texto.

D) CONCLUSÕES

A proposta de reestruturação organizacional do MinC e a implementação de um novo modelo de gestão permitirá ao MinC:

- ↪ Maior grau de articulação intra-institucional;
- ↪ Melhor articulação interinstitucional;
- ↪ Flexibilização do atual modelo de gestão.

É importante ressaltar ainda que o novo modelo organizacional e de gestão permite uma maior coesão do sistema na medida em que: a) fortalece a instância central (núcleo estratégico formulador de política); b) assegura a preservação da amplitude e integração entre os diversos temas culturais; c) reduz os espaços de sobreposição institucional e organizacional; d) permite o desenvolvimento e convergência de um sistema de informações estratégicas; e, e) permite o uso da tecnologia de informação e gestão, que garanta o apoio técnico e estratégico a todo o Sistema Federal de Cultura.

4.2 – Reestruturação Organizacional e do modelo de gestão da Fundação Cultural Palmares – FCP

A) OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo do Projeto consiste na proposição de uma nova estrutura organizacional para a Fundação Cultural Palmares (FCP), incluindo o detalhamento do modelo organizacional e a elaboração dos instrumentos legais necessários.

B) DIAGNÓSTICO

Criada pela Lei nº 7.668, de 22 de agosto de 1988, a Fundação Cultural Palmares tem por finalidade, "promover a preservação dos valores culturais, sociais e econômicos decorrentes da influência negra na formação da sociedade brasileira". Seu Estatuto foi aprovado pelo Decreto 418, 10 de janeiro de 1992. Posteriormente, em decorrência da regulamentação do art. 68, do ADCT, por meio da Medida Provisória nº 2123 –27, de 27 de dezembro de 2000, a Fundação Palmares passou a ter também a competência de

“Aprovar a delimitação das terras dos remanescentes das comunidades dos quilombos, bem como determinar as suas demarcações, que serão homologadas mediante Decreto.”

Para isso, cabe à Fundação Palmares “Realizar a identificação dos remanescentes das comunidades dos quilombos, proceder ao reconhecimento, à delimitação e à demarcação das terras por eles ocupadas e conferir-lhes a correspondente titulação”.

Por conseguinte, a Fundação Palmares é também parte legítima para promover o registro dos títulos de propriedade nos respectivos cartórios imobiliários.

Nesse novo arcabouço legal, a atuação da Fundação vai além da promoção da integração da cultura negra, abarcando as diversas formas de promoção da *inserção do negro* no processo de desenvolvimento nacional. Ou seja, a Fundação Palmares atua para a integração *sócio-cultural* do negro. Segundo seus integrantes, a Fundação Cultural Palmares é hoje o canal pelo qual as demandas da comunidade negra chegam ao governo federal e são distribuídas pelas entidades e órgãos competentes para solucioná-las. Ainda que tenha sido concebida como uma fundação cultural, ela é hoje reconhecida pela comunidade negra como a entidade que a representa na estrutura do governo federal.

Interessante notar que, em decorrência do esforço em preencher esta lacuna na ação do conjunto de instituições públicas federais, a Palmares passou de fato a entender-se como uma entidade com esta função, que deve preencher este nicho das demandas da sociedade ao Estado, extrapolando sua natureza de fundação cultural e passando a atuar como a entidade encarregada em promover a integração da *população afro-brasileira* no processo de desenvolvimento do país e não apenas da preservação e difusão de sua cultura.

Dessa forma, a FCP apóia ações de capacitação de afro-descendentes visando sua maior inserção no mercado de trabalho, ações políticas que envolvam seus interesses, ações que promovam atividades rentáveis em comunidades negras, além daquelas exclusivamente voltadas à valorização da cultura negra.

A primeira vista, apesar desta atuação não ser aderente ao que deveria ser a essência de uma Entidade Vinculada ao Ministério da Cultura, sua atuação está focada na inserção do negro no processo de desenvolvimento nacional, pela ótica cultural. Sob este ponto de vista, a promoção de projetos de capacitação de crianças e jovens negros ou o projeto de preparação de diplomatas negros pelo Instituto Rio Branco, são ações culturais tanto quanto o apoio à realização de exposições de peças africanas ou do reconhecimento de um terreiro de candomblé como território cultural.

Essa atuação da Fundação Palmares é reforçada pelo próprio direcionamento de governo, traduzido em ações e recursos orçamentários, uma vez que compete à entidade projetos do PPA 2000-2003, como “Capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento sustentável em comunidades remanescentes de quilombos”. Por se constituir na única entidade governamental voltada para a valorização da comunidade negra todas as ações do governo referentes a esta parcela da população brasileira são direcionadas a Fundação Palmares.

Nesse contexto, a situação organizacional da Fundação Cultural Palmares é *sui generis*, pois, ao passo que seu enfoque original tratasse da promoção da cultura negra como meio para uma maior inserção do negro na sociedade, sua atuação expandiu-se, tornando-a única representante governamental desta comunidade, sendo reconhecida dentro e fora do governo como tal.

Assim, a Fundação Palmares necessita de uma redefinição institucional que favoreça essa readequação de seu foco de ação, de maneira que possa ordenar melhor todas suas funções, especialmente a de indução de organizações parceiras, que auxiliem ou efetivamente executem as ações demandadas pela população negra. Ainda que o nicho de atuação em favor da comunidade negra permaneça vago na esfera do poder público, não cabe a Palmares atuar diretamente em todas as frentes envolvidas nesse processo. A ela cabe, diretamente, a promoção e integração dos afro-descendentes no desenvolvimento brasileiro através do apoio à projetos de valorização da cultura negra e do reconhecimento de sua contribuição para a formação do *ethos* brasileiro. Como indutora, cabe, ainda, identificar e estruturar

uma rede de parceiros que possa atuar de forma complementar, o que reforça sua marca, seu papel institucional. A nova estrutura organizacional deve refletir estas considerações.

C) RESULTADOS ALCANÇADOS

C.1 Plano Estratégico da Fundação Cultural Palmares

MISSÃO: A missão da Fundação Palmares definida em seu Plano de Ação – Triênio 2001-2003, reforça o novo posicionamento da organização de estender suas ações além da dimensão cultural, e se expressa em:

“Fomentar e fortalecer os valores políticos, culturais, sociais e econômicos da população negra e integrá-la, de maneira eficaz, no processo de desenvolvimento do Brasil, superando todas as discriminações”.

VISÃO DE FUTURO: “Constituir-se em centro de referência na preservação e difusão da cultura afro-brasileira”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Foram escolhidos seis objetivos estratégicos, em função dos quais foram formuladas diferentes estratégias para o período 2001 a 2003, quais sejam:

1 - Resgatar e consolidar o patrimônio Afro-brasileiro

Este objetivo específico será alcançado por meio de duas estratégias:

- recuperação integrada e documentada da História do Negro no Brasil, demonstrando sua participação ativa na construção da Nacionalidade, do Estado, da Riqueza, da Espiritualidade e da Cultura Brasileira;
- Promoção e Desenvolvimento da Cultura Afro-Brasileira. Essa estratégia consiste na identificação e inventário de bens culturais afro-brasileiros, no tombamento de seus sítios históricos e na sua preservação para a posteridade.

2 – Fomentar o Desenvolvimento Humano das Comunidades Negras no Brasil

Tal objetivo específico tem como escopo primordial a promoção da população negra em todo o território nacional, bem como seu diálogo e cooperação com comunidades análogas em outros países. Este objetivo propõe implementar as seguintes estratégias:

- Realização de estudos e pesquisas sobre as características e valores da população negra, que possam fomentar sua auto-estima e o reconhecimento por parte do conjunto da comunidade nacional e internacional;
- Intercâmbio de eventos afro-brasileiros nacionais e internacionais;
- Fomento e consolidação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento integral da população negra brasileira nas áreas de saúde, educação, trabalho, renda, relações de gênero, dentre outras;
- Mobilização social das comunidades negras para uma tomada de consciência de suas peculiaridades, mas, sobretudo, de seu direito à igualdade;
- Capacitação da população economicamente ativa de descendência africana proporcionando-lhe melhores condições de acesso no mercado de trabalho e aproveitamento mais efetivo das oportunidades de lançar seu próprio empreendimento;
- Desenvolvimento de um programa especial de educação integrada para a população negra na faixa de 0 a 16 anos, que se encontra abaixo da linha da pobreza;

- Fomento e apoio a projetos das comunidades negras, destinados a sua promoção e melhoria de sua qualidade de vida;
- Estímulo a movimentos de jovens negros;
- Estabelecimento de canais de diálogo, intercâmbio e cooperação entre o segmento negro e a totalidade da população, incluindo organizações civis e governamentais, em nível municipal, estadual, regional e nacional;
- Produção e distribuição de material bibliográfico, multimídia e outros, que contribuam para alimentar esse diálogo, cooperação e intercâmbio.

3 – Impulsionar e apoiar lideranças comunitárias negras no Brasil.

Suas estratégias são:

- Estabelecimento de canais de comunicação mais rápidos e eficazes entre a coordenação da Fundação Palmares e as mais diversas lideranças das comunidades negras.
- Capacitação de lideranças negras, para que estas possam desenvolver seu potencial com maior eficácia.
- Maior articulação dos centros universitários de estudos e pesquisas voltados para assuntos afro-brasileiros, bem como de intelectuais das mais diversas disciplinas que se identificam com a causa dos brasileiros afro-descendentes.

4 – Fomentar o desenvolvimento humano das comunidades remanescentes dos quilombos.

Para a identificação e posterior titulação das terras ocupadas pelos remanescentes dos quilombos, a Fundação trabalha atualmente com um levantamento inicial de 743 áreas, podendo esse número elevar-se a mais de 1.000 unidades. A população de remanescentes conhecida até o momento, é estimada em 2 milhões de habitantes.

Para atingir esse objetivo, serão utilizadas as seguintes estratégias:

- Identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação, titulação e registro das áreas pertinentes;
- Elaboração, com participação ativa dos respectivos remanescentes, de modelos de desenvolvimento integrado, que possam ser ajustados a diferentes áreas;
- Escolha do modelo a ser aplicado por decisão da comunidade em questão;
- Aplicação do modelo escolhido e seu respectivo acompanhamento em cada comunidade;
- Articulação entre as comunidades remanescentes de quilombos em nível estadual e nacional;

5 – Pôr em funcionamento o Sistema Nacional de Referência, Informação e Comunicação sobre assuntos da população negra.

Para atingir esse objetivo, serão desenvolvidas as seguintes estratégias:

- Desenvolvimento e implantação em meio eletrônico do sistema de referência e informação sobre Cultura Afro-Brasileira e Políticas Públicas, voltadas para a população negra;
- Montagem de um sistema de comunicação eletrônica no âmbito de atuação da Fundação.

6 – Captar recursos para desenvolver as atividades necessárias à implementação dos objetivos e demais estratégias da Fundação Palmares.

As estratégias são:

- Captação de recursos de agências financiadoras internacionais;
- Captação de recursos de agências financiadoras nacionais.

MACROPROCESSOS: A construção da árvore de macroprocessos da Fundação Palmares partiu da proposta apresentada para todo o sistema federal de cultura. Ou seja, das obrigações de Estado, definidas constitucionalmente, chegou-se às funções institucionais do sistema cujas diretrizes deverão ser interpretadas e instrumentalizadas pelo MinC e pelas Entidades Vinculadas e transformadas em ações diretas para a operacionalização da política cultural. Cabe às Entidades Vinculadas essa transformação, consubstanciada pelo conjunto de macroprocessos e processos relacionados à função **Operacionalizar a Política Cultural**, conforme vimos no Item 4.1 acima descrito.

Nesse cenário, os macroprocessos e processos definidos para a Palmares são:

- **Definir Diretrizes Estratégicas da FCP**
 - Internalizar Diretrizes Estratégicas do Sistema Federal de Cultura
 - Construir Cenários para a Cultura Negra Brasileira
 - Realizar o Planejamento Estratégico da FCP
 - Definir e Detalhar Prioridades Estratégicas
- **Instrumentalizar a Política Cultural**
 - Detalhar as Ações e os Projetos Estratégicos
 - Disponibilizar Recursos para Ações e Projetos Estratégicos
 - Implantar Ações e Projetos Estratégicos
- **Apoiar a Produção, Preservação e Difusão de Bens e Serviços Relativos à Cultura e População Negras.**
 - Fomentar Projetos Relativos à Cultura e População Negras
 - Prestar Assessoria Técnica a Projetos Relativos à Cultura Negra
- **Promover a Integração Sócio-Cultural da População Negra**
 - Fomentar Desenvolvimento Humano de Comunidades Negras
 - Preservar Referências da Cultura Negra
 - Sistematizar Áreas Remanescentes de Quilombos
 - Gerir Sistema Nacional de Referência, Informação e Comunicação sobre Assuntos da População Negra
 - Articular a Rede de Representantes
 - Acompanhar e Avaliar os Resultados Gerados pelos Projetos e Convênios

C.2 Estrutura Organizacional Proposta para a Fundação Cultural Palmares

O Realinhamento Estratégico, anteriormente apresentado, permitiu a proposição de estrutura organizacional da Fundação Palmares, apresentada no Anexo I, focada na gestão de processos nos quais são claramente identificados seus insumos, clientes e indicadores de desempenho que permitam o monitoramento de resultados e conseqüentemente a melhoria contínua da gestão da Fundação.

C.3 Instrumentos Legais para a Implementação da Estrutura Organizacional proposta

Em função da natureza jurídica da Fundação Palmares, a alteração em sua estrutura organizacional deve ser feita por meio de Decreto Presidencial que altere seu Estatuto. A minuta deste instrumento é apresentada no Anexo II.

D) CONCLUSÕES

A coesão do novo modelo de gestão da Fundação Cultural Palmares se dará a partir de novos arranjos e mecanismos organizacionais, baseados na definição de uma instância colegiada de decisão operacional (preservando-se o papel estratégico do atual Conselho Curador), na ênfase ao trabalho multidisciplinar em equipe, a partir de uma lógica matricial, na qual os técnicos são compartilhados de acordo com os projetos desenvolvidos pela Fundação. Os arranjos propostos são:

- ↪ **Colegiado estratégico:** responsável pela tomada de decisão estratégica e também aquelas que afetam toda organização; estabelece e acompanha as ações de integração junto ao MinC e as demais Entidades Vinculadas, definindo de forma compartilhada com o sistema federal, suas linhas de ação. A Palmares já possui essa instância devendo esse papel ser reforçado na atuação de seu Conselho Curador e pela atuação da Assessoria de Gestão Estratégica a ser criada.
- ↪ **Colegiado operacional:** responsável pela condução operacional das linhas de ação (consubstanciadas em programas e projetos) definidas estrategicamente, e pela integração interna, a partir da definição conjunta da programação de trabalho a ser cumprida. Tal esforço envolve o compartilhamento de recursos e informações. A proposta também é que este colegiado seja o elo de ligação entre as diversas áreas técnicas e o nível estratégico, e para tanto, é importante que se estabeleça formalmente no novo modelo.
- ↪ **Equipes e grupos multidisciplinares de trabalho:** compostas por técnicos de diferentes especializações técnicas, responsáveis pela execução das ações. Diz respeito a uma nova forma de divisão interna de trabalho, pois o caráter multidisciplinar destas equipes e grupos resguarda a especificidade técnica dos temas tratados, o que dificulta a duplicação de ações e dá flexibilidade ao gestor. Com isso, objetiva-se criar uma dinâmica gerencial motivadora, com maior troca de informações, favorecendo a geração e gestão do conhecimento, uma vez que um mesmo técnico pode estar alocado a mais de uma equipe, ou desempenhar outras atividades. Diversamente do colegiado operacional, as equipes e grupos podem ser formadas *ad-hoc*, de acordo com as prioridades estratégicas e operacionais.

Fundamental para garantia da coesão organizacional destaca-se no modelo, a consolidação de uma **sistemática de planejamento**. Para tanto, uma medida importante concerne em que uma equipe se encarregue de sua construção, revisão e acompanhamento, definido os instrumentos, metodologia e as ferramentas para tanto.

4.3 – Qualificação do IPHAN como Agência Executiva (AE)

A) OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo proposto foi o desenvolvimento dos instrumentos que possibilitassem a qualificação do IPHAN como Agência Executiva de Estado, considerando: a) consolidação da prática de planejamento estratégico na instituição; b) elaboração da minuta do contrato de gestão a ser celebrado entre o MinC e a Autarquia; e c) apresentação da minuta do documento legal para a qualificação do IPHAN.

B) DIAGNÓSTICO

Como resultante das propostas elaboradas pela Consultoria, no contexto geral do Projeto, foram estabelecidas, pela equipe dirigente do Ministério da Cultura e da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão as prioridades já mencionadas

anteriormente, dentre as quais a qualificação do IPHAN em Agência Executiva, priorizando a modernização do Instituto.

O Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, atualmente o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, foi criado pela Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, com a finalidade de promover em todo o país e de modo permanente, o tombamento, a conservação, o enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional.

Embora a natureza jurídica do IPHAN o consagre como um ente autárquico, com autonomia administrativa e financeira, em função da Constituição Federal de 1988 e dos instrumentos de controle orçamentário adotados pela Administração Pública Federal, esses entes passaram a ter sua autonomia reduzida, igualando-os, em sua gestão, aos órgãos da Administração Direta. O Plano de Reforma do Aparelho de Estado, proposto em 1995, apresenta para os entes autárquicos uma alternativa para a ampliação de sua flexibilidade administrativa e de gestão, no caso dos que exerçam atividades caracterizadas pelo exercício do poder extroverso do Estado. O principal instrumento para a adoção desse novo modelo de gestão é a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.

Conforme esse dispositivo legal, a qualificação de Autarquias e Fundações da Administração Federal como Agências Executivas requer uma (re)definição dos componentes estratégicos da instituição (missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, entre outros) e demais componentes organizacionais (macroprocessos, instâncias de decisão, estrutura, etc).

No âmbito deste projeto, foram realizados levantamentos de informações que objetivam atender aos requisitos estabelecidos no mencionado dispositivo legal, quais sejam:

- Missão do IPHAN;
- Visão de Futuro;
- Diretrizes de atuação da entidade;
- Macroprocessos e Processo de Trabalho;
- Metas e Indicadores de Desempenho Institucional;
- Critérios de avaliação de resultados e produtos;
- Ações dirigidas à reestruturação organizacional;
- Forma de atuação;
- Políticas de terceirização;
- Ações dirigidas à adequação do quadro de pessoal;
- Ações dirigidas à implantação ou aperfeiçoamento dos sistemas de informações;
- Critérios de avaliação de satisfação do cliente;
- Programas de capacitação e de sistemas de avaliação de desempenho de pessoal; e,
- Avaliação do modelo de gestão com base no Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), de forma a subsidiar o plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional.

O diagnóstico estratégico realizado, destacou que a questão relativa à preservação do patrimônio histórico cultural precisa ser incorporada ao contexto do desenvolvimento econômico e social urbano, no âmbito local; neste sentido, a complexidade e a multiplicidade de ações do IPHAN demandam, a partir da revisão já realizada em seus componentes estratégicos e organizacionais, a implantação de mecanismos e instrumentos gerenciais que permitam maior flexibilidade e autonomia de sua gestão. Este novo padrão de desempenho da organização pode ser concretizado pela sua qualificação em Agência Executiva.

C) RESULTADOS ALCANÇADOS

C.1) Realinhamento do plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional do IPHAN.

Este produto consolidou os trabalhos realizados pelo IPHAN no desenvolvimento de seu planejamento estratégico de modo a readequá-los às condições necessárias para a qualificação do Instituto em Agência Executiva².

Assim, o IPHAN passa a ter como Missão Institucional:

Missão do IPHAN:

“Preservar o patrimônio cultural brasileiro”.

A partir de uma reflexão com o Grupo de Trabalho, responsável pela condução do processo de qualificação do IPHAN em Agência Executiva, foi definida a seguinte **Visão de Futuro para o IPHAN:**

“Ser referencial de excelência na preservação do patrimônio cultural”.

Diretrizes de atuação do IPHAN

Para o cumprimento de sua missão institucional e conseqüentemente o alcance de sua Visão de Futuro, as ações do Instituto devem observar as seguintes Diretrizes:

Promoção do desenvolvimento sustentável, por meio da preservação do patrimônio cultural brasileiro;

Conhecimento, valorização e apropriação do patrimônio cultural brasileiro;

Fortalecimento dos Museus nacionais;

Fortalecimento da cidadania;

Aperfeiçoamento dos mecanismos de desenvolvimento e gestão institucional; e,

Estabelecimento de política de gestão.

C.2) Elaboração e proposição do Contrato de Gestão.

O Contrato de Gestão é um instrumento celebrado entre o órgão setorial do Poder Público (Ministério da Cultura) e órgão ou entidade da administração direta ou indireta (IPHAN), por meio do qual os administradores deste último se comprometem a atingir metas de desempenho preestabelecidas, tendo como contrapartida a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos mesmos.

O Contratante (MinC) será o responsável pelo acompanhamento, pela avaliação e pelo controle dos resultados, bem como pelo provimento dos recursos e meios necessários ao alcance das metas pactuadas no Contrato de Gestão. O Contratado, IPHAN, representado por seu dirigente máximo, será o responsável pela execução das ações necessárias para o alcance das metas pactuadas.

Nesse sentido, o produto deste subitem do Projeto teve como resultado a definição das relações e compromissos entre o IPHAN e o MinC (entidade supervisora), de modo que o Contrato de Gestão se constitua em um instrumento efetivo de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional do Instituto, através das metas e indicadores adequados e devidamente acordados entre as partes.

Os principais elementos do Contrato de Gestão identificados na execução deste Projeto, foram:

² Conforme definido pelo Decreto no. 2.487 de 2 de fevereiro de 1998, e previsto pela Lei no. 9.649 de 27 de maio de 1998.

- detalhamento das metas de desempenho a serem alcançadas e os respectivos prazos, mediante indicadores de eficiência, eficácia e efetividade;
- estimativa dos recursos orçamentários e seus prazos de desembolso, necessários à execução das ações programadas, durante o horizonte temporal da vigência do Contrato;
- sistemática de controle contendo critérios, parâmetros e indicadores, a serem considerados na avaliação do desempenho da organização no cumprimento do Contrato de Gestão;
- penalidades aplicáveis aos signatários, em caso de descumprimento injustificado de metas e obrigações pactuadas, bem como de eventuais faltas cometidas; e,
- condições para sua revisão, renovação, prorrogação e rescisão e vigência.

A formulação de indicadores de desempenho, para efeito da avaliação das metas propostas considerou a eficiência, eficácia e efetividade dos processos finalísticos do IPHAN. Tais conceitos foram definidos como:

- eficiência: otimização dos recursos disponíveis, mediante incrementos de produtividade ou de outras relações insumo-produto;
- eficácia: grau de alcance das metas propostas; e,
- efetividade: mensuração do impacto desejado em termos de satisfação do público interessado.

C.3) Elaboração dos instrumentos legais necessários para a qualificação.

Este produto consistiu basicamente na minuta de Decreto para a qualificação do IPHAN, apresentado no Anexo II.

D) CONCLUSÕES

A qualificação do IPHAN como Agência Executiva de Estado assegura o reconhecimento pelo Estado do poder extroverso inerente às atribuições da autarquia.

É importante ressaltar que, na prática, o modelo Agência Executiva (AE) não pôde ainda ser implementado em sua plenitude, uma vez que a maior parte das flexibilidades de normalização de seu funcionamento ainda não foi implementada na Administração Pública Federal (APF). As vantagens até o momento obtidas, em nível legal, são os acenos dados na Lei nº 9.649/98 e regulamentados pelo Decreto nº 2.488, de 2 de fevereiro de 1998, incluídos no Contrato de Gestão do IPHAN, além da margem para dispensa de licitação a elas estendida pela Lei nº 8.666/93, o que é considerado insuficiente para garantir ganhos significativos de resultados, em termos de ampliação da autonomia de gestão. Nesse sentido, encontram-se em estudo no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, medidas mais efetivas que garantam maior autonomia às Agências Executivas.

As grandes vantagens do modelo AE, portanto, não são imediatas, mas decorrem da condição de posicionar a entidade aderente no foco das inovações em matéria de gestão e, como tal, tornando-a objeto do reconhecimento pela sociedade e pelo Governo de seus méritos, reforçando os argumentos que visam facilitar o trabalho do gestor público e recompensar mais adequadamente o servidor.

4.4–Redefinição do Modelo Operacional do PRONAC, mediante a criação da Agência Nacional de Fomento à Cultura (AFC)

A) OBJETIVO ESPECÍFICO

Criar a Agência Nacional de Fomento à Cultura de modo a assegurar um atendimento de excelência ao público, por meio da adequação da operacionalização do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC, principal instrumento da política cultural do MinC.

B) DIAGNÓSTICO

A Lei nº 8.313 de 1991 instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor através dos seguintes mecanismos: Fundo Nacional de Cultura – FNC; Fundos de Investimento Cultural e Artístico – Ficart e Incentivos a Projetos Culturais.

O PRONAC teve forte impacto na gestão das atividades do Ministério da Cultura, gerando uma concentração de tarefas operacionais nas Secretarias finalísticas (análise, acompanhamento e avaliação de projetos culturais), as quais concentram cerca de 70% do trabalho dos servidores.

Embora exista essa concentração de esforços no atendimento das demandas do PRONAC, o ganho marginal nos resultados alcançados é mínimo, na medida em que apenas 20 a 30% dos projetos conseguem efetivamente captar recursos no mercado, implicando um alto desperdício do esforço alocado pelo Ministério com prejuízo de outras linhas de ação. Atualmente, Ministério dispõe de informações suficientes para, em uma seleção prévia, identificar os projetos inviáveis em termos de mercado e orientar e indicar como alternativa, a possível solicitação de apoio do Fundo Nacional de Cultura – FNC.

Em função dos resultados apresentados pelo diagnóstico realizado, a Consultoria considerou crítica a gestão dos Macroprocessos “Operacionalização do Mecenato” e “Operacionalização do FNC”, pois estes, no modelo atual, demandam o maior esforço interno dos servidores das Secretarias finalísticas do MinC. Por estes motivos, a Consultoria concentrou suas atividades no conhecimento dos fluxos de tarefas desses macroprocessos, objetivando identificar os problemas fundamentais de seu funcionamento.

O resultado desse diagnóstico é apresentado a seguir:

- **Recebimento de Projetos:** a principal deficiência encontrada quanto ao recebimento de projetos consiste na inexistência de um procedimento padrão. A variedade de “portas de entrada” causa grande imprevisibilidade, pois facilitam os casos de extravio de documentos remetidos e a demora no encaminhamento dos projetos para o processamento.

- **Atendimento ao Proponente:** cada Secretaria tem informações e controles específicos, distintos e estanques sobre cada projeto, inclusive no que diz respeito a documentos do proponente que sirvam para mais de um projeto. O atendimento se dá de forma desordenada e desintegrada, inexistindo uma sistemática de atendimento e de divulgação das regras que seja transparente e de fácil compreensão.

- **Falta de padronização das rotinas internas e critério de enquadramento e análise:** cada secretaria tem sua própria forma de ordenar os processos (fluxo) e seus critérios de análise, o que confunde tanto os proponentes quanto os próprios técnicos do MinC. Os projetos que passam por mais de uma Secretaria têm de ser avaliados por critérios diferentes. A falta de

padronização destas rotinas e de normatização dos critérios causa imprevisibilidade e gera inúmeros (re)trabalhos.

- **Falta de sinergia das secretarias:** as Secretarias não trabalham de forma integrada para atender ao PRONAC. Projetos transversais (multitemáticos) resultam em atitudes isoladas dos técnicos das Secretarias que decidem, caso a caso, como proceder nas etapas de análise e prestação de contas.

- **Desintegração dos sistemas:** falta integração entre os sistemas corporativos atualmente desenvolvidos pelo MinC – Sistema de Acompanhamento de Documentos - SAD e Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura - SALIC e com sistemas externos, como o da Receita Federal.

- **Inconsistência de Dados:** o sistema não é acessado por todos os técnicos que o deveriam utilizar para a atualização de dados, o que gera muitos controles paralelos em cada Secretaria.

- **Autonomia dos pareceristas:** os pareceres técnicos são dados por Pareceristas *ad hoc* e/ou por técnicos das Vinculadas que utilizam métodos e critérios próprios em suas análises os quais carecem de padronização e transparência para os proponentes. A utilização de recursos do PRONAC apoiando Projetos de iniciativa das Associações de Amigos das Entidades Vinculadas ao MinC, também compromete os pareceres emitidos por servidores dessas entidades.

- **Canibalização de recursos:** a utilização de recursos do PRONAC pelas Entidades Vinculadas ao MinC acaba revertendo para dentro do Sistema Federal de Cultura recursos que deveriam ser destinados a projetos culturais de iniciativa de entidades não pertencentes a esse Sistema.

- **Falta de uma sistemática de acompanhamento e avaliação dos projetos executados:** não existem indicadores nestes projetos que mensurem sua efetividade, o benefício que poderão advir à sociedade. Não é feito o acompanhamento físico do projeto para a verificação de como o proponente está utilizando os recursos públicos que materializam a política cultural.

- **Concentração:** critério utilizado para o incentivo a uma determinada atividade cultural para o Mecenato é o percentual de recursos incentivados frente aos recursos próprios alocados pelos incentivadores, o que vem causando uma concentração de projetos com o escopo relacionado aos temas de maior percentual de recursos incentivados. No caso do FNC, não existem critérios definidos que possibilitem uma distribuição compensatória dos recursos do Fundo para dirimir concentrações regionais ou em determinados ramos da atividade cultural.

Nesse contexto, torna-se imprescindível uma redefinição do modelo institucional, organizacional e de gestão do PRONAC. Razão pela qual foi proposto pela Consultoria e aceito pelas instâncias decisórias do MinC e da SEGES/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a criação de uma Agência Nacional de Fomento à Cultura.

C) RESULTADOS ALCANÇADOS

Proposta de criação da Agência Nacional de Fomento à Cultura que permita a introdução dos seguintes instrumentos de gestão:

Cadastro do Proponente e Projetos

A proposta do novo modelo operacional do PRONAC contempla, inicialmente a centralização das atividades de atendimento ao público, por uma CENTRAL DE ATENDIMENTO. Para criar as bases do novo relacionamento com o proponente, esta unidade deverá contar com sistemas informatizados, a serem desenvolvidos ou aperfeiçoados a partir do SALIC.

A comunicação deverá ser realizada, primordialmente, pela Internet, onde os proponentes realizarão seu cadastro e de seus projetos no banco de dados do PRONAC. Para aqueles que não tenham acesso à rede, será criada a alternativa de acesso através das Entidades Vinculadas, representações regionais do MinC, organizações conveniadas (Correios, por exemplo) ou por telefone, em contato direto com a Central. Ao efetuar o cadastro, o proponente deve receber uma senha pela qual será permitida a atualização de informações cadastrais, o registro de novos projetos e o respectivo acompanhamento através de consultas ao status de cada projeto apresentado.

Análise de enquadramento e aderência.

Estas atividades deverão ser realizadas por uma equipe de trabalho multidisciplinar que realizará a análise de enquadramento para verificação do cumprimento da legislação específica pelo proponente (e pelo projeto) e a análise de aderência. Para esta última, sugere-se a construção de uma “Matriz de Aderência” para auxiliar a classificação dos projetos, considerando a mensuração de acordo com os critérios estabelecidos centralmente pelo MinC, e avaliar a aderência do projeto às diretrizes e orientações estratégicas das políticas culturais, frente ao grau de risco do proponente. Dessa forma, acredita-se estar minimizando os casos de proponentes que sistematicamente recorrem ao programa sem apresentar os resultados pretendidos.

No caso do Mecenato, estes critérios indicam os percentuais de recursos incentivados e de recursos próprios alocados pelos incentivadores nos projetos para cada ramo da atividade. Para o FNC, os critérios devem indicar as formas de compensação regional e entre os diversos ramos da atividade cultural, que serão utilizados para priorização dos projetos do Fundo.

Análise Técnica

Para esta fase, a Consultoria sugere que os pareceristas sejam contratados mediante consulta ao “banco de pareceristas” que, com base em critérios de especialização definidos, concorrerão a uma pré-qualificação técnica para prestar serviços *ad hoc* de análise técnica dos projetos. Vale destacar que estes não terão contato direto com o proponente, resguardando-se assim a autoria do parecer.

Ressalta-se mais uma vez a importância da reestruturação do SALIC e sua integração ao SAD (ou outro sistema de protocolo), de modo a centralizar as informações em um único sistema. Toda operação deverá ser feita sobre a mesma base de dados, através desses sistemas, evitando entradas e controles paralelos.

Aprovação de Projetos

Nos casos dos projetos do Mecenato com valores superiores ao valor de referência, estes deverão ser encaminhados para a Comissão Nacional de Incentivo à Cultura – CNIC, mantida sua composição atual, que procederá à aprovação de acordo com o seu enquadramento no PRONAC. O valor de referência deverá ser definido no âmbito da própria CNIC, o qual é atualizado anualmente pelo Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC.

No caso do FNC, todos os projetos deverão ser encaminhados para a priorização e aprovação pelo Conselho Deliberativo da Agência Nacional de Fomento à Cultura, novo colegiado deliberativo, a ser composto pelo Ministro da Cultura e seus Secretários finalísticos. Sua atribuição principal será deliberar sobre a aprovação de projetos a serem apoiados pelo FNC e de avaliar os resultados gerados por sua aplicação.

Com a criação do Conselho Deliberativo da Agência, o Conselho Nacional de Política Cultural – CNPC, assume o papel estratégico de definir as regras para operacionalização das políticas de fomento e incentivo à atividade cultural. Ao CNPC compete, assim, a deliberação quanto às grandes diretrizes, normas, estratégias relacionadas às políticas culturais a serem executadas nacionalmente, resgatando-se, sua função na proposição e avaliação das grandes políticas e instrumentos de fomento à produção e difusão cultural.

Gestão do Cadastro de Proponentes e Projetos

Este processo deverá centralizar a gestão do cadastro de proponentes, ou seja, para cada novo proponente será formalizado um cadastro. O cadastro do projeto conterá somente os documentos específicos deste e fará menção ao processo de cadastramento. A nova sistemática de gestão de cadastro permitirá o monitoramento da regularidade cadastral do projeto e do proponente por meio do controle de recebimento de documentos e dos prazos de validade dos mesmos, de modo que se for identificada situação cadastral irregular, o sistema bloqueará o recebimento de novas parcelas de um novo convênio ou a emissão de novos recibos para a captação, no caso do Mecenato. Sempre que esse evento for detectado, o proponente implicado fica impossibilitado de cadastrar novos projetos. Se o proponente não atender o prazo de regularização, o projeto deverá ser arquivado pelo Sistema.

Acompanhamento da realização de projetos PRONAC

O acompanhamento da realização de projetos será feito com base nos cronogramas físicos. Este processo é composto pelas seguintes atividades:

Acompanhamento da Captação - o cronograma de captação para o Mecenato será proposto pelo parecerista, ainda na análise técnica, tomando como base o cronograma físico-financeiro apresentado pelo proponente. A Consultoria indica a seguinte sistemática: o sistema habilitará o proponente a emitir os recibos até atingir a quantia suficiente para executar a Fase 1 do cronograma físico; ao término dessa Fase do cronograma de captação, o proponente enviará à Central de Atendimento uma comunicação que o habilitará a emitir recibos de captação para as Fases subseqüentes. As datas de autorização para captação deverão ser anteriores às datas de conclusão das fases do cronograma físico e o controle será realizado através da habilitação da emissão dos Recibos de Captação.

Transferência de recursos do FNC – a execução física será acompanhada seguindo o cronograma físico-financeiro, no qual deverão estar descritas todas as atividades a serem executadas pelo proponente dentro do prazo estipulado sob pena de não liberação da parcela seguinte caso o proponente descumpra o cronograma.

Para o monitoramento dos projetos em execução, a Consultoria propõe a utilização da Auditoria de Posição - contratada de forma semelhante à utilizada com a contratação de pareceristas - a ser realizada por empresas independentes e apenas em alguns projetos selecionados segundo critérios a serem estabelecidos. Ressalta-se que o foco do acompanhamento do projeto será a verificação do cumprimento das Fases do projeto para a garantia de sua realização. De forma remota, através do monitoramento pelo sistema ou por intermédio de uma Auditoria de Posição, que poderá intervir em projetos que tenham o seu sucesso comprometido.

Avaliação dos resultados do projeto PRONAC

Consiste na parte conclusiva do acompanhamento que deverá averiguar a conclusão efetiva do projeto e os benefícios à sociedade trazidos por ele. Nesta fase, o foco muda da atual prestação de contas para uma verificação do cumprimento dos resultados inicialmente estabelecidos para o projeto e definidos pelos indicadores de efetividade previamente estabelecidos.

Estas informações servirão de inputs para a avaliação do próprio instrumento pelo MinC.

Recuperação de créditos PRONAC

Deverá ser estabelecida uma sistemática de atuação conjunta com a Secretaria Federal de Controle para que os recursos eventualmente repassados ou captados para um projeto que não tenha sido concluído nos prazos previamente acordados ou, que não tenham atingido os resultados pretendidos, sejam recuperados e devolvidos ao Tesouro, mediante ação administrativa.

Gerenciamento do banco de dados dos parâmetros de custo.

Este processo é mais uma inovação para o PRONAC. Propõe-se que, em parceria com as diversas associações de profissionais ligados à atividade cultural, sejam desenvolvidos estudos sistemáticos e rotineiros que resultem em tabelas contendo os vabres de mercado

das atividades, custos gerais normalmente incorridos, preços de serviços e materiais utilizados nos diferentes projetos do PRONAC. Estas tabelas deverão subsidiar o trabalho dos pareceristas e dos proponentes, mantendo os critérios de análise “transparentes” para todos os usuários.

A estrutura organizacional proposta para a Agência Nacional de Fomento à Cultura que incorpora os instrumentos de gestão anteriormente explicitados é apresentada no ANEXO I.

D) CONCLUSÕES

Com a criação da Agência Nacional de Fomento à Cultura, espera-se racionalizar o trabalho hoje realizado pelas Secretarias temáticas do MinC, que acontece de forma segmentada e pouco sinérgica. Assim, a partir da definição de critérios e parâmetros de alocação de recursos e análise de projetos, com a participação de colegiados conduzidos pelo Ministério, é possível oferecer um tratamento padronizado claro e simplificado aos usuários do Programa, elevando assim seus atuais patamares de eficácia, efetividade e transparência.

É importante ressaltar a relevância, ainda maior deste trabalho quando considerado que dessa forma criam-se as condições para o fortalecimento do núcleo estratégico do MinC, permitindo principalmente às Secretarias maior concentração em suas competências essenciais de formulação e avaliação das políticas culturais.

4.5 - Modelo de Financiamento da Cultura – Estudo para correção da concentração de investimentos no Programa Nacional de Cultura - PRONAC (Proposta de revisão da Lei ROUANET).

A) OBJETIVO ESPECÍFICO

O estudo realizado sobre o modelo de financiamento do setor Cultura atende ao Termo de Referência de forma mais ampla, constituindo-se num diagnóstico dos mecanismos de incentivo, estabelecidos no PRONAC, por meio do levantamento e análise da aplicação em dos projetos culturais.

A partir desse diagnóstico, foi elaborada uma proposta de Revisão da Lei Rouanet incluindo critérios efetivos que assegurem a desconcentração regional dos recursos aplicados pelo PRONAC.

B) DIAGNÓSTICO

No mundo moderno, a noção de cultura, não se limita à produção e ao consumo de bens e serviços culturais, mas também em compreender sua expressão econômica, isto é, detectar o impacto econômico das atividades culturais sobre o conjunto da sociedade.

O processo de reestruturação da Administração Pública Federal, a partir de 1995 com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, exige que se busquem fontes alternativas de financiamento para as atividades não exclusivas de estado, através do estabelecimento das chamadas “parcerias”, isto é, que se mobilize crescentemente recursos privados e recursos de outras esferas de poder para a sustentação e ampliação das iniciativas culturais. Nesse contexto, as leis federais de incentivo à cultura constituem um elemento estratégico no que se denomina “modelo de financiamento da cultura” – uma das principais preocupações dos dirigentes do MinC.

Na execução dos recursos do Fundo Nacional de Cultura - FNC verificou-se, apesar de seu controle centralizado, uma concentração regional de recursos, contrariando a natureza redistributivista e

compensatória do Fundo, conforme estabelecido no Decreto nº 1.494 que se refere às finalidades do FNC: “VIII – minimizar as eventuais distorções originadas pela destinação por região, segmento, e atividade de outros recursos abrangidos pelo PRONAC”. A análise realizada evidencia de modo irrefutável, que o FNC tem concentrado ainda mais os recursos do PRONAC, sem nada compensar ou corrigir as distorções.

Por outro lado, as leis de incentivo, tal e qual são praticadas, acabam por constituir uma espécie de “esfera pública não-estatal”, com uma privatização de parte da antiga função cultural do Estado brasileiro. Nesse caso, o Estado se retirou da gestão direta do dinheiro público, garantindo sua destinação para a cultura se os produtores culturais conseguirem sensibilizar o empresariado e os cidadãos com suas propostas. Assim, com o Mecenato, o Estado abriu mão não só da arrecadação como também de seu papel eletivo que consistia em determinar quais produtos culturais mereciam apoio e dinheiro públicos. Ao fazer isso, privatizou em boa medida esse instrumento da política cultural, já que permite que o setor privado oriente, em função de seus interesses, o trabalho dos produtores culturais que, antes, dependiam exclusivamente do Estado. Dá-se, então, uma inversão não desejada: a privatização da política cultural com recursos públicos (renúncia fiscal) crescentes, ao passo que os recursos privados agregados a eles são decrescentes.

A política de diferenciação entre alíquotas de desconto segundo segmentos culturais, adotada a partir da Medida Provisória nº 1.589/97 e posterior Lei nº 9.874, de novembro de 1999, funcionou como um mecanismo de redirecionamento do marketing cultural das empresas em função de vantagens tributárias e fiscais, distorcendo, assim, a proposta do governo que objetivava uma distribuição mais equilibrada de recursos entre todos os segmentos culturais. Desse modo, ao redirecionar o esforço crescente das empresas para as áreas sinalizadas pelo governo, minimizou-se o sentido das “parcerias”, ou seja, ao conceder alíquotas diferenciadas, estipulando para alguns segmentos 100% de renúncia fiscal, fez-se prevalecer apenas o interesse financeiro das empresas que passaram a buscar os investimentos culturais financeiramente mais vantajosos, retraindo a participação das mesmas em segmentos onde o desconto não era tão atrativo, como por exemplo o patrimônio.

Esse quadro de desequilíbrio na distribuição de recursos se agrava ainda mais em função da falta de articulação entre o MinC e empresas estatais que utilizam a renúncia fiscal para apoiar projetos culturais muitas vezes contraditórios com as iniciativas do Ministério.

Vale registrar a declaração do Ministro da Cultura a qual aponta no sentido da revisão sugerida: “O Ministério da Cultura tem se empenhado em utilizar os recursos orçamentários diretos para diminuir a desigualdade da distribuição. É evidente que isso não é o bastante, pois os recursos de orçamento direto são muitos menores do que os recursos incentivados. Além do esforço constante para aumentar o orçamento direto, uma das soluções seria a de oferecer um estímulo adicional para as empresas que invistam em cultura em outras regiões, além do Sudeste”. Além disso, afirmou: “A distribuição da cultura através do mercado é tão desigual quanto a própria sociedade brasileira. É por isso que o Estado tem de estar presente buscando pontos de equilíbrio mais favoráveis a uma distribuição cultural mais democrática”³.

Estão apresentadas a seguir as análises que ratificam a relevância deste estudo.

Fontes de Financiamento da Cultura

Os recursos orçamentários da cultura, segundo sua origem, são provenientes de quatro fontes:

↳ Recursos ordinários do Tesouro;

³ “Cultura é desigual para a sociedade”, Jornal *O Estado de São Paulo*, Caderno 2, São Paulo, 14 de maio de 2002.

- ↳ Contribuições sobre a arrecadação dos fundos de investimentos regionais e sobre os prêmios de concursos de prognósticos (fonte 120);
- ↳ Operações de crédito externas em moeda; e,
- ↳ Receitas próprias

Nos últimos 10 anos verificou-se a preponderância no uso das fontes ordinárias, provenientes das receitas tributárias da União, com uma participação média de 75% do volume total anual de recursos do Sistema Federal de Cultura. As fontes vinculadas provenientes das contribuições advindas da arrecadação dos fundos de investimentos regionais e para o desenvolvimento da indústria cinematográfica nacional, bem como sobre os prêmios de concursos de prognósticos, situaram-se num patamar médio de participação de 20% durante a década. O restante dos recursos orçamentários foi complementado basicamente com recursos próprios das diversas unidades do Ministério da Cultura. As demais fontes provenientes de convênios, doações e operações de crédito têm participação meramente simbólica.

Convém mencionar que a metodologia de elaboração orçamentária adotada a partir de 1995, passou a definir prioridades setoriais, de programas e de ações independentemente da origem dos recursos. Ou seja, primeiro se definem prioridades e limites orçamentários, com base em retrospectos históricos e orientações estratégicas para, posteriormente, serem definidas as fontes de recursos que financiarão as despesas orçamentárias. Isso significa que a ampliação de recursos vinculados poderá, diante desta metodologia, tornar-se inútil, tendo em vista que certamente os recursos ordinários serão reduzidos na mesma proporção. Em conjunto, os efeitos da metodologia adotada desestimulam qualquer ganho que possa advir de uma otimização interna do dispêndio ou mesmo a busca de novas fontes de financiamento que venham a integrar o Orçamento da União⁴.

O segundo aspecto a considerar, no estudo realizado, diz respeito às análises de concentração obtidas através da consolidação dos dados estatísticos do SALIC, demonstrado a seguir.

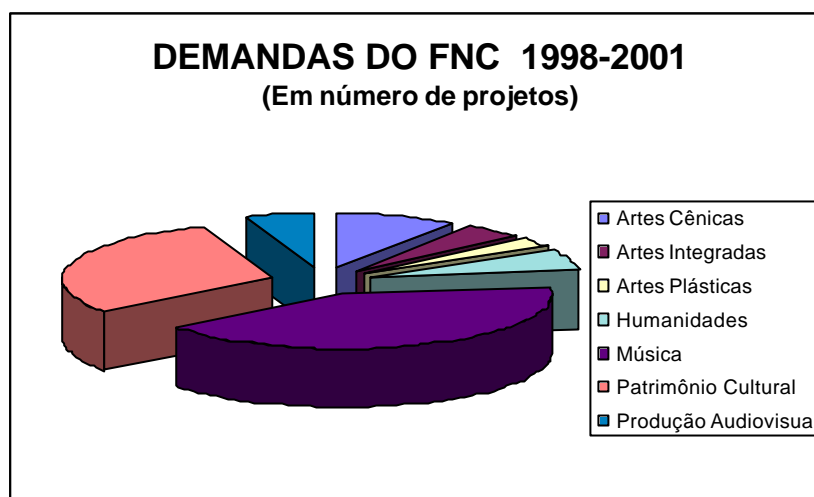
4.4.4 Fundo Nacional de Cultura

A primeira observação a fazer sobre o FNC, diz respeito às demandas que a ele são dirigidas e ao atendimento que recebem. Constatou-se enorme desproporção entre a demanda por recursos do FNC e a capacidade de atendimento. A análise revela também o desequilíbrio regional nas taxas de atendimento: enquanto no Centro Oeste 11% da demanda é atendida e, no Sudeste, 9,1%, no Nordeste este percentual cai para 6,3% e no Norte para 6,7%. Quanto ao cruzamento de dados sobre o valor demandado por recursos *versus* o volume atendido, mais uma vez identifica-se o privilégio do Sudeste e Centro Oeste: o primeiro atendido com 7,2% do valor e o segundo com 6,7%, ao passo que o Nordeste fica com apenas 2%. Interessante notar também, que o valor da demanda é desproporcional ao número de projetos: embora o Sudeste demande projetos em maior número, cabe ao Nordeste a liderança entre as regiões em se tratando do valor demandado.

Ao focar a demanda por segmento temos a seguinte distribuição:

Figura 1 **FNC: Demanda Segmentada por número de projetos entre 1998-2001**

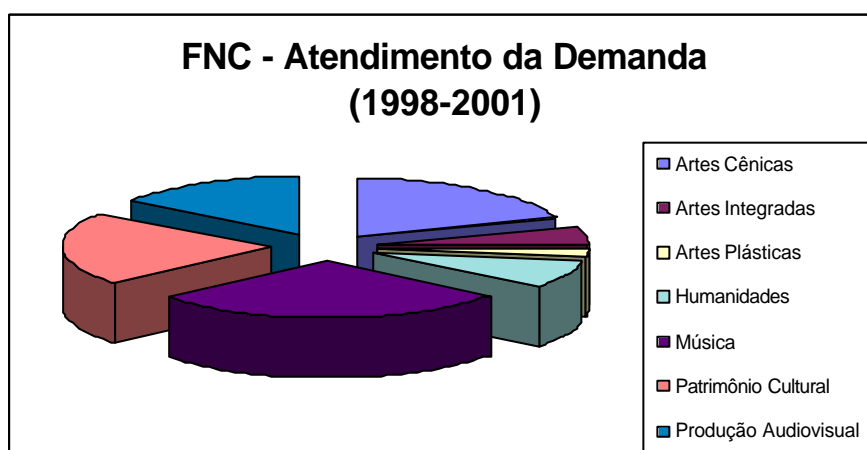
⁴ Para maiores detalhes ver *Relatório de Produto 01*, capítulo sobre o financiamento da cultura.



A alocação de recursos segundo os segmentos demandantes, apresenta a seguinte distribuição:

Figura 2

FNC: Atendimento da Demanda Segmentada por número de projetos entre 1998-2001



Constatou-se que os recursos alocados para atendimento das demandas também não guardam relação com a proporção dos recursos solicitados. Assim, conclusivamente, tem-se que:

- ↪ a desproporção entre demanda e atendimento é bastante expressiva;
- ↪ a distribuição regional dos recursos não acompanha a demanda, quer proporcionalmente ao número de projetos, quer proporcionalmente ao valor total demandado;
- ↪ a distribuição por segmentos também é distorcida quando comparada com o volume da demanda.

Dessa maneira, o FNC não cumpre atualmente o que estipula o Art. 4 da Lei 8.313/91, especialmente em seu inciso I. Um critério corretivo a ser adotado na distribuição dos valores/atendimento de projetos do FNC deve ser aquele que respeite minimamente as proporções entre a população das regiões que é, segundo o IBGE, a seguinte:

Tabela 1
Distribuição percentual da População Brasileira em 2000, por Região

Região	% da População Nacional
Centro-Oeste	7
Nordeste	28
Norte	8
Sul	15
Sudeste	43
BRASIL	100

Fonte: IBGE- Censo 2000

4.4.5 O MECENATO

A tabela 2, a seguir, resume a demanda registrada no Mecenato, por área cultural, durante o período 1998 a 2001, o qual demonstra uma certa estabilidade:

Tabela 2
MECENATO: Demanda quantitativa por área cultural

Área Cultural	Quantidade			
	1998	1999	2000	2001
Artes Cênicas	737	821	759	969
Artes Integradas	310	210	157	288
Artes Plásticas	312	375	358	355
Humanidades	707	922	749	729
Música	915	871	850	954
Patrimônio Cultural	313	417	260	303
Produção Audiovisual	507	422	294	374
Total	3801	4038	3427	3972

Fonte: SALIC/MinC

A tabela 3, a seguir, resume o número de projetos demandados ano a ano, o valor global correspondente, o valor final atendido e o percentual do atendimento sobre o valor demandado:

Tabela 3
MECENATO: resumo dos principais dados

Em R\$ de abril de 2002				
Ano	Projetos	Valor Demandado	Valor Captado	Atendimento
1998	3801	2.955.161.965,21	341.441.629,00	12%
1999	4038	2.086.291.983,31	251.571.529,00	12%
2000	3427	2.339.776.459,28	353.647.629,00	15%
2001	3972	2.590.878.499,00	403.925.818,00	16%

Fonte: SALIC/MinC

Como para o FNC, aqui também se nota uma demanda muitas vezes superior ao atendimento. Se no FNC o atendimento se dá com recursos públicos, no Mecenato o atendimento é feito com recursos captados no mercado. Quando visto este atendimento em termos regionais, verificamos uma grande concentração no Sudeste (da ordem de 85,6% em 2001, contra apenas 2% do Nordeste no mesmo ano).

No tempo, nota-se, o crescimento da concentração em valores absolutos no Sudeste, um relativo crescimento da região Sul, a par com a estabilidade do Nordeste e Norte, e o decréscimo do Centro Oeste. De fato, enquanto no período o valor total dos incentivos cresceu 18%, no Sudeste ele cresceu 20%, no Sul cresceu 75%, ao passo que diminuiu 2% no Nordeste, 15% no Norte e 23% no Centro Oeste. No ano de 2001, as regiões Sul e Sudeste receberam em relação aos incentivos gerados nas respectivas regiões os percentuais explicitados na tabela 4 abaixo.

Tabela 4

MECENATO: apropriação de recursos gerados em outras regiões pelo Sudeste e Sul

A concentração de incentivadores e incentivos pode ser vista, também, por ótica que não a

Região	Relação Doação/recebimento
Sul	0,47
Sudeste	0,25

Fonte: SALIC/MinC

regionalização. Pode-se analisá-la como concentração por número de incentivadores e faixa de contribuição, conforme a tabela a seguir:

Tabela 5

MECENATO: número de incentivadores e valor total por faixa de incentivo em 2001

A tabela evidencia que, ao passo que apenas 17 empresas respondem por 61% do total dos incentivos,

<i>R\$ de abril de 2002</i>		
Faixa de Incentivo	Número de Incentivadores	Valor
mais de R\$ 10 milhões	5	153.387.764,44
de 5 a R\$ 10 milhões	5	35.931.481,40
de 2,5 a R\$ 5 milhões	7	24.818.690,86
de 1 a R\$ 2,5 milhões	27	36.059.248,22
de 500 mil a R\$ 1 milhão	45	31.340.977,81
de 100 mil a R\$ 500 mil	237	51.986.183,31
de 50 a R\$ 100 mil	126	8.540.358,49
de 20 a R\$ 50 mil	181	5.876.758,69
de 10 a R\$ 20 mil	146	1.910.337,92
de 1 mil a R\$ 10 mil	789	2.287.127,06
de 500 a R\$ 1 mil	528	349.563,96
de 1 a R\$ 500.	2101	355.494,91
Total	4197	352.843.987,07

Fonte: Salic/Minc

2.629 incentivadores (faixa na qual se encontra a totalidade das pessoas físicas incentivadoras) respondem por apenas 2%. No conjunto, 326 empresas respondem por 94,5%, evidenciando o quanto os esforços de captação encontram-se concentrados num universo bem pequeno de atendimento. Essa tendência fica ainda mais clara quando observamos que os maiores contribuintes, responsáveis por R\$ 235 milhões do total de incentivos no ano de 2001, 25 encontravam-se no Rio de Janeiro e 48 em São Paulo.

A análise apresentada evidencia distorções como a concentração em regiões do país e alguns segmentos culturais, o que justifica a necessidade da revisão dos critérios para desconcentração e direcionamento dos recursos aplicados pelo PRONAC.

C) METODOLOGIA ADOTADA

Para a construção da análise e elaboração do diagnóstico apresentado foram utilizados os seguintes métodos:

- levantamento de dados secundários - pesquisa bibliográfica dirigida, pesquisa documental com a reunião e sistematização de documentos pertinentes e legislação específica, materiais apresentados pelos representantes do MinC e Entidades Vinculadas, e outros identificados pela Consultoria;
- *brainstorming*: promovido entre os consultores para a discussão dirigida ao tema;
- reuniões com dirigentes e gestores do MinC abrangendo aspectos estratégicos;
- análise estatística de dados primários - extração de dados do SALIC para obtenção de informações como: demanda anual agregada de projetos ao FNC e Mecenato, por valor e por região do país, identificação da distribuição de projetos; distribuição dos projetos por tipo (segmento cultural) e por região; identificação de convênios celebrados (pelo FNC), por região entre outros. O SALIC é praticamente a única ferramenta de análise estatística da qual o MinC dispõe para acompanhar os efeitos e impactos de suas políticas de alocação de recursos no fomento cultural, apesar da pouca consistência dos dados relativos ao FNC. Portanto, para efeito de análise, os dados do FNC se ressentem da imprecisão dos registros correspondentes. Mesmo assim, algumas observações de interesse para os propósitos deste estudo poderão encontrar fundamentos empíricos nos referidos registros.

D) RESULTADOS ALCANÇADOS

Face ao diagnóstico procedido quanto à aplicação das receitas do PRONAC, as alterações indicadas pela Consultoria criam as bases para a definição do direcionamento a ser adotado para a correção da concentração de investimentos. As sugestões propostas para implementação consolidam-se em dois instrumentos legais: Lei - com mudanças de estrutura a ser adequada e remetida para o Poder Legislativo – e Decreto - com alteração nos procedimentos atuais, já publicado. O Anexo III apresenta o Decreto nº 4.397, de 1º de outubro de 2002, que estabelece nova sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC.

Nas proposições de alteração da Lei Rouanet, destacam-se:

- ↪ ampliar o escopo do dispositivo legal garantindo não só condições para a produção cultural como também para o consumo de bens culturais pela população. É necessário determinar, portanto, como cotas mínimas de benefício para o consumidor final serão incorporadas e garantidas pela legislação;
- ↪ criar mecanismos de estímulo à municipalização (desconcentração) dos recursos, ou seja, estimular, por meios legais, a migração dos recursos da União e/ou Estados para os Municípios;
- ↪ garantir cotas, através de metas periodicamente mensuráveis, que destinem maior parcelas de recursos do Pronac para as regiões Nordeste e Norte, corrigindo as excessivas distorções verificadas, aproximando a distribuição total dos recursos à distribuição geográfica da população brasileira entre as cinco regiões;
- ↪ criar estímulos adicionais para as empresas de dimensões nacionais a distribuírem os incentivos fiscais de que gozam entre as várias regiões nas quais desenvolvem suas atividades comerciais de modo a não transferirem recursos angariados em uma região para outra.

Os mecanismos a serem adotados podem ser de natureza diversa, como os de revisão da política de contrapartida – são procedimentos a serem adotados visando conseguir, através das contrapartidas obrigatórias, impor aos vários agentes do sistema ônus e benefícios que apontam na direção desejada. Assim temos que:

- ↪ no caso do FNC as contrapartidas de municípios, estados, ONGs, OSCIPs, serão estipuladas de forma a levar em conta a situação concreta de cada solicitação (tamanho do município ao qual se destina o benefício, tipo de solicitante, etc); [as contrapartidas são estipuladas na própria legislação do PRONAC, de maneira uniforme. Propõe-se flexibilizá-la, contemplando situações diferentes com contrapartidas diferentes].
- ↪ no caso do MECENATO, contrapartidas maiores serão exigidas no Sul e Sudeste, se comparadas com aquelas a serem exigidas no Norte e Nordeste.
- ↪ pessoas jurídicas que desejem despende mais de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais) em incentivos fiscais do PRONAC deverão registrar no MinC esta intenção, especificando o segmento e o tipo de projeto, recebendo em contrapartida uma lista com todos os projetos registrados na faixa de preço e segmento pretendido;
- ↪ nenhum proponente poderá inscrever projeto com valor superior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) sem indicar pelo menos três incentivadores comprometidos a adquirirem cotas de no máximo R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais);
- ↪ nenhum incentivador poderá incentivar projetos com cotas de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) se não se dispuser a incentivar projetos igualmente de livre escolha mas de valor inferior em quantidade suficiente para perfazer 50% do valor global do incentivo.

As contrapartidas obrigatórias poderão ser substituídas por obrigações acessórias, tais como:

- ↪ destinação de no mínimo 10% dos recursos incentivados a projetos especiais, indicados pelo MinC, e destinados a políticas culturais regionais de natureza compensatória;

- ↳ destinação de 10% do valor incentivado ao FNC;
- ↳ destinação de 10% do valor incentivado a aquisição de obras para enriquecimento de acervos museológicos, segundo planos de aquisição devidamente aprovados pelos conselhos curadores dos museus e inscritos no MinC.

Os procedimentos adotados atualmente não estabelecem controle sobre a distribuição do produto cultural produzido com incentivos fiscais, nem estabelece critérios que garantam o acesso público e indiscriminado ao produto cultural.

Desta forma, considerando o objetivo do PRONAC de disseminar e viabilizar o acesso à cultura, a proposta de Decreto elaborada prevê a necessidade de planejar a distribuição e de comprová-la, e ainda são inseridos critérios básicos para a distribuição do produto de forma a garantir o atendimento das premissas acima expostas.

Desta forma, o produto cultural deverá ter pelo menos a seguinte distribuição (Para projetos com 100% de incentivo fiscal):

10% - MinC	para encaminhamento às entidades públicas constituírem acervo, ou no caso de espetáculos para dar acesso a população através da distribuição por entidades públicas locais.
15% - preço popular	O produto cultural deverá ter valor máximo de 2% do valor do salário mínimo.
2% - FNC	Recolhimento para projetos realizados no Sul e Sudeste e o depósito será feito em conta nomeada pelo doador ou em conta destinada a atender as regiões Norte e Nordeste.
GASTOS ESTIMADOS DO PROPONENTE:	
25% -	direito de autor, locação do teatro, ou distribuidor.
25% -	Patrocinador
23%	lucro

Também, a minuta proposta de Decreto observa:

- ↳ Criação de fundo para viabilização vitalícia de atividades culturais de entidades privadas sem fins lucrativos (do tipo “*endowment*”) a ser considerado como projeto cultural, para efeitos do apoio do PRONAC.
- ↳ Inclusão do controle sobre a reedição dos projetos/produtos culturais de forma a ser obtida a informação sobre o ciclo de vida e permanência do produto cultural incentivado.
- ↳ Revisão da Lei Rouanet, preservando seus aspectos positivos e aproximando-a mais da “cultura de mercado”, ampliando sua significação e, inversamente, criando instrumentos legais que propiciem ajustes periódicos com o fito de corrigir as distorções que o mercado cria ao absorver as opções da área pública.

E) CONCLUSÕES

Fomentar atividades culturais num país com as dimensões do Brasil é componente da complexidade de que se reveste a gestão da cultura. O Ministério, isoladamente, mesmo atuando através de suas Entidades Vinculadas, não consegue garantir a capilaridade necessária nem mesmo para conhecer todos os fenômenos culturais que acontecem pelo país. Na prática, é impossível imaginar que o Ministério da Cultura, diretamente, possa atuar sobre todas as manifestações culturais que aconteçam pelo país. Nesse sentido, é fundamental que mecanismos diversos voltados ao incentivo para a criação, difusão e preservação de bens culturais sejam desenvolvidos, de modo que se assegure este direito constitucionalmente garantido ao cidadão.

A Lei Rouanet pretende ser, permanentemente uma fonte de excelência para os produtores culturais, diminuindo a pressão direta sobre o orçamento da União. Através dela a produção cultural pode ser potencializada para se manter num nível alto de realização a partir de um equilíbrio entre oferta e procura de bens culturais na sociedade.

5 - EQUIPE DO PROJETO

➤ **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP**

- ↳ Evelyn Levy – Secretária de Gestão
- ↳ Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa
- ↳ Beatrice Valle
- ↳ Viviane Soares

➤ **Equipe Técnica de Contrapartida do MinC**

- ↳ Fátima Aparecida dos Santos
- ↳ Edgar Acosta Diaz

➤ **Consultoria:**

- ↳ Gustavo Guerra Lemos – Diretor Vice Presidente Responsável
- ↳ Alberto Ricardo von Ellenrieder – Diretor Vice Presidente
- ↳ José Fernando da Costa Boucinhas – Diretor do Projeto
- ↳ Hélio J. Teixeira
- ↳ Carmem Pinheiro Gomes
- ↳ Suely Komatsu – Gerente de Projetos
- ↳ Wagner Muradian – Assessor em Qualidade
- ↳ Marco Antonio Souza Oliveira – Assessor em Qualidade
- ↳ Adelino de B. Neto

- ✉ Marcelo E. Marsillac
- ✉ Bernardo Pires de Vasconcelos
- ✉ Luis Manoel da Silva
- ✉ Marco Antônio Sales da Rocha
- ✉ Evelyn Mac Kay Dubugras
- ✉ Gileno Fernandes Marcelino
- ✉ Mauro Alves Garcia
- ✉ Marco Antonio Souza de Oliveira
- ✉ Fernanda Wippel – Consultora Assistente
- ✉ Fernanda Daltro – Estagiária
- ✉ Carlos Alberto Dória
- ✉ Reynaldo Portella
- ✉ Cristiane Olivieri
- ✉ Alfredo Curioni
- ✉ João Carlos Fressa
- ✉ Maria Carolina Barros Nogueira
- ✉ Elizabeth Salim
- ✉ Ronan Rocha
- ✉ Priscila Liske
- ✉ Patrícia Cunha
- ✉ Pedro José Brás
- ✉ Waldemar Giomi
- ✉ Sônia Godoy
- ✉ Nívia Guimarães

Participaram também, nas diferentes fases do Projeto:

Ministério da Cultura – MinC – GM, SE, CJ e Delegacias Regionais

- ✉ Ministro de Estado da Cultura Francisco Weffort
- ✉ Antonio C. Da Rocha
- ✉ Clelia Araújo
- ✉ Edgar Acosta Diaz
- ✉ Fátima A. dos Santos
- ✉ Yberê Eugênio Veiga
- ✉ Jangmar Almeida
- ✉ Jarbas dos Reis
- ✉ João Theodoro R. Neto
- ✉ José Maria de Sá Freire
- ✉ Levy Leite
- ✉ Lúcia Soeiro do Nascimento
- ✉ Márcio Masakazu
- ✉ Maria Emília M. Rocha de Azevedo
- ✉ Mirani Albuquerque
- ✉ Otávio Afonso
- ✉ Ricardo Guimarães Mueller Rocktaeschel
- ✉ Rômulo M. Barbosa
- ✉ Sheila Cataldo Sterf

↳ Theo Pereira Da Silva
↳ Ulysses Cesar A. de Melo
↳ Wladimir Murtinho

➤ **Secretaria do Audiovisual - SAV**

↳ Cristiano Liberal Silva
↳ João Batista Silva
↳ José Álvaro Moisés
↳ Lisiane Taquary
↳ Márcia Ludovico C. Soares
↳ Samuel Barichelo
↳ Verônica Lima e Silva
↳ Vicência Lustosa Morais

➤ **Secretaria do Livro e Leitura - SLL**

↳ Hebe Gurgel Cavalcanti
↳ Heloísa Solino Evelin
↳ Luiz Carlos Nogueira Bastos
↳ Mequita Andrade
↳ Ottaviano de Fiore
↳ Wellington José Goes

➤ **Secretaria da Música e Artes Cênicas - SMAC**

↳ Angélica Salazar
↳ Joatan V. Berbel
↳ Luiz Henrique Donadio
↳ Moacir Carlos Borges
↳ Teresa Cristina R. A. de Oliveira

➤ **Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas - SPMAP**

↳ Átila Tolentino
↳ Eneida B. Rocha de Lemos
↳ Esther Caldas Bertolotti
↳ Maria Cecília Londres
↳ Maria Elisa Leonel
↳ Maria Graça Coutinho Góes
↳ Octávio Elísio A. Brito
↳ Rejane Magalhães
↳ Roberto Abreu
↳ Rosalina Gouveia
↳ Terezinha Alves

➤ **Fundação Biblioteca Nacional - FBN**

↳ Ana Lígia Medeiros

☞ Celia Ribeiro Zaher
☞ Cilon Barros Silvestre
☞ Eduardo Portella
☞ Elizabeth D'Ángelo Serra
☞ Elmer C. Barbosa
☞ Janilza Vilar
☞ José Elano
☞ Júlio Barbosa Castro
☞ Suely Dias

➤ **Fundação Cultural Palmares - FCP**

☞ André Luiz M. Dias
☞ Bárbara Angélica Guimarães
☞ Carlos Moura
☞ Carlos Rubens
☞ Cristina Magalhães
☞ Edna Soares
☞ Jonatas Barreto
☞ Júlio César D. França
☞ Marco Antonio Evangelista
☞ Simone Lígia P. Gonçalves
☞ Valéria C.G. Monteiro

➤ **Fundação Casa de Rui Barbosa - FCRB**

☞ Adriano da Gama Kury
☞ Ana Pessoa
☞ Antonio Herculano Lopes
☞ José Almino de Alencar
☞ Júlio César Guimarães
☞ Lucia Maria Velloso de Oliveira
☞ Luiz Eduardo Conde
☞ Magaly de Oliveira Cabral Santos
☞ Margarida Maria Lacombe Camargo
☞ Maria Irene Brasil
☞ Maria Lúcia H. Ludolf de Mello
☞ Marielza Dalla Costa Fontes
☞ Mário Brockman Machado
☞ Oscar Gonçalves
☞ Rachel T. Valença
☞ Tânia Mara Barreto Pacheco
☞ Vânia Dolores Oliveira

➤ **Fundação Nacional das Artes - FUNARTE**

☞ Andrea Paes Direito
☞ Carlos Cavalcanti
☞ Cláudia Márcia Ferreira

↵ Eliane Pszczol
↵ Flávio Silva
↵ G. Waldeck
↵ Helena Dodd Ferrez
↵ Humberto Braga
↵ Ivan Pascarelli
↵ João Carlos Levy Argel
↵ Márcia Cláudia Figueiredo
↵ Márcio de Souza
↵ Marcos T. Campos
↵ Maria da Graça M. Santos
↵ Marisa Colnago Coelho
↵ Otávio de Souza Soares
↵ Paulo Cesar Soares
↵ Roberto Melo Leite
↵ Ronaldo Costa Fernandes
↵ Stanley Whibbe

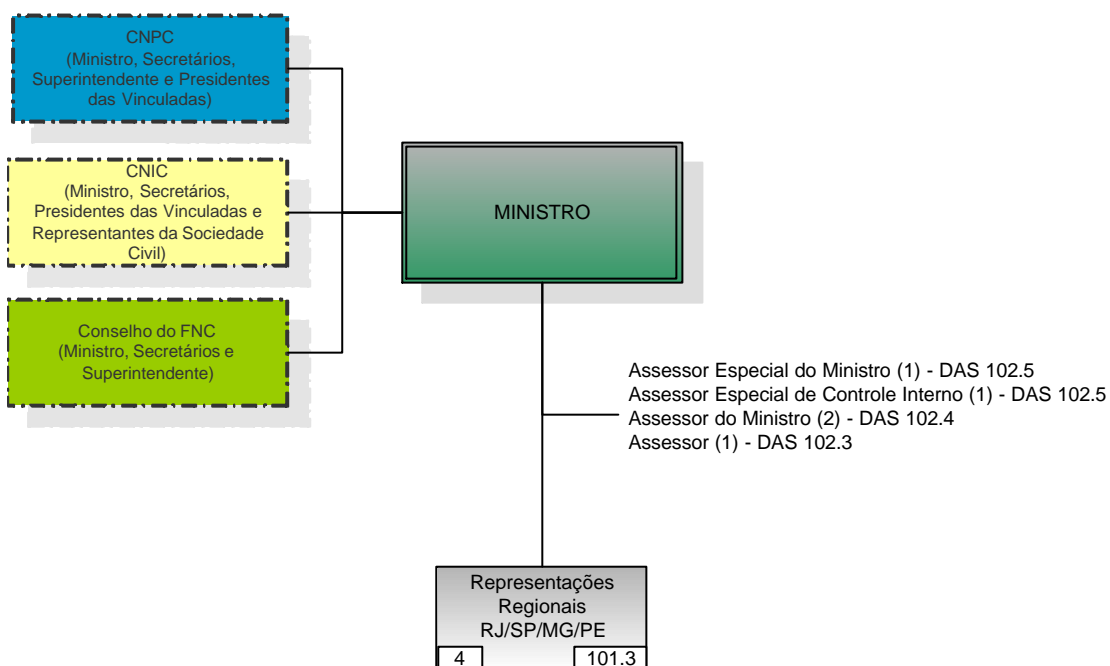
➤ **Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN**

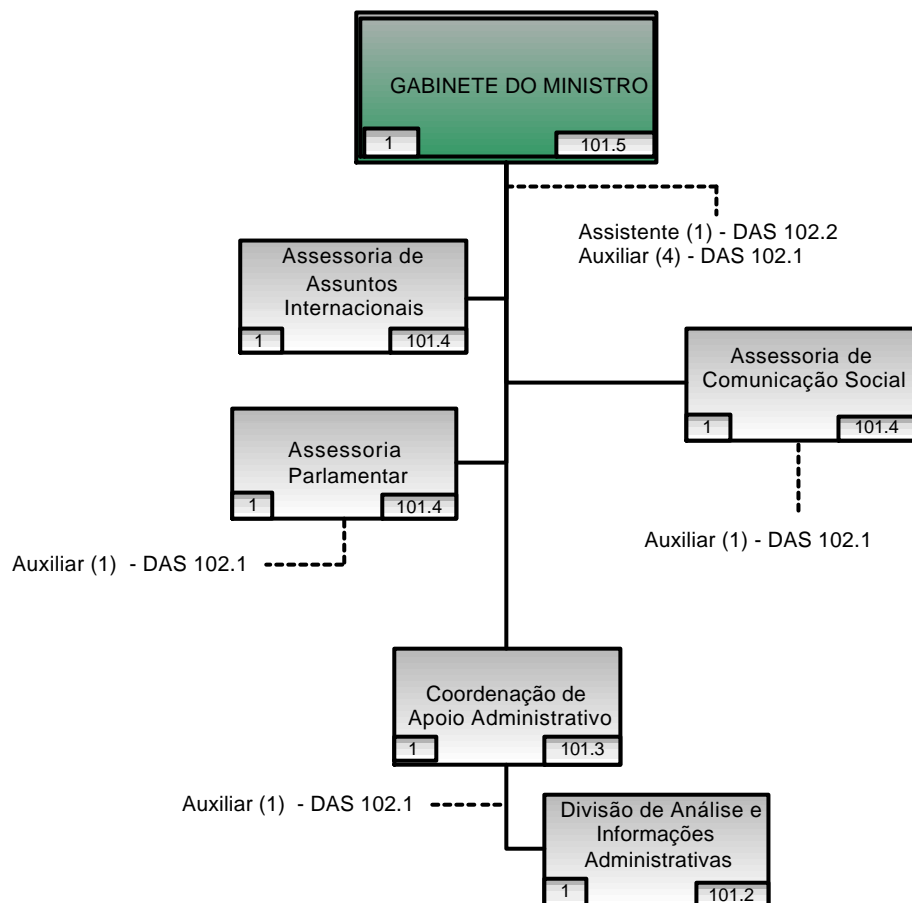
↵ Adalgiza M.B. d'Eça
↵ Ana Carmen Jara Casco
↵ Ana Gita de Oliveira
↵ Analucia Santos
↵ Carlos Antonio Morales
↵ Carlos H. Heck
↵ Catarina Eleonora F. Silva
↵ Celia Maria Corsino
↵ Cícero Antonio F. de Almeida
↵ Elizabeth Gilson
↵ Francisca Helena Barbosa Lima
↵ José Pessoa
↵ Lia Motta Lima
↵ Márcia Chuva
↵ Maria Amélia S. M. Costa e Silva
↵ Maria de Lourdes Horta
↵ Mônica Simon Milani
↵ Roberto de Hollanda
↵ Rui Cesar
↵ Sérgio Abrahão
↵ Sérgio P. de Souza Lima
↵ Sista S. Santos
↵ Yeda Virgínia Barbosa
↵ Zulmira Pope

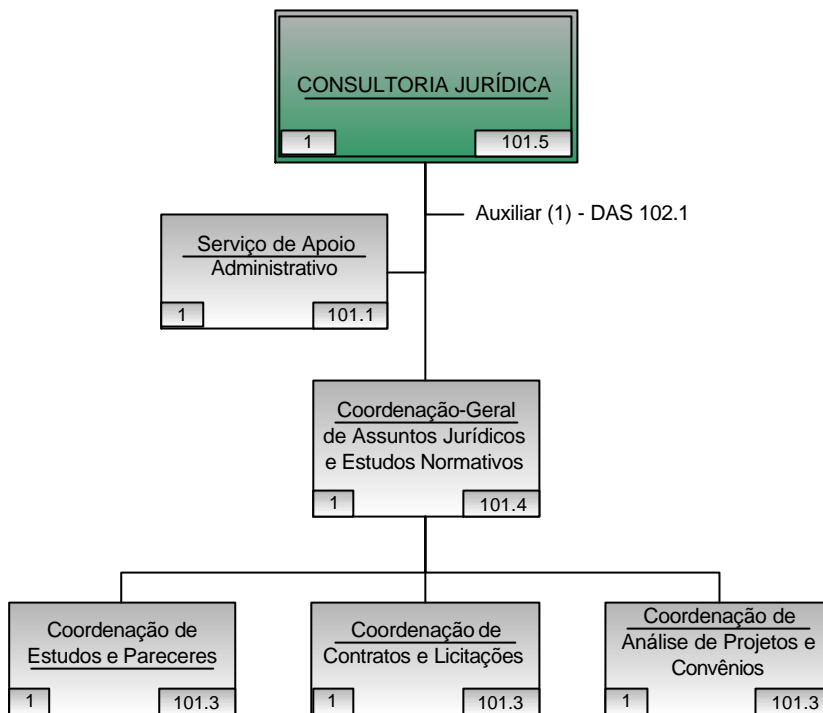
ANEXO I

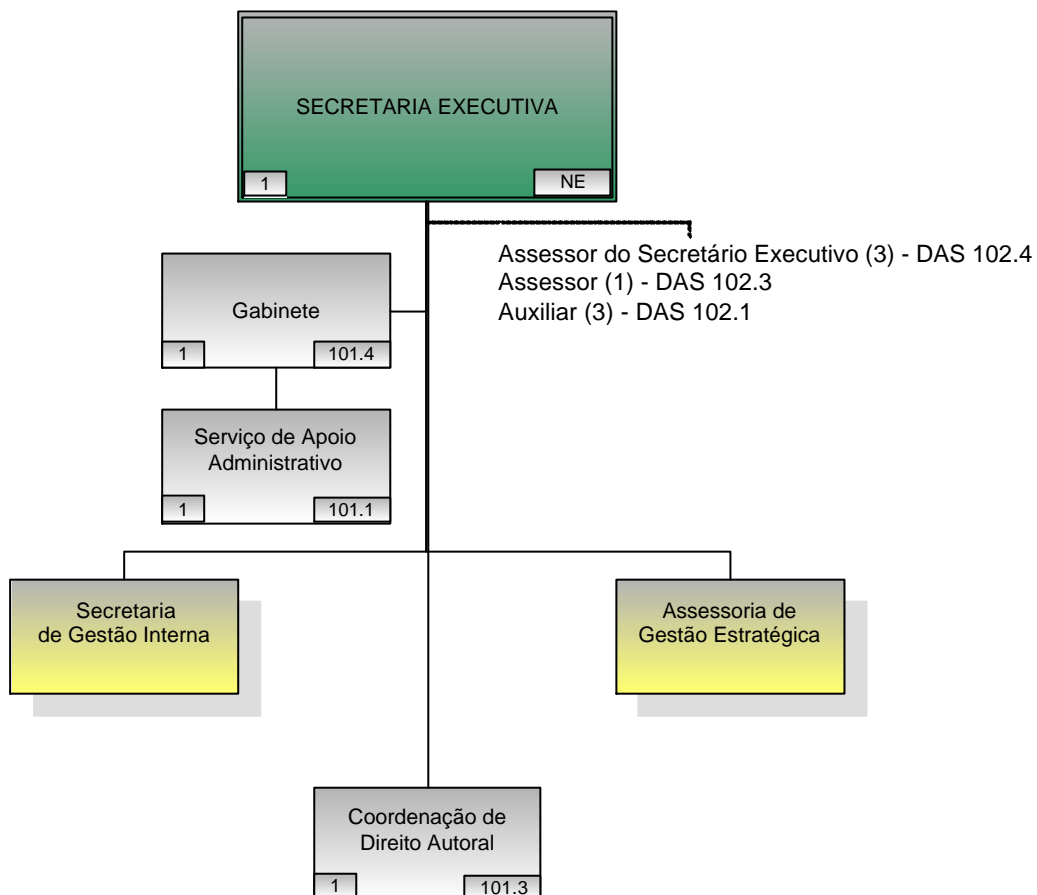
- 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA PARA O MINISTÉRIO DA CULTURA – MinC;
- 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA PARA A FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES – FCP;
- 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA PARA A AGÊNCIA NACIONAL DE FOMENTO À CULTURA.

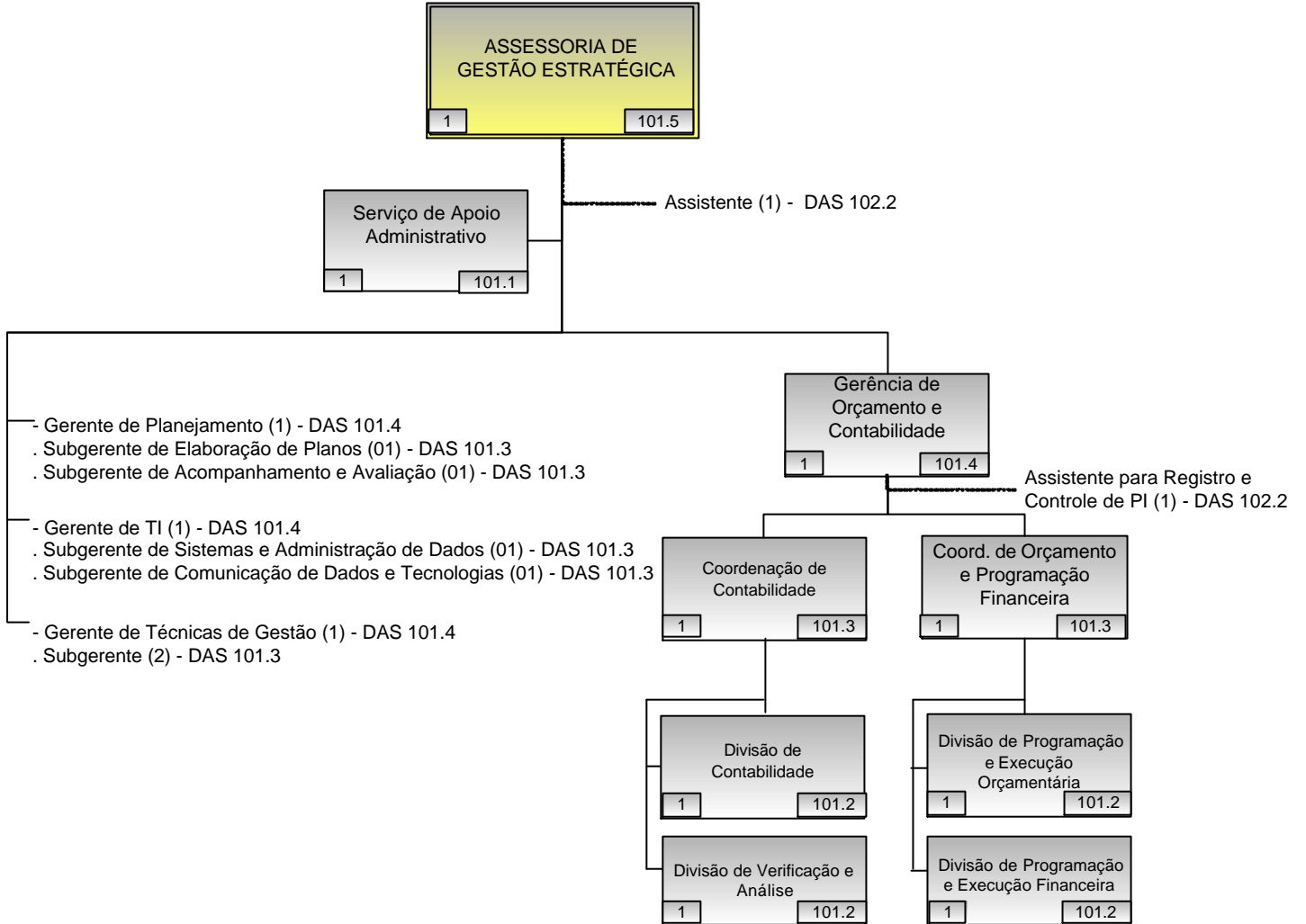
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MINISTÉRIO DA CULTURA – MinC

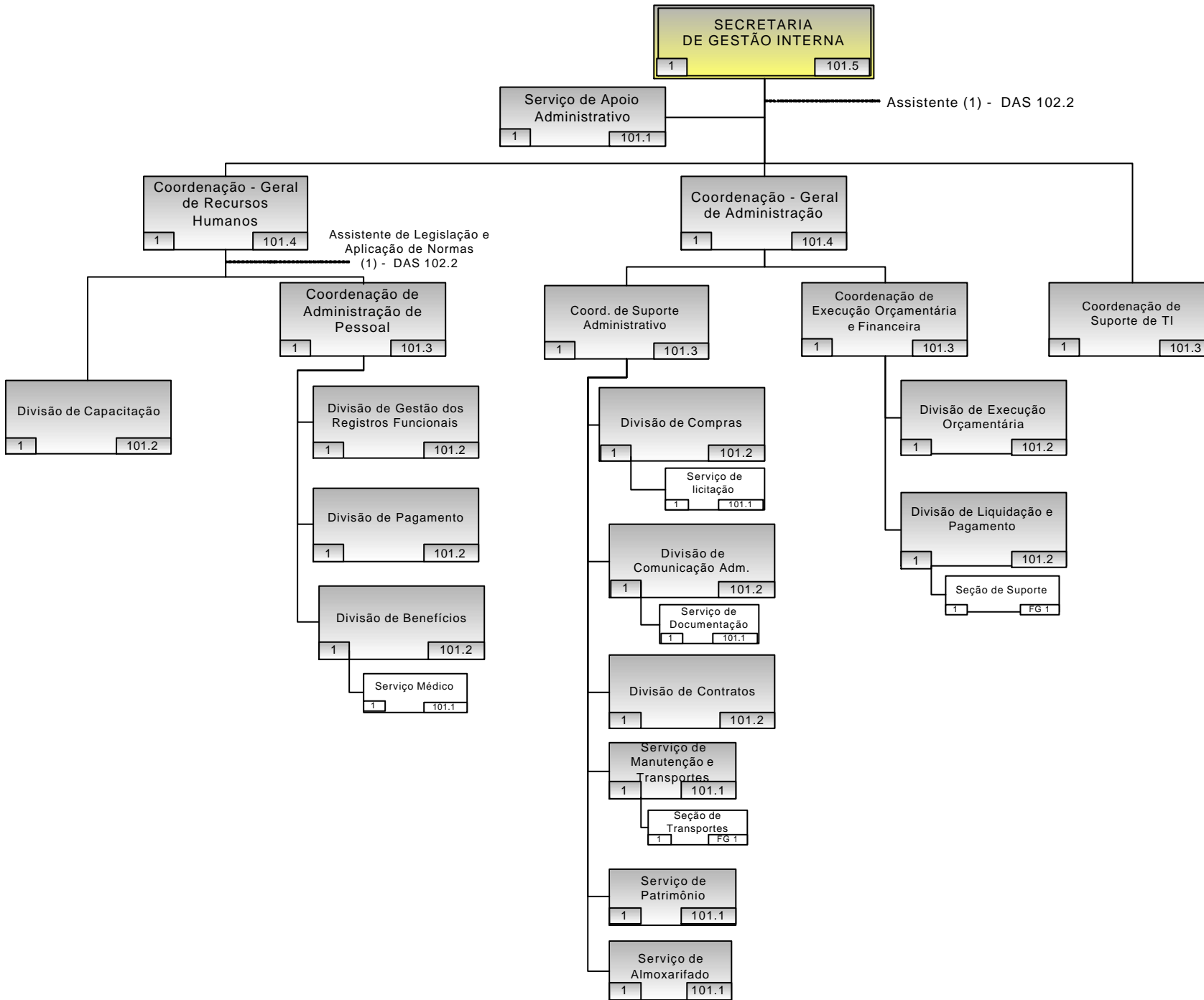


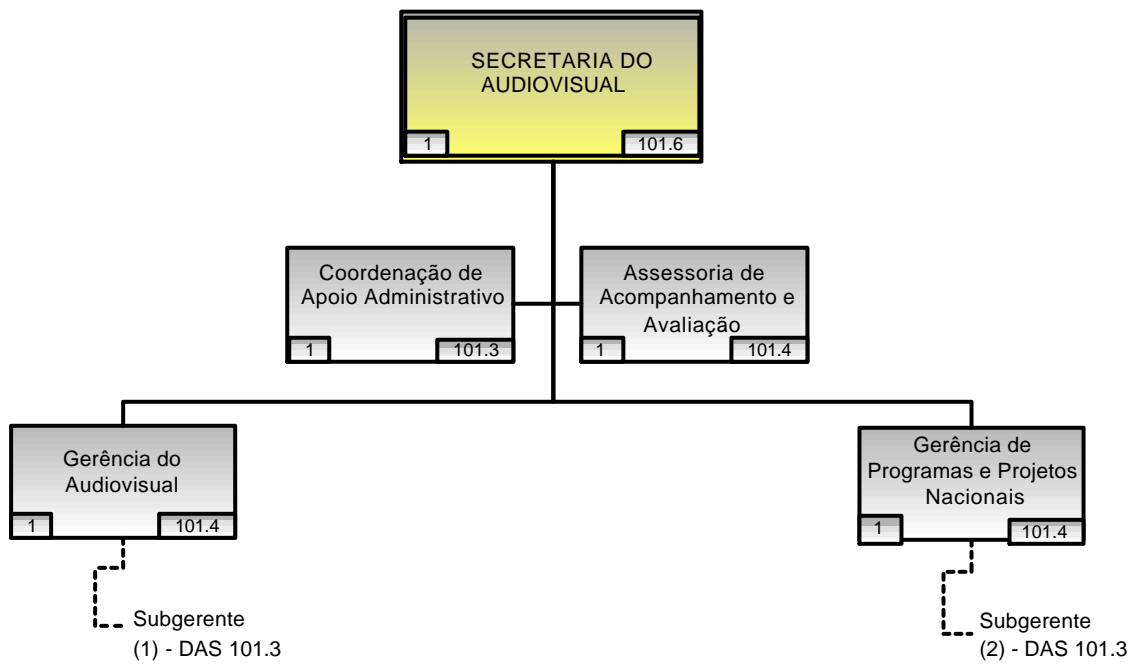
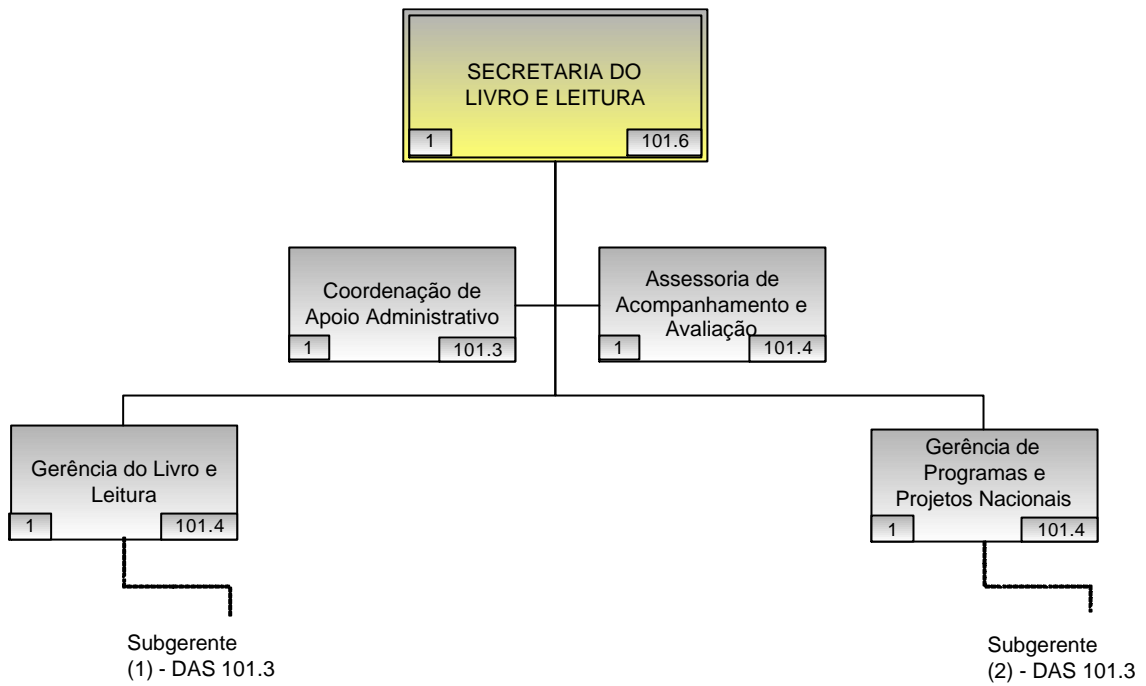


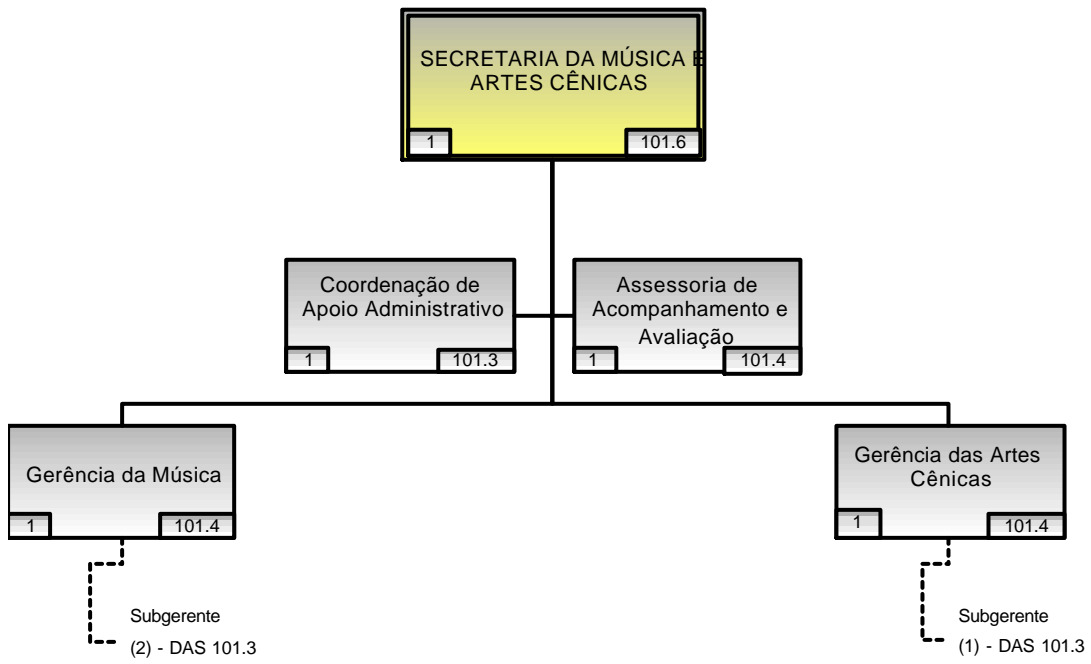
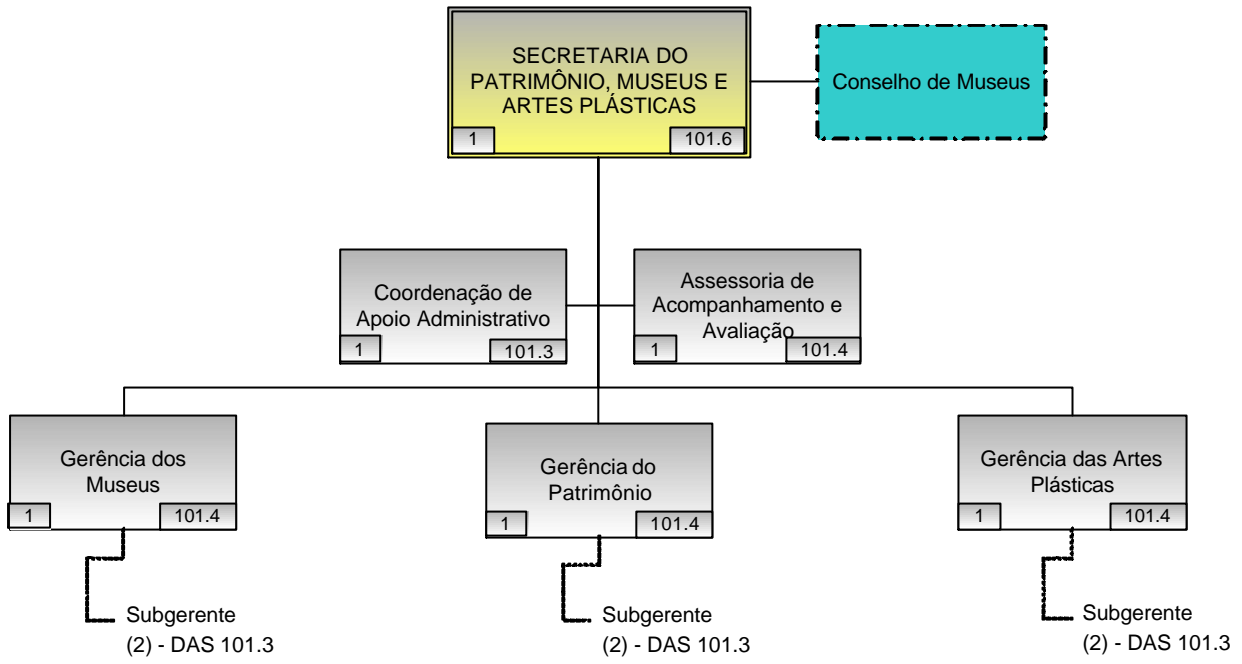




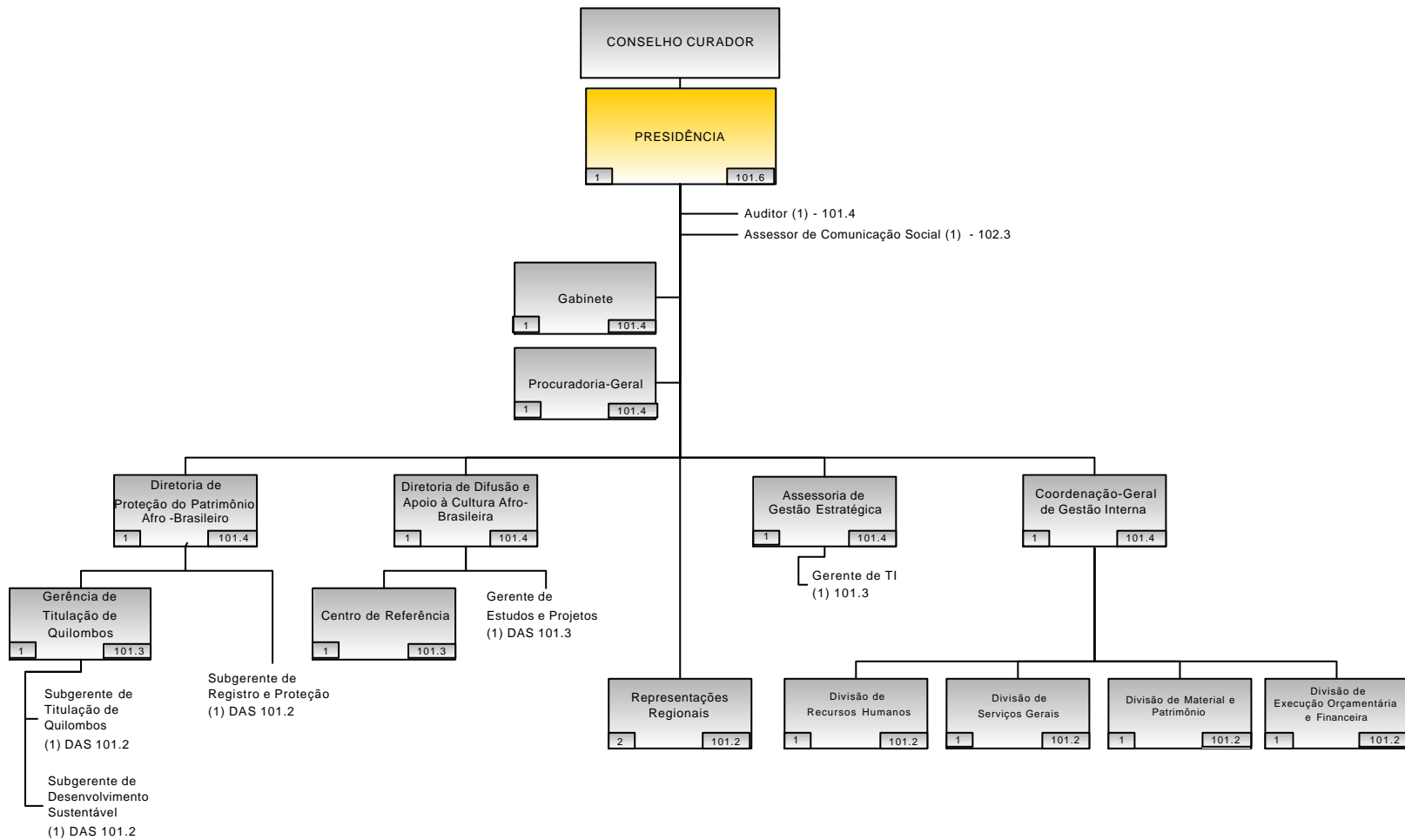




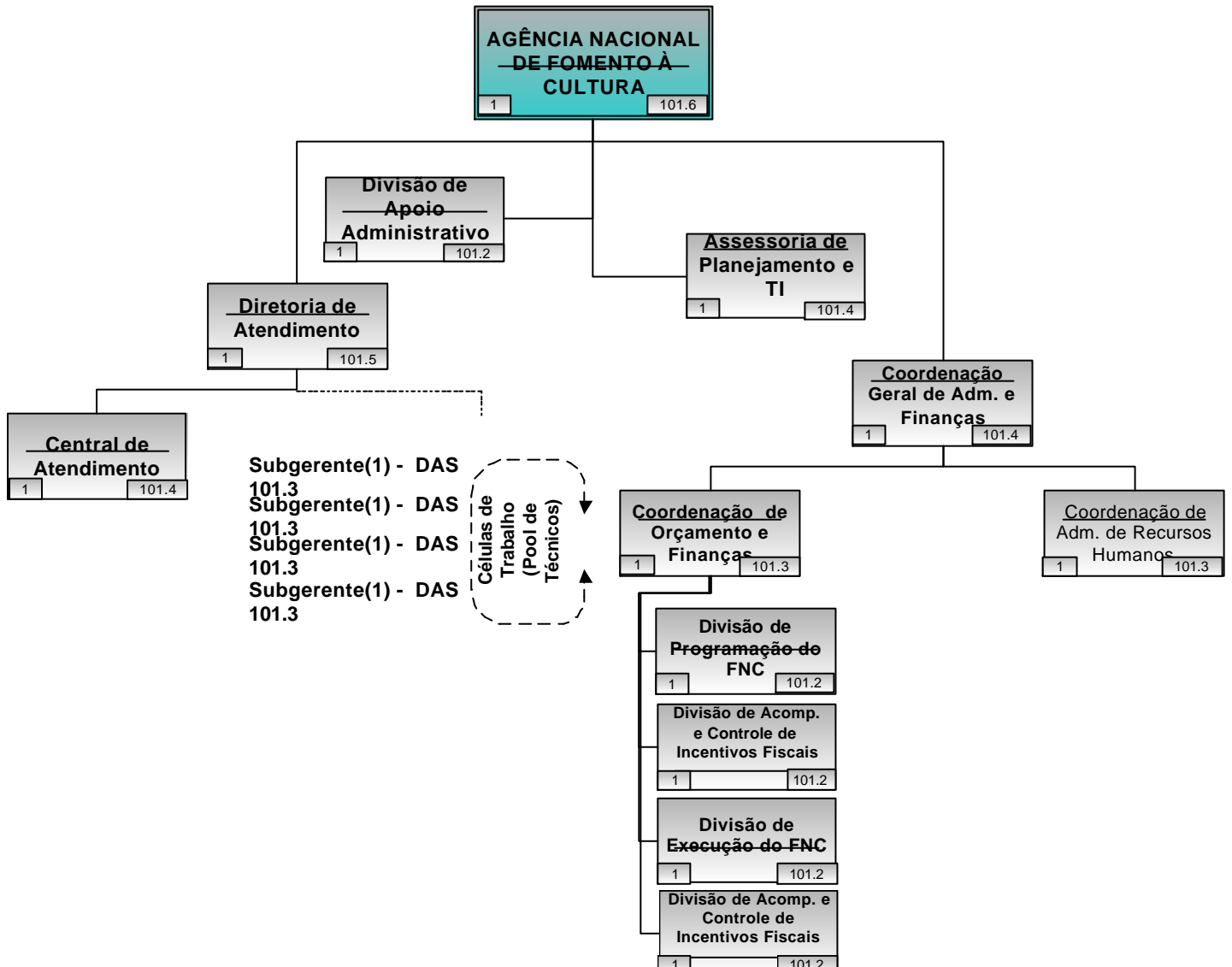




ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA NACIONAL DE FOMENTO À CULTURA



ANEXO II

- 1 – PROPOSTA DE ESTRUTURA REGIMENTAL PARA O MINISTÉRIO DA CULTURA – MinC;
- 2 – PROPOSTA DE ESTATUTO PARA A FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES – FCP;
- 3 – MINUTA DE DECRETO PARA A QUALIFICAÇÃO DO IPHAN COMO AGÊNCIA EXECUTIVA DE ESTADO.

PROPOSTA DE ESTRUTURA REGIMENTAL PARA O MINISTÉRIO DA CULTURA- MinC

DECRETO Nº _____, DE _____ DE _____ DE 2002

Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Cultura, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea “a” da Constituição, e considerando os objetivos do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal,

DECRETA:

Art. 1º Ficam aprovados a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior – DAS e Funções Gratificadas – FG do Ministério da Cultura, na forma dos Anexos I e II a este Decreto.

Art. 2º Em decorrência do disposto no artigo anterior, ficam remanejados, na forma do Anexo III a este Decreto, os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior - DAS e Funções Gratificadas - FG:

I - da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para o Ministério da Cultura, oriundos da extinção de órgãos da Administração Pública Federal, dois DAS 101.5; dez DAS 101.4; dezesseis DAS 101.3; ~~um~~ um DAS 102.5; um DAS 102.4; e três DAS 102.2;

II - do Ministério da Cultura para a Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dezessete DAS 101.2; quatro DAS 101.1; dois DAS 102.3; nove DAS 102.1; vinte FG-1; três FG-2; e duas FG-3.

Art. 3º Os apostilamentos decorrentes da aprovação da Estrutura Regimental de que trata o art. 1º, deverão ocorrer no prazo de vinte dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Parágrafo único. Após os apostilamentos previstos no **caput** deste artigo, o Ministro de Estado da Cultura fará publicar, no Diário Oficial da União, no prazo de trinta dias, contado da data de publicação deste Decreto, relação nominal dos titulares dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior – DAS, a que se refere o Anexo II, indicando, inclusive, o número de cargos vagos, sua denominação e respectivo nível.

ANEXO I

ESTRUTURA REGIMENTAL DO MINISTÉRIO DA CULTURA

i. CAPÍTULO I DA NATUREZA E COMPETÊNCIA

Art. 1º O Ministério da Cultura, órgão da administração direta, tem como área de competência os seguintes assuntos:

- I - política nacional de cultura;
- II - proteção do patrimônio histórico e cultural; e
- III - aprovar a delimitação das terras dos remanescentes das comunidades dos quilombos, bem como determinar as suas demarcações, que serão homologadas mediante decreto.

CAPÍTULO II DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 2º O Ministério da Cultura tem a seguinte estrutura organizacional:

I - órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado:

- a) Gabinete;
- b) Secretaria-Executiva:
 - 1. Assessoria de Gestão Estratégica;
 - 2. Secretaria de Gestão Interna; e
 - 3. Superintendência de Fomento à Cultura;
- c) Consultoria Jurídica;

II - órgãos específicos singulares:

- a) Secretaria do Livro e Leitura;
- b) Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas;
- c) Secretaria da Música e Artes Cênicas;
- d) Secretaria do Audiovisual; e

III - unidades descentralizadas: Representações Regionais;

IV - órgãos colegiados:

- a) Conselho Nacional de Política Cultural;
- b) Conselho Nacional de Museus;
- c) Comissão Nacional de Incentivo à Cultura; e
- d) Conselho Deliberativo do Fundo Nacional da Cultura;

V - entidades vinculadas:

- a) Autarquia:
 - 1. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN; e
- c) Fundações:
 - 1. Fundação Casa de Rui Barbosa – FCRB;
 - 2. Fundação Cultural Palmares – FCP;
 - 3. Fundação Nacional de Artes – FUNARTE; e
 - 4. Fundação Biblioteca Nacional – FBN.

Parágrafo único. O Ministro de Estado da Cultura contará com um Assessor Especial de Ministro, incumbido das funções de controle interno, estabelecidas no Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.

CAPÍTULO III DA COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

○ **Seção I** **Dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Ministro de Estado**

Art. 3º Ao Gabinete do Ministro compete:

- I – assistir ao Ministro de Estado em sua representação política e social, ocupar-se das relações públicas e do preparo e despacho do seu expediente pessoal;
- II – acompanhar o andamento dos projetos de interesse do Ministério, em tramitação no Congresso Nacional;
- III - providenciar o atendimento às consultas e aos requerimentos formulados pelo Congresso Nacional;
- IV - providenciar a publicação oficial e a divulgação das matérias relacionadas com a área de atuação do Ministério;
- V - planejar, coordenar e supervisionar as atividades de comunicação social relativas às realizações do Ministério;
- VI - assistir ao Ministro de Estado e aos dirigentes dos órgãos e entidades do Ministério na coordenação e supervisão dos assuntos internacionais, bilaterais e multilaterais, no campo da cultura; e
- VII - exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Ministro de Estado.

Art. 4º À Secretaria-Executiva compete:

- I – assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas;
- II – supervisionar as atividades relativas à gestão do Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC;
- III - auxiliar o Ministro de Estado na definição das diretrizes e na implementação das ações da área de competência do Ministério;
- IV - apoiar o Ministro de Estado, em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica, no planejamento e avaliação do Plano Plurianual e de seus resultados;
- V - coordenar estudos e compatibilizar propostas que contribuam para a efetiva operacionalização da Política Nacional de Cultura;
- VI - coordenar, no âmbito do Ministério, os estudos relacionados com anteprojeto de leis, medidas provisórias, decretos e outros atos normativos; e
- VII - coordenar e supervisionar os atos relativos ao cumprimento da legislação sobre o direito autoral, bem como orientar as providências referentes aos tratados e convenções internacionais, ratificadas pelo Brasil, sobre direitos do autor e direitos que lhe são conexos.
- VIII - coordenar, planejar e supervisionar as atividades relacionadas aos sistemas de planejamento e de orçamento, de contabilidade, de organização e modernização administrativa, de administração financeira, de administração de recursos de informação e informática, de recursos humanos e de serviços gerais, no âmbito do Ministério.

Parágrafo único. A Secretaria-Executiva exerce, ainda, o papel de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, de Organização e Modernização Administrativa – SOMAD, de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISIP, de Serviços Gerais – SISG, de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal, por intermédio da Assessoria de Gestão Estratégica e Secretaria de Gestão Interna, a ela subordinadas.

Art. 5º À Assessoria de Gestão Estratégica compete:

I – coordenar e acompanhar a elaboração do planejamento estratégico do Ministério e de suas entidades vinculadas, bem como realizar estudos voltados para a construção de cenários que objetivem o desenvolvimento do setor cultural no contexto da política governamental de desenvolvimento econômico e social;

II – coordenar a elaboração e execução da proposta orçamentária, da programação financeira do Ministério e suas entidades vinculadas, bem como desempenhar as atividades relacionadas ao planejamento, orçamento, finanças e contabilidade, em nível setorial;

III - promover a elaboração e consolidar planos e programas das atividades de sua área de competência e submetê-los à decisão superior;

IV - monitorar a execução e avaliação dos programas do Ministério integrantes do Plano Plurianual;

V - coordenar a elaboração e acompanhar o cumprimento dos contratos de gestão firmados com o Ministério;

VI - coordenar e supervisionar o desenvolvimento de estudos e pesquisas para a incorporação de tecnologias de informática que possibilitem a implementação de sistemas e a disseminação de informações necessárias às ações do Ministério;

VII - planejar e definir padrões, diretrizes, normas e procedimentos relacionados com a administração dos recursos de informação e informática para transferência de informações e contratação de bens e serviços de informática, no âmbito dos órgãos e entidades do Ministério;

VIII - promover, coordenar, supervisionar e avaliar a implementação de sistemas de informações gerenciais;

IX – manter o acervo das bases de dados necessárias ao sistema de informações culturais e aos sistemas internos de gestão institucional;

X - incorporar e disseminar diretrizes e normas que atendam as novas formas tecnológicas de interação do Ministério com sociedade;

XI – planejar, coordenar e avaliar o desenvolvimento organizacional e a modernização administrativa do Ministério e suas entidades vinculadas;

XII – formular e implementar estratégias e mecanismos de fortalecimento institucional do Ministério e entidades vinculadas;

XIII – assessorar os dirigentes e gestores em matéria de planejamento, gerenciamento e organização de suas respectivas atividades e processos de trabalho;

XIV – assessorar as áreas e unidades do Ministério, especialmente no planejamento, sistematização, padronização e implantação de técnicas e instrumentos de gestão;

XV – planejar, coordenar e supervisionar as atividades de desenvolvimento de recursos humanos do Ministério e entidades vinculadas; e

XVII - propor e implementar programas voltados ao aprimoramento da gestão do conhecimento, no âmbito do Ministério e suas entidades vinculadas.

Art. 6º À Secretaria de Gestão Interna compete coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com a administração de recursos humanos, serviços gerais, material e

patrimônio, suporte às atividades de tecnologia da informação, bem como promover o registro, tratamento e controle das operações relativas à administração orçamentária, financeira e patrimonial, no âmbito do Ministério.

Art. 7º À Superintendência de Fomento à Cultura compete:

I – gerir os recursos do Fundo Nacional da Cultura - FNC e de outros fundos que venham a ser criados;

II -prestar apoio técnico e administrativo à execução dos projetos e atividades desenvolvidos pelas Secretarias com recursos do tesouro;

III - acompanhar os recursos incentivados e controlar o teto da renúncia fiscal aprovado para o Ministério, destinados a projetos culturais;

IV - organizar os serviços de suporte técnico e administrativo referentes à operacionalização do PRONAC;

V - orientar, coordenar e supervisionar a execução das atividades referentes à análise de projetos culturais;

VI - fornecer aos proponentes de projetos, aos órgãos de controle interno e externo e aos demais interessados as informações necessárias sobre o recebimento, análise, execução e avaliação dos projetos culturais encaminhados ao Ministério, quando solicitado;

VII - gerar informações que possibilitem subsidiar o Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC no aperfeiçoamento da concepção e execução dos critérios e normas estabelecidas para o PRONAC;

IX – supervisionar, coordenar e executar as atividades de monitoramento e avaliação dos projetos culturais beneficiados; e

X – assistir técnica e administrativamente ao CNPC, ao Conselho Deliberativo do Fundo Nacional da Cultura – CDFNC e à Comissão Nacional de Incentivo à Cultura – CNIC.

Art. 8º À Consultoria Jurídica, órgão setorial da Advocacia-Geral da União, compete:

I - assessorar o Ministro de Estado em assuntos de natureza jurídica;

II - exercer a coordenação das atividades jurídicas do Ministério e das entidades vinculadas;

III - fixar a interpretação da Constituição, das leis, dos tratados e dos demais atos normativos a ser uniformemente seguida em suas áreas de atuação e coordenação, quando não houver orientação normativa do Advogado-Geral da União;

IV - elaborar estudos e preparar informações por solicitação do Ministro de Estado;

V - assistir ao Ministro de Estado no controle interno da legalidade administrativa dos atos a serem por ele praticados ou já efetivados, e daqueles oriundos de órgãos ou entidades sob sua coordenação jurídica; e

VI - examinar, prévia e conclusivamente, no âmbito do Ministério:

a) os textos de edital de licitação e os respectivos contratos ou instrumentos congêneres a serem publicados e celebrados; e

b) os atos pelos quais se vá reconhecer a inexigibilidade, ou decidir a dispensa, de licitação.

Seção II

o Dos Órgãos Específicos Singulares

Art. 9º À Secretaria do Livro e Leitura, em sua área de atuação, compete:

I - subsidiar o CNPC, no processo de formulação das políticas do livro, da sua distribuição, da leitura e da biblioteca, inclusive, estabelecendo os resultados diretos e impactos econômicos e sociais a serem alcançados em decorrência da implementação dessas políticas;

II - desenvolver internamente instrumentos para a implementação das políticas na sua área de competência, bem como apoiar o desenvolvimento destes instrumentos pelas entidades vinculadas, quando necessário;

III - desenvolver e propor ao CNPC planos, programas e projetos de impacto nacional, bem como atuar na execução direta dos mesmos, quando aprovados pelo Conselho, para assegurar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas;

IV - interagir e articular com órgãos e entidades públicas e privadas para o desenvolvimento de ações que assegurem o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas da sua área de competência;

V - identificar e viabilizar o uso de fontes alternativas de recursos para o fomento da atividade cultural,;

VI - subsidiar o CNPC no processo de aprovação do orçamento anual do FNC e na definição do montante a ser autorizado para a captação de recursos incentivados do Mecenato;

VII - acompanhar a implementação das políticas na sua área de competência, propondo, quando necessário, alternativas que assegurem cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos;

VIII - avaliar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais alcançados em decorrência da implementação das políticas, propondo ao CNPC alternativas para a sua reformulação, quando necessária;

IX - manifestar-se, quando solicitado, quanto à execução dos projetos e atividades relacionadas ao FNC e ao Mecenato, e à outros fundos que venham a ser criados, através do desenvolvimento de normas, critérios, parâmetros e métodos para a sua avaliação;

X - emitir parecer, quando solicitado pelo CDFNC sobre recursos a ele encaminhados; e

XI - apoiar, observando política cultural estabelecida para a sua área de competência, a promoção e a difusão da cultura brasileira no exterior, em colaboração com os demais órgãos e entidades públicas e privadas.

Art. 10. À Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas, em sua área de atuação, compete:

I – subsidiar o CNPC no processo de formulação das políticas do patrimônio, museus e artes plásticas, inclusive, estabelecendo os resultados diretos e impactos econômicos e sociais a serem alcançados em decorrência da implementação dessas políticas;

II – desenvolver internamente instrumentos para a implementação das políticas na sua área de competência, bem como apoiar o desenvolvimento destes instrumentos pelas entidades vinculadas, quando necessário;

III – desenvolver e propor ao CNPC planos, programas e projetos de impacto nacional, bem como atuar na execução direta dos mesmos, quando aprovados pelo Conselho, para assegurar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas da sua área de competência;

IV - interagir e articular com órgãos e entidades públicas e privadas para o desenvolvimento de ações, que assegurem o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas da sua área de competência;

V - identificar e viabilizar o uso de fontes alternativas de recursos para o fomento da atividade cultural,;

VI - subsidiar o CNPC no processo de aprovação do orçamento anual do FNC e na definição do montante a ser autorizado para a captação de recursos incentivados do Mecenato;

VII - acompanhar a implementação das políticas na sua área de competência, propondo, quando necessário, alternativas que assegurem cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos;

VIII – avaliar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais alcançados em decorrência da implementação das políticas, propondo ao CNPC alternativas para a sua reformulação, quando necessária;

IX - manifestar-se, quando solicitado, quanto à execução dos projetos e atividades relacionadas ao FNC e ao Mecenato, e a outros fundos que venham a ser criados, através do desenvolvimento de normas, critérios, parâmetros e métodos para a sua avaliação;

X – emitir parecer, quando solicitado pelo CDFNC sobre recursos a ele encaminhados;

XI – apoiar, observando política cultural estabelecida para a sua área de competência, a promoção e a difusão da cultura brasileira no exterior, em colaboração com os demais órgãos e entidades públicas e privadas; e

XII - subsidiar a definição de modelos institucionais e de gestão adequados para o funcionamento de museus, casas históricas e de outros espaços culturais de sua área de competência.

Parágrafo único. Cabe, ainda, à Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas exercer as atividades de Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Museus - CNM.

Art. 11. À Secretaria da Música e Artes Cênicas, em sua área de atuação, compete:

I - subsidiar o CNPC no processo de formulação das políticas das artes cênicas e música, inclusive, estabelecendo os resultados diretos e impactos econômicos e sociais a serem alcançados em decorrência da implementação dessas políticas;

II - desenvolver internamente instrumentos para a implementação das políticas na sua área de competência, bem como apoiar o desenvolvimento destes instrumentos pelas entidades vinculadas, quando necessário;

III - desenvolver e propor ao CNPC planos, programas e projetos de impacto nacional, bem como atuar na execução direta dos mesmos, quando aprovados pelo Conselho, para assegurar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas;

IV - interagir e articular com órgãos e entidades públicas e privadas para o desenvolvimento de ações, que assegurem o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas;

V - identificar e viabilizar o uso de fontes alternativas de recursos para o fomento da atividade cultural;

VI - subsidiar o CNPC no processo de aprovação do orçamento anual do FNC e na definição do montante a ser autorizado para a captação de recursos incentivados do Mecenato;

VII - acompanhar a implementação das políticas na sua área de competência, propondo, quando necessário, alternativas que assegurem cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos;

VIII - avaliar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais alcançados em decorrência da implementação das políticas, propondo ao CNPC alternativas para a sua reformulação, quando necessária;

IX - manifestar-se, quando solicitado, quanto à execução dos projetos e atividades relacionadas ao FNC e ao Mecenato, e a outros fundos que venham a ser criados, através do desenvolvimento de normas, critérios, parâmetros e métodos para a sua avaliação;

X - emitir parecer, quando solicitado pelo CDFNC sobre recursos a ele encaminhados; e

XI - apoiar, observando política cultural estabelecida para a sua área de competência, a promoção e a difusão da cultura brasileira no exterior, em colaboração com os demais órgãos e entidades públicas e privadas.

Art. 12. À Secretaria do Audiovisual, em sua área de atuação, compete:

I - subsidiar o CNPC no processo de formulação das políticas de promoção e difusão da produção audiovisual, inclusive, estabelecendo os resultados diretos e impactos econômicos e sociais a serem alcançados em decorrência da implementação dessas políticas;

II - desenvolver internamente instrumentos para a implementação das políticas na sua área de competência, bem como apoiar o desenvolvimento destes instrumentos pelas entidades vinculadas, quando necessário;

III - desenvolver e propor ao CNPC planos, programas e projetos de impacto nacional, bem como atuar na execução direta dos mesmos, quando aprovados pelo Conselho, para assegurar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas da sua área de competência;

IV - interagir e articular com órgãos e entidades públicas e privadas para o desenvolvimento de ações, que assegurem o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos pelas políticas públicas da sua área de competência;

V - identificar e viabilizar o uso de fontes alternativas de recursos para o fomento da atividade cultural;

VI - subsidiar o CNPC no processo de aprovação do orçamento anual do FNC e na definição do montante a ser autorizado para a captação de recursos incentivados do Mecenato;

VII - acompanhar a implementação das políticas na sua área de competência, propondo, quando necessário, alternativas que assegurem cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais pré-estabelecidos;

VIII - avaliar o cumprimento dos resultados diretos e impactos econômicos e sociais alcançados em decorrência da implementação das políticas, propondo ao CNPC alternativas para a sua reformulação, quando necessária;

IX - manifestar-se, quando solicitado, quanto à execução dos projetos e atividades relacionadas ao FNC e ao Mecenato e a outros fundos que venham a ser criados, através do desenvolvimento de normas, critérios, parâmetros e métodos para a sua avaliação;

X – emitir parecer, quando solicitado pelo CDFNC sobre recursos a ele encaminhados; e

XI – apoiar, observando política cultural estabelecida para a sua área de competência, a promoção e a difusão da cultura brasileira no exterior, em colaboração com os demais órgãos e entidades públicas e privadas.

Seção III

Das Unidades Descentralizadas

Art. 13. Às Representações Regionais compete acompanhar as atividades do Ministério nas suas áreas de jurisdição e exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Ministro de Estado.

Seção IV Dos Órgãos Colegiados

Art. 14. Ao Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC, cabe exercer as competências estabelecidas no Decreto nº 3.617, de 2 de outubro de 2000 .

Art. 15. Ao Conselho Deliberativo do Fundo Nacional da Cultura - CDFNC cabe exercer as competências estabelecidas no Decreto nº , de de de 2002.

Art.16. À Comissão Nacional de Incentivo à Cultura - CNIC cabe exercer as competências estabelecidas na Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, e sua regulamentação.

Art. 17. Ao Conselho Nacional de Museus - CNM cabe exercer as competências estabelecidas no Decreto nº de de de 2002.

CAPÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Seção I Do Secretário-Executivo

Art. 18. Ao Secretário-Executivo incumbe:

- I – coordenar, consolidar e submeter ao Ministro de Estado o plano de ação global do Ministério;
- II – supervisionar e avaliar a execução dos projetos e atividades do Ministério;
- III – supervisionar e coordenar a articulação dos órgãos do Ministério com os órgãos centrais dos sistemas afetos à área de competência da Secretaria-Executiva;
- IV – supervisionar as atividades relativas à gestão do PRONAC; e
- V – exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Ministro de Estado.

Seção III Dos Secretários

Art. 19. Aos Secretários incumbe:

- I - planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades dos órgãos das respectivas Secretarias;
- II - propor critérios a serem utilizados para aprovação e avaliação dos projetos do PRONAC;
- III - referendar, de acordo com os critérios definidos pelo CNPC para o PRONAC, os projetos e recursos analisados e instrumentalizados pela Superintendência de Fomento à Cultura; e
- IV - exercer outras atribuições que lhes forem cometidas em regimento interno.

Seção IV

o Dos Demais Dirigentes

Art. 20. Ao Chefe do Gabinete do Ministro, ao Consultor Jurídico, ao Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica, ao Secretário de Gestão Interna, ao Superintendente, aos

D E C R E T A:

Art. 1º Ficam aprovados o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Cultural Palmares – FCP, na forma dos Anexos I e II a este Decreto.

Art. 2º Em decorrência do disposto no art. 1º, ficam remanejados, na forma do Anexo III a este Decreto, os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Gratificadas – FG:

I – da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, provenientes de órgãos extintos da Administração Pública Federal para a Fundação Cultural Palmares, um DAS 101.4, cinco DAS 101.2, um DAS 102.3; e

II – da Fundação Cultural Palmares para a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, um DAS 101.3, dois DAS 101.1, dois DAS 102.2, dois DAS 102.1.

Art. 3º Os apostilamentos decorrentes da aprovação do Estatuto de que trata o art. 1º deverão ocorrer no prazo de vinte dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Parágrafo único. Após os apostilamentos previstos no caput deste artigo, o Presidente da Fundação fará publicar, no Diário Oficial da União, no prazo de trinta dias, contado a partir da data de publicação deste Decreto, relação nominal dos titulares dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS a que se refere o Anexo II, indicando, inclusive, o número de cargos vagos, sua denominação e respectivo nível.

Art. 4º O regimento interno da Fundação Cultural Palmares será aprovado pelo Ministro de Estado da Cultura e publicado no Diário Oficial da União, no prazo de noventa dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Ficam revogados o Decreto nº 418, de 10 de janeiro de 1992, o Anexo XLII do Decreto nº 1.351, de 28 de dezembro de 1994, o inciso IV do artigo 1º do Decreto nº 1.773, de 4 de janeiro de 1996 e o Decreto 3.290, de 15 de dezembro de 1999.

Brasília, de de 2002, 181º da Independência e 114º da República.

ANEXO I

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES

CAPÍTULO I DA NATUREZA, SEDE E FINALIDADE

Art. 1º A Fundação Cultural Palmares - FCP, fundação pública, instituída por autorização da Lei nº 7.668, de 22 de agosto de 1988, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal, vinculada ao Ministério da Cultura, tem por finalidade promover a preservação dos valores culturais, sociais e econômicos decorrentes da influência negra na formação da sociedade brasileira.

Parágrafo único. Cabe, em especial, à Fundação Cultural Palmares:

- I – promover e apoiar eventos relacionados com seus objetivos, visando à interação cultural, social, econômica e política do negro no contexto social do País;
- II – promover e apoiar o intercâmbio com outros países e com entidades internacionais, através do Ministério das Relações Exteriores, para a realização de pesquisas, estudos e eventos relativos à história e à cultura dos povos negros;
- III – implementar políticas públicas que visem dinamizar a participação dos afro-brasileiros no processo de desenvolvimento sócio-cultural brasileiro; e
- IV – aprovar a delimitação das terras dos remanescentes dos quilombos, bem como determinar as suas demarcações, que serão homologadas mediante Decreto.

CAPÍTULO II DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 2º A Fundação Cultural Palmares tem a seguinte estrutura básica:

- I – órgãos colegiados:
 - a) Conselho Curador; e
 - b) Diretoria;
- II – órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente:
 - a) Gabinete;
 - b) Procuradoria Jurídica; e
 - c) Assessoria de Planejamento;
- III – órgão seccional: Coordenação-Geral de Gestão Interna;
- IV – órgãos específicos singulares:
 - a) Diretoria de Proteção do Patrimônio Afro-Brasileiro; e
 - b) Diretoria de Difusão e Apoio à Cultura Afro-Brasileira;
- V – unidades descentralizadas: Representações Regionais.

CAPÍTULO III DA DIREÇÃO E NOMEAÇÃO

Art. 3º A administração da Fundação Cultural Palmares será exercida por uma Diretoria, composta de um Presidente e mais dois Diretores, nomeados pelo Presidente da República, por proposta do Ministro de Estado da Cultura.

§ 1º A nomeação do Procurador Jurídico deverá ser precedida da prévia anuência do Advogado-Geral da União.

§ 2º Os titulares dos demais cargos em comissão e funções gratificadas serão nomeados pelo Presidente da Fundação Cultural Palmares.

§ 3º O Presidente da Fundação contará com um Auditor Interno, responsável pela orientação normativa e a supervisão técnica do Sistema de Controle Interno, no âmbito da Fundação.

CAPÍTULO IV DA ORGANIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS

Seção I Do Conselho Curador

Art. 4º O Conselho Curador será composto por doze membros, sendo dois membros natos e dez membros nomeados pelo Ministro de Estado da Cultura, para um mandato de três anos, permitida uma recondução.

§ 1º Serão membros natos do Conselho Curador o Ministro da Cultura, que o presidirá, e o Presidente da Fundação, que o substituirá em suas faltas e impedimentos.

§ 2º A nomeação dos demais membros recairá em pessoas de reconhecida competência em atividades relacionadas com as finalidades da Fundação, sendo:

- a) 6 (seis) membros representantes da comunidade afro-brasileira;
- b) 1 (um) representante da comunidade indígena;
- c) 1(um) representante do Ministério da Justiça;
- d) 1 (um) representante do Ministério da Ciência e Tecnologia; e
- e) 1 (um) representante do Ministério da Educação.

§ 3º As normas de funcionamento do Conselho Curador serão definidos no Regimento Interno da Fundação Cultural Palmares.

Art. 5º Ao Conselho Curador compete:

I – formular propostas e opinar sobre questões relevantes para a promoção e preservação dos valores culturais, sociais e econômicos decorrentes da influência negra na sociedade brasileira;

II – zelar pela Fundação Cultural Palmares, seu patrimônio e cumprimento de seus objetivos;

III – aprovar a proposta da Diretoria da Fundação no tocante a definição de prioridades e linhas gerais orientadoras das atividades da Fundação, sua implementação e divulgação;

IV – propor ao Ministério da Cultura os critérios, prioridades e procedimentos para a aprovação de projetos culturais apoiados por recursos do Fundo Nacional de Cultura, quando estiverem relacionados ao cumprimento das finalidades da Fundação;

V – apreciar e aprovar a proposta orçamentária da Fundação, as solicitações de créditos suplementares e de outros recursos;

VI – aprovar o Relatório Anual de Atividades da Fundação e a respectiva execução orçamentária, manifestando-se sobre a regularidade dos atos de gestão financeira e patrimonial;

VII – apreciar propostas referentes a alterações da Estrutura Básica, Estatuto e Regimento Interno da Fundação, ouvida a Diretoria, que se manifestará por parecer conclusivo;

VIII – opinar sobre a participação da Fundação em organismos de natureza assemelhada, nacionais e internacionais, bem assim propor essa participação; e

X – apreciar todos os demais assuntos que lhe sejam submetidos pela Diretoria ou por seus Conselheiros.

Seção II Da Diretoria

Art. 6º A Fundação Cultural Palmares será dirigida por Diretoria Colegiada, composta pelo Presidente, pelo Diretor de Proteção do Patrimônio Afro-Brasileiro e pelo Diretor de Difusão e Apoio à Cultura Afro-Brasileira.

§ 1º As reuniões da Diretoria Colegiada serão ordinárias e extraordinárias, estando presentes, pelo menos, o Presidente e um dos Diretores;

§ 2º As reuniões ordinárias serão convocadas pelo Presidente e as extraordinárias pelo Presidente ou pela maioria dos membros da Diretoria, a qualquer tempo;

§ 3º A Diretoria deliberará por maioria de votos, cabendo ao Presidente, além do voto pessoal, o de qualidade; e

§ 4º O Coordenador-Geral de Gestão Interna participará das reuniões da Diretoria sem direito a voto.

Art. 7º À Diretoria compete:

I – formular diretrizes e estratégias da Fundação Cultural Palmares;

II – apreciar os assuntos que lhes sejam submetidos pelo Presidente ou pelos Diretores;

III – cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o regimento interno da Fundação Cultural Palmares; e

IV – aprovar e submeter a apreciação do Conselho Curador:

a) o balanço anual e a prestação de contas, acompanhada do relatório de atividades da Fundação Cultural Palmares;

b) a contratação de empréstimos e de outras operações de que resultem obrigações para a Fundação Cultural Palmares;

c) a proposta orçamentária, o plano anual e plurianual e suas reformulações;

e
d) os atos que importem alienação ou oneração de bens patrimoniais da Fundação Cultural Palmares, inclusive imóveis.

Seção III Das Competências dos Órgãos de Assessoria Direta ao Presidente

Art. 8º Ao Gabinete compete:

I – assistir ao Presidente em sua representação política e social;
II – incumbir-se de preparo de seu expediente pessoal, bem como das atividades relativas à comunicação social e relações públicas; e
III – providenciar a publicação e a divulgação de matérias de interesse da Fundação Cultural Palmares.

Art. 9º À Procuradoria Jurídica compete:

I – representar judicial e extrajudicialmente a Fundação;
II – exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídicos aos órgãos da Fundação, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993;
III – atender aos encargos de natureza jurídica da Fundação, em especial os relacionados com os processos referentes às ações na área do patrimônio e de reconhecimento, titulação e registro das áreas pertencentes às comunidades remanescentes de quilombos; e
IV – apurar a liquidez e certeza dos créditos de qualquer natureza, inerentes às atividades da Fundação, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

Art. 10. À Assessoria de Planejamento compete:

I – coordenar a execução das atividades relacionadas ao Sistema Federal de Planejamento, observando as diretrizes do órgão central;
II – monitorar a execução e avaliação dos programas da Fundação integrantes do PPA;
III – coordenar a elaboração e consolidação dos planos e programas das áreas finalísticas da Fundação, bem como promover o acompanhamento, a avaliação e a produção de informações gerenciais;
IV – propor medidas de compatibilização e harmonização das diretrizes do órgão central de planejamento;
V – propor, coordenar e acompanhar planos, programas e atividades relacionadas com o desenvolvimento institucional, organização, qualidade, normalização e racionalização de instrumentos, métodos e procedimentos de trabalho, visando à absorção de novas tecnologias e instrumentos de modernização administrativa;
VI – elaborar e manter atualizados os padrões de utilização, manutenção e modernização dos recursos de informação e informática, além das normas e procedimentos para transferência de informações e contratação de bens e serviços de informática no âmbito da Fundação, observando as diretrizes para tecnologia da informação emanadas pelo Ministério da Cultura;
VII – coordenar a elaboração do planejamento estratégico da Fundação, observando as diretrizes definidas pelo Ministério da Cultura;
VIII – coordenar a elaboração da proposta orçamentária anual observando as orientações definidas pelo planejamento estratégico;
IX – planejar, promover, implementar e coordenar as estratégias e ações de parcerias, visando à captação de recursos e o estabelecimento de uma relação produtiva entre a Fundação, a sociedade, a iniciativa privada, e as empresas e órgãos públicos; e

X – planejar, coordenar, acompanhar e avaliar, em conjunto com as Diretorias, as ações voltadas para a articulação e a cooperação institucional.

Seção IV Dos Órgãos Seccionais

Art. 11. À Coordenação-Geral de Gestão Interna compete:

- I – orientar, coordenar e supervisionar a gestão administrativa e financeira da Fundação;
- II – coordenar e supervisionar a operação dos sistemas de execução orçamentária e financeira, de recursos humanos e de serviços gerais da Fundação; e
- III – coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o apoio logístico e operacional necessário para o funcionamento da Fundação.

Seção V Dos Órgãos Específicos Singulares

Art. 12. À Diretoria de Proteção do Patrimônio Afro-Brasileiro compete:

- I – executar, acompanhar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relativas aos processos de identificação, reconhecimento, delimitação territorial, levantamento cartorial, demarcação, titulação e registro nos termos do artigo 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal;
- II – apoiar, tecnicamente e logisticamente, a execução das ações que assegurem o desenvolvimento sustentável das comunidades remanescentes de quilombos;
- III – encaminhar parecer conclusivo e o respectivo processo administrativo, para a aprovação da delimitação territorial pelo Ministro de Estado da Cultura, da demarcação das terras pertencentes às comunidades remanescentes de quilombos a serem homologadas, observando a legislação em vigor;
- IV - promover e apoiar a realização de ações, estudos, pesquisas e outras atividades que objetivem identificar, recuperar e preservar processos, patrimônios e testemunhos decorrentes das contribuições do povo negro e de seus descendentes na formação da nação brasileira; e
- V – interagir com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional nas ações relativas à proteção e preservação do patrimônio cultural afro-brasileiro.

Art. 13. À Diretoria de Difusão e Apoio à Cultura Afro-Brasileira compete:

- I – coordenar e supervisionar as atividades do Centro Nacional de Referência da Cultura Negra;
- II – divulgar e tornar acessível, para o conjunto da sociedade, o acervo de informações produzidas e processadas pela Fundação;
- III – estimular o desenvolvimento e a divulgação da produção cultural afro-brasileira, no Brasil e no Exterior;
- IV – mapear, sistematizar e disponibilizar as informações sobre a cosmologia afro-brasileira;
- V – promover a valorização da pessoa negra e dinamizar sua participação no processo de desenvolvimento sócio-cultural do país; e

VI – interagir com as demais entidades vinculadas nas ações relativas à promoção e difusão da cultura afro-brasileira.

Seção VI Das Unidades Descentralizadas

Art. 14. Às Representações Regionais competem acompanhar as atividades da Fundação nas suas áreas de jurisdição, bem como, exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Presidente.

CAPÍTULO V DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Seção I Do Presidente

Art. 15. Ao Presidente incumbe:

- I – representar a Fundação, em juízo ou fora dele, podendo constituir mandatário para esse fim;
- II – implementar o plano de ação da Fundação e as demais decisões da Diretoria Colegiada e do Conselho Curador;
- III – coordenar, supervisionar e orientar todas as atividades da Fundação, em obediência às suas finalidades;
- IV – presidir as reuniões da Diretoria Colegiada;
- V – designar os dirigentes das unidades técnicas e administrativas, observando o disposto no Art. 3º do presente Estatuto;
- VI – atender às necessidades urgentes e inadiáveis da gestão do órgão, inclusive as que dependam da decisão do Conselho Curador e da Diretoria Colegiada, as quais poderão ser aprovadas *ad referendum* do Conselho Curador e da Diretoria Colegiada; e
- VII – exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por este Estatuto e pelo Regimento Interno da Fundação.

Parágrafo único. O Presidente da Fundação, mediante ato específico, poderá delegar suas atribuições ou o desempenho de funções especiais aos Diretores, individual ou coletivamente.

Seção II Dos Diretores e Demais Dirigentes

Art. 16. Aos Diretores e demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atribuições nas respectivas unidades e exercer outras atividades que lhes forem cometidas em suas áreas de competência.

Parágrafo único. Ao Auditor Interno incumbe desempenhar as atribuições relacionadas com as finalidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

CAPÍTULO VI DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 17. Integram o patrimônio da Fundação Cultural Palmares os bens e direitos de sua propriedade, os que venha a adquirir ou, ainda, os que lhe forem doados.

Art. 18. Constituem recursos financeiros da Fundação Cultural Palmares:

- I – as dotações consignadas no Orçamento da União;
- II – as subvenções, auxílios e doações recebidas dos Estados, Municípios e entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais;
- III – as receitas decorrentes de convênios, contratos e outros ajustes de prestação de serviços;
- IV – recursos provenientes de fundos diversos;
- V – rendas de qualquer natureza derivadas de suas atividades; e
- VI – outras receitas eventuais.

Art. 19. O patrimônio e os recursos da Fundação Cultural Palmares serão utilizados exclusivamente na execução de suas finalidades.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 20. A Fundação Cultural Palmares, visando à realização de seus objetivos, poderá celebrar contratos, convênios, acordos ou ajustes com organizações públicas e privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais, na forma da lei.

Art. 21. Em caso de extinção da Fundação Cultural Palmares, seus bens e direitos passarão a integrar o patrimônio da União, depois de satisfeitas as obrigações assumidas com terceiros.

Art. 22. As normas de organização e funcionamento das unidades da Fundação Cultural Palmares serão estabelecidas em Regimento Interno.

Art. 23. As dúvidas surgidas na aplicação do presente Estatuto serão dirimidas pelo Presidente.

ANEXO II

a) QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO DA FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES – FCP

UNIDADE	CARGOS/ FUNÇÕES/ Nº	DENOMINAÇÃO CARGO/FUNÇÃO	NE DAS/ FG
	1	Presidente	101.6
	1	Auditor	101.4
	1	Assessor	102.3
GABINETE	1	Chefe de Gabinete	101.4
PROCURADORIA JURÍDICA	1	Procurador Jurídico	101.4
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO	1	Chefe da Assessoria	101.4
	1	Gerente	101.3
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO INTERNA Divisão	1	Coordenador-Geral	101.4
	4	Chefe	101.2
DIRETORIA DE PROTEÇÃO DO PATRIMÔNIO AFRO-BRASILEIRO Gerência	1	Diretor	101.4
	1	Subgerente	101.2
	1	Gerente	101.3
	2	Subgerente	101.2
	1	Diretor	101.4
DIRETORIA DE DIFUSÃO E APOIO À CULTURA AFRO-BRASILEIRA Gerência	1	Gerente	101.3
Centro	1	Gerente	101.3
REPRESENTAÇÕES REGIONAIS	2	Representantes	101.2

b) QUADRO RESUMO DE CUSTOS DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES

CÓDIGO	DAS UNITÁRIO	SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO NOVA	
		QTDE	VALOR TOTAL	QTDE	VALOR TOTAL
DAS 101.6	6,52	1	6,52	1	6,52
DAS 101.5	4,94	-	-	-	-
DAS 101.4	3,08	6	18,48	7	21,56
DAS 101.3	1,24	5	6,20	4	4,96
DAS 101.2	1,11	4	4,44	9	9,99
DAS 101.1	1,00	2	2,00	-	-
DAS 102.5	4,94	-	-	-	-
DAS 102.4	3,08	-	-	-	-
DAS 102.3	1,24	-	-	1	1,24
DAS 102.2	1,11	2	2,22	-	-
DAS 102.1	1,00	2	2,00	-	-
SUBTOTAL (1)		22	41,86	22	44,27
FG-1	0,31	4	1,24	4	1,24
FG-2	0,24	3	0,72	3	0,72
FG-3	0,19	3	0,57	3	0,57
SUBTOTAL (2)		10	2,53	10	2,53
TOTAL (1+2)		32	44,39	32	46,8

ANEXO III

REMANEJAMENTO DE CARGOS

CÓDIGO	DAS UNITÁRIO	DA SEGES/MP PARA A FCP (a)		DA FCP PARA A SEGES/MP (b)	
		QTDE	VALOR TOTAL	QTDE	VALOR TOTAL
DAS 101.4	3,08	1	3,08	-	-
DAS 101.3	1,24	-	-	1	1,24
DAS 101.2	1,11	5	5,55	-	-
DAS 101.1	1,00	-	-	2	2,00
DAS 102.3	1,24	1	1,24	-	-
DAS 102.2	1,11	-	-	2	2,22
DAS 102.1	1,00	-	-	2	2,00
TOTAL (1+2)		7	9,87	7	7,46
Saldo do remanejamento(a – b)		-	-	0	2,41

MINUTA DE DECRETO PARA A QUALIFICAÇÃO DO IPHAN COMO AGÊNCIA EXECUTIVA DE ESTADO

DECRETO Nºdedede 2002.

Qualifica o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN como Agência Executiva, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV, da Constituição e tendo em vista o disposto no artigo 51 da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998 ,

D E C R E T A:

Art. 1º Fica qualificado como Agência Executiva o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, autarquia federal constituída pelo Decreto nº 99.492, de 3 de setembro de 1990, e pela Lei nº 8.113, de 12 de dezembro de 1990, com base na Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990.

Artigo 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília,dede 2002, 181º da Independência e 114º da República.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Ministro de Estado da Cultura

ANEXO III

1 – Decreto nº 4.397, de 1º de Outubro de 2002, que altera o Decreto nº 1.494, de 17 de maio de 1995, que regulamenta a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, e dá outras providências.

Altera o Decreto nº 1.494, de 17 de maio de 1995, que regulamenta a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC, e dá outras providências.

O PRESIDENTE REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 18 e 25 da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991,

DECRETO:

Art. 1º Os arts. 3º e 28 do [Decreto nº 1.494, de 17 de maio de 1995](#), passam a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 3º

.....

IX -

.....

c) apoio financeiro em favor de projetos de execução de planos plurianuais de atividades culturais apresentados por entidades culturais de relevantes serviços prestados à cultura nacional.

....." (NR)

"Art. 28. Equiparam-se a projetos culturais os planos anuais e plurianuais de atividades:

I - de sociedades civis, filantrópicas, de natureza cultural, cuja finalidade estatutária principal seja dar apoio a instituições culturais oficiais da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios;

II - de entidades culturais cujas atividades sejam consideradas relevantes para a cultura nacional, ouvida a CNIC.

§ 1º O valor a ser incentivado para as entidades referidas no inciso I terá como limite máximo a estimativa de recursos a serem captados a título de doações e patrocínios, conforme constar da previsão anual da receita e da despesa, não podendo ser destinados mais de quinze por cento para as despesas de administração no orçamento dos planos anuais de atividades, exceto quando se tratar de entidades criadas pelo patrocinador.

§ 2º Para as entidades referidas no inciso II o valor incentivado também poderá ser destinado a projetos de execução de planos plurianuais de atividades culturais, com periodicidade de três a cinco anos, em montantes variáveis de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) até R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).

§ 3º Os recursos a que se refere o § 2º deverão ser depositados em nome da entidade proponente em conta de aplicação financeira vinculada ao projeto, especialmente aberta para esse fim, em instituição bancária oficial, cujos rendimentos serão destinados, exclusivamente, à execução do plano plurianual de atividades culturais.

§ 4º Poderão ser utilizados, anualmente, até dez por cento do montante dos recursos existentes em depósito para a execução de projetos culturais específicos, relacionados a qualquer dos segmentos referidos no inciso XIII do art. 3º, desde que a entidade beneficiária realize outros projetos culturais, em valor equivalente, com a utilização de novos recursos, próprios ou de terceiros.

§ 5º Os planos anuais e plurianuais de atividades de que trata este artigo obedecerão à mesma tramitação prevista para os projetos a que se refere este Capítulo, e serão detalhados de modo a permitir visão das ações a serem executadas.

§ 6º Os planos anuais e plurianuais de atividades poderão ser apresentados a partir do quarto trimestre e deverão ser analisados e submetidos à deliberação no mesmo ano, ficando sua execução condicionada ao valor absoluto da renúncia fiscal a ser estabelecida para o exercício seguinte.

§ 7º Tanto no caso dos planos anuais quanto dos plurianuais de atividades culturais, as entidades beneficiárias referidas nos incisos I e II deste artigo deverão apresentar, anualmente, as prestações de contas dos recursos recebidos e aplicados, bem assim o relatório das atividades exercidas no período, ao Ministério da Cultura, que baixará as instruções complementares à utilização desses recursos.

§ 8º Havendo disponibilidade de recursos na conta vinculada a que se refere o § 3º, a entidade beneficiária poderá obter a prorrogação do plano plurianual ou apresentar novo plano, desde que aprovadas as prestações de contas e os relatórios anuais e finais; no caso de desaprovação, os recursos ainda existentes deverão ser recolhidos ao FNC, aplicando-se, no que couber, as prescrições do art. 29." (NR)

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação.

Brasília, 1º de outubro de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Francisco Weffort

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 2.10.2002

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)