



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização



Incorporação da nova atribuição da Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo/PLD-FT (Lei nº. 9.613/1998) à agenda do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional/IPHAN

Fabio Guimarães Rolim

Brasília – DF
Junho/2016

**Incorporação da nova atribuição da
Prevenção à Lavagem de Dinheiro e
Financiamento do Terrorismo/PLD-FT (Lei
nº. 9.613/1998) à agenda do Instituto do
Patrimônio Histórico e Artístico
Nacional/IPHAN**

Projeto de Intervenção apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública 10ª edição.

Professor Orientador: Humberto Falcão Martins

SUMÁRIO

1) Introdução	3
2) Projeto de intervenção	
2.1 Título	6
2.2 Localização do Projeto	6
2.3 Público-Alvo	6
2.4 Valor total do Projeto	7
2.5 Duração do Projeto	7
2.6 Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	7
3) Contexto e Justificativa	7
4) Lógica de Intervenção do Projeto	10
5) Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto.....	15
6) Escopo do Projeto	
Não-escopo do projeto	19
Atividades do projeto de incorporação da PLD-FT no IPHAN	19
6.1 Reconhecimento	19
6.2 Capacitação.....	20
6.3 Convergência	20
7) Cronograma do Projeto	21
8) Estrutura Analítica do Projeto	28
9) Estimativa de Custos do Projeto	29
10) Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto	30
11) Conclusão	31
12) Referências bibliográficas	32

1) INTRODUÇÃO

O presente documento é o trabalho de conclusão de curso na 10ª Turma de Especialização em Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e consiste na elaboração de um projeto de intervenção, situado no campo da *mudança organizacional na administração pública*, tendo por objeto o planejamento da incorporação de uma nova atribuição numa organização pré-existente. No caso em tela, parte-se de uma situação concreta e em andamento: o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), que, dentre suas atribuições institucionais de preservação do patrimônio cultural brasileiro acautelado em nível federal, passa a atuar como entidade reguladora da prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (PLD-FT) no setor econômico do comércio de obras de arte e antiguidades, nos termos da Lei nº. 9.613/1998, artigos 9º., XI, 10º. e 11.

O IPHAN, autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura, atuante desde 1937 e atualmente organizada pelo Decreto nº. 6.844/2009, tem a finalidade institucional de proteger, fiscalizar, promover, estudar e pesquisar o Patrimônio Cultural Brasileiro nos termos do artigo 216 da Constituição Federal, bem como de exercer as competências estabelecidas por uma diversidade de marcos legais – dentre os principais, citem-se o Decreto-Lei nº. 25/1937 (cria o instituto do Tombamento de bens materiais), o Decreto nº. 3.551/2000 (cria o instituto do Registro de bens imateriais) e a Lei nº. 3.924/1961 (conhecida como “Lei da Arqueologia”). Nesse rol de competências encontra-se dar condições para que negociantes de antiguidades, obras de arte de qualquer natureza, manuscritos e livros antigos ou raros realizem semestralmente o registro de seus estabelecimentos e das obras por eles comercializadas, bem como receber previamente dos agentes de leilões o rol de obras a serem leiloadas (artigos 26 e 27 do Decreto-Lei nº. 25, respectivamente).

Embora prevista desde 1937, tal competência viria a ser regulamentada somente em 2007, com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº. 01, que cria o Cadastro Nacional de Negociantes de Obras de Arte e Antiguidades (CNART) e estabelece aos comerciantes a obrigatoriedade de reportar semestralmente ao IPHAN os objetos em circulação¹, sob pena de comunicação do não-cadastramento ao Ministério Público Federal.

O contexto de origem daquela norma e cadastro (uma ação civil pública interposta contra o IPHAN pelo Ministério Público quanto à efetivação dos artigos 26 e 27 do Decreto-Lei nº. 25/1937) não logrou as condições suficientes para a consolidação desses instrumentos como processo de

¹ A IN nº. 01/2007 definiu o que se entende por “obras de arte e antiguidades” que devem ser objeto do cadastramento, ao estabelecer tipologias de objetos. De 2007 a 2011 o cadastro era manual; em 2011 foi automatizado em um sistema próprio, acessível pelo site do IPHAN.

trabalho na instituição. Uma muito provável assimetria na distribuição deste tipo de comércio pelo país deve ter contribuído decisivamente para isso, uma vez que, de fato, em poucas superintendências do IPHAN o CNART e a IN nº. 01/2007 instituíram-se como instrumentos cotidianos, mormente nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Entretanto, mesmo nestes casos a implementação efetiva do cadastro deu-se de forma parcial, pois restrita aos poucos técnicos da casa com atuação junto a categoria dos Bens Móveis e Integrados (historiadores da arte e restauradores, principalmente), e, ainda assim, dificultada por problemas operacionais decorrentes do sistema (por exemplo, somente à área central do Instituto, em Brasília, era possível a produção de relatórios e o acesso a informações sobre os comerciantes nos estados). Como índice da rarefeita adesão pelas unidades do IPHAN ao cadastro e aos termos da IN nº. 01/2007 aponte-se uma quase inexistente fiscalização da instituição junto ao comércio, que não chegou a ter procedimento específico formulado².

De modo geral, a IN nº. 01/2007 e o CNART, então, passaram por limitações à sua disseminação integral em todo o Instituto e, conseqüentemente, restou prejudicada a percepção, pela própria casa e pelo mercado de comércio e leilões de obras de arte antiguidades, do IPHAN como regulador *lato sensu* do setor.

Em Janeiro de 2015, a Advocacia Geral da União/AGU definiu seu entendimento do papel do IPHAN quanto à regulação e fiscalização do setor econômico do comércio de obras de arte e antiguidades nos termos da Lei nº. 9.613/1998 (*“Dispõe sobre o crime de ‘lavagem’ ou ocultação de bens, direitos e valores, a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei, cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras e dá outras providências”*), entendendo que o IPHAN dispõe de autorização legal para o exercício do poder de polícia administrativo e que competência eventualmente ausente no regime jurídico afeto ao patrimônio cultural para esta atribuição fora de fato instituída por aquela lei, tal como ocorrera com outros reguladores³.

A manifestação teve origem a partir de consulta feita ao IPHAN pelo Ministério Público Federal em São Paulo⁴ a respeito de eventual instrução expedida pelo Instituto para o setor de comércio de

²Exceção a isso é a fiscalização de leilões, realizada preventivamente ou sob denúncia, por algumas superintendências como Rio de Janeiro e São Paulo de modo mais ou menos regular.

³ Despacho nº. 0035/2015/CGOR/DECOR/CGU/AGU, de 29/01/2015, da Coordenação-Geral de Orientação do Departamento de Coordenação e Orientação de Órgãos Jurídicos da Advocacia Geral da União.

⁴ Ofício nº. 21.309/2012-GABPR36-RG PR/SP-00077618/2012, de 04/12/2012

antiguidades e obras de arte, com base na Lei nº. 9.613/1998, e, em caso negativo, sobre a existência de cronograma definido para esta regulamentação.

Conforme o posicionamento da AGU a atribuição passa ao IPHAN, deixando de ser do Conselho de Controle de Atividades Financeiras/COAF, do Ministério da Fazenda – que, como preceitua a Lei 9.613/1998, artigo 14, §1º., atuava junto ao comércio de obras de arte e antiguidades na falta da identificação do órgão responsável⁵.

O nexo entre os elementos relatados e o presente trabalho é que a nova atribuição faz o IPHAN adentrar um universo estranho ao seu escopo originário – a preservação do patrimônio cultural. De fato, o elemento de atenção do IPHAN num bem cultural sempre foi o valor cultural para tutela pelo Estado (e seus efeitos), a partir do qual estabelece seus processos de trabalho na constituição de políticas públicas de preservação. No entanto, uma vez que passa a caber ao Instituto, enquanto fiscalizador e regulador do setor de comércio destes bens, dentre outras atribuições definidas pela Lei nº. 9.613/1998, a estipulação de índices de suspeição (sinais de alerta) para a prevenção à lavagem de dinheiro, passa-se a se pressupor que o Instituto tenha a *expertise* quanto às transações comumente praticadas por aquele mercado específico.

Deste modo, a recepção da nova atribuição reveste-se de uma complexidade e uma gravidade notórias: como dar conta de uma tarefa de importância cada vez mais crucial para os Estados atualmente (haja vista a descapitalização do erário resultante da volatilidade de capitais, da sonegação e da lavagem de dinheiro e sua associação com ilícitos como tráfico de drogas, armas e terrorismo) sem que exista de fato uma *expertise* mínima sobre o assunto na instituição receptora?

O caso torna-se ainda mais premente ao se remeter a outros elementos, para além da *expertise* e do repertório, igualmente componentes das condições de desempenho desta nova atribuição – como estrutura, dimensionamento, alocação de equipes, desenho de processos de trabalho, interface com sistemas de informação e inserção na estratégia institucional.

Neste aspecto, as já referidas lacunas de implementação do CNART e da IN nº. 01/2007 resultam, ainda, num outro tipo de limitação, no âmbito da cultura organizacional, que possivelmente se manifestará em resistências por parte do quadro técnico do IPHAN ao entendimento do Instituto como entidade reguladora do comércio de obras de arte e antiguidades para fins da prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo. Numa organização tão

⁵ tendo, inclusive, emitido àquele setor econômico resolução específica quanto aos índices de suspeição (sinais de alerta) de utilização do mercado de compra e venda de obras de arte e antiguidades para fins de lavagem de dinheiro (trata-se da Resolução COAF nº. 08/1999).

antiga quanto o IPHAN (a completar 80 anos de existência em 2017), dotada de um legado institucional por longo tempo gestado num saber eminentemente técnico e não raro distante das relações com a sociedade e com o próprio Estado, trata-se de um dado nada desprezível a ser considerado pelo projeto.

De outro lado, no entanto, a nova atribuição no IPHAN tem o condão de viabilizar ou incrementar agendas tradicionais da instituição na área dos bens culturais móveis, como é o caso do combate ao tráfico ilícito de bens culturais. Esta inferência parte do pressuposto da existência de cruzamentos entre os universos de bens utilizados para lavagem de dinheiro e de bens culturais roubados e furtados, como demonstram recorrentes notícias e estudos de casos.

Assim, é possível verificar que a descrição do contexto já enuncia elementos suficientes para o equacionamento do problema objeto do presente projeto, conforme se constatará na sequência.

2) PROJETO DE INTERVENÇÃO

2.1 Título:

Incorporação ao IPHAN da nova atribuição da Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo (PLD-FT)

2.2 Localização do projeto:

O projeto abrange o território nacional, por meio da capilaridade do IPHAN, considerando suas 27 superintendências estaduais e sua área central em Brasília/DF.

2.3 Público-alvo:

Por efeito combinado do Decreto Lei nº. 25/1937, artigos 26 e 27, da Instrução Normativa nº. 01/2007 e da Lei nº. 9.613/1998, o IPHAN, como entidade reguladora do setor de comércio de obras de arte e antiguidades, passa também a atuar face à prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo junto a estas “pessoas obrigadas”⁶ – tendo o projeto consequentemente como público-alvo: os comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades atuantes no país; os servidores do IPHAN atuantes na área dos Bens Móveis e Integrados; e o

⁶ “Pessoas obrigadas” é o termo utilizado pela Lei nº. 9.613/1998 para se referir aos elementos constitutivos dos diversos setores econômicos abrangidos por aquele marco legal – bancos, seguradoras, profissionais que prestem serviços de assessoramento e consultoria, comerciantes de jóias, artigos de luxo, empresários esportivos, dentre outros, como comerciantes de obras de arte e antiguidades. A qualificação do termo refere-se à obrigação que, com a Lei, tais segmentos do mercado passam a ter, por exemplo, de realizar comunicações ao COAF de operações consideradas suspeitas conforme os critérios estabelecidos pelas instituições reguladoras de cada setor (os chamados “sinais de alerta”).

Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), do Ministério da Fazenda (uma vez que esta entidade passa a receber do setor obrigado as comunicações obrigatórias e de operações suspeitas conforme os critérios a serem definidos pelo IPHAN – os “sinais de alerta”).

2.4 Valor total do projeto:

R\$ 270.000,00 (duzentos e setenta mil reais)

2.5 Duração do projeto:

01 (um) ano a partir de junho de 2016

2.6 Instituição gestora e idealizadora:

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia do Ministério da Cultura.

3) CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O tema da Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo (PLD-FT) vem ganhando progressivo destaque nas agendas dos governos em todo o mundo. Origina-se no contexto de novo entendimento sobre o combate ao tráfico de drogas que ganhou corpo ao longo da década de 1980, segundo o qual o sucesso daquele controle estaria, além de medidas repressivas e da apreensão do produto ilegal, na restrição e estrangulamento da cadeia de enriquecimento financeiro à qual ele se relaciona e com a qual se sustenta.

Ainda que o primeiro instrumento no âmbito do Direito Internacional a tratar sobre lavagem de dinheiro tenha sido a Recomendação do Conselho da Europa, de 1980 (intitulada *Measures Against the Transfer and Safekeeping of Funds of Criminal Origin*⁷), o assunto tem como marco inaugural consensualmente apontado a Convenção de Viena de 1988 (*Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas*), quando pela primeira vez o tráfico de drogas foi caracterizado em sua dimensão transacional e a ocultação de bens e valores a ele relacionados foi destacada do crime do qual deriva e singularizada com crime em si mesma⁸ – sob a compreensão basilar de que, com o intuito de não levantar suspeitas com sinais exteriores de

⁷ DE SANCTIS, 2015, p. 14.

⁸ De fato, aponta-se como proveito para o crime organizado a inexistência, até a citada convenção e os consequentes diplomas legais nacionais, da tipificação como crime da ocultação de bens e valores, bem como o princípio da territorialidade, segundo o qual a lei se aplica somente aos limites geográficos do Estado do qual ela emana (DIPP, citado por DE SANCTIS, 2015, p. 13).

riqueza fora de seu padrão, o autor do delito tende a buscar investir, ou passar a ideia de que investe, apropriando-se, para isso, de setores econômicos do sistema financeiro formal.

Ao se singularizar a lavagem de dinheiro como crime em si mesmo - fundamentalmente sob a compreensão do mecanismo que busca tornar lícito o ilícito mediante apropriação do sistema formal - seu combate e prevenção rapidamente se estenderam a outras categorias de ilícitos e setores econômicos por eles utilizados. Determinantes para essa ampliação do crime de lavagem de dinheiro para além do narcotráfico foram as 40 Recomendações do GAFI⁹ em sua primeira revisão, em 1996. Em anos recentes essa preocupação vem também se incrementando consideravelmente na razão direta da associação entre a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo¹⁰, assunto hoje dos mais candentes.

No Brasil, o assunto da PLD-FT pôde afinal passar a se estruturar como ação do Estado com o advento da Lei nº. 9.613/1998¹¹ e a criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); de início, o COAF iniciou suas atividades como responsável pela regulação e fiscalização de diversos setores econômicos estabelecidos na lei, sendo gradativamente substituído por outros entes da administração pública federal direta e indireta, gradativamente identificados com atuação em seus setores específicos. Além de editar resoluções a serem observadas por cada setor, o COAF editou também resoluções concernentes a pessoas politicamente expostas e à PLD com fins de financiamento do terrorismo¹².

Em 2012 a Lei nº. 9.613/1998 recebeu um determinante conjunto de alterações por intermédio da Lei nº. 12.683/2012 – dentre os mais importantes citem-se a extinção de listagem de

⁹ *Financial Action Task Force (FATF)*, ou Grupo de Ação Financeira (GAFI), criado em 1989 pelo então G-7 (grupo dos sete países mais ricos do mundo), tendo como fundamento do fato de que *“Os países possuem sistemas legais, administrativos e operacionais diversos e diferentes sistemas financeiros e, dessa forma, não podem todos tomar medidas idênticas para combater as ameaças. As Recomendações do GAFI, portanto, estabelecem um padrão internacional que os países devem adotar por meio de medidas adaptadas às suas circunstâncias particulares”* (FATF-GAFI, 2012). Em 1990 o GAFI (já com mais países aderentes) criou sua primeira lista de recomendações, que passou por sua primeira revisão em 1996, com a citada ampliação para além do combate à lavagem de dinheiro exclusivamente pelo tráfico de drogas.

¹⁰ Em outubro de 2001, logo após os ataques ao World Trade Center, o GAFI procedeu a mais uma revisão de suas recomendações, a fim de incorporar o financiamento do terrorismo à relação com a lavagem de dinheiro – resultando nas 08 Recomendações Especiais, que em 2004 foram acrescidas em mais uma, resultando em 09 (razão pela qual hoje o documento é também conhecido como as 40+9 Recomendações do GAFI).

¹¹ A Convenção de Viena foi ratificada pelo Brasil, aprovada pelo Congresso Nacional pelo Decreto Legislativo nº. 162, de 14 de junho de 1991, e incorporada ao ordenamento jurídico nacional mediante o Decreto nº. 154, de 26 de junho de 1991.

¹² Respectivamente as resoluções COAF nº. 16 (dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas pessoas reguladas relativamente a operações realizadas por pessoas politicamente expostas) e nº. 15 (dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas pessoas físicas e jurídicas reguladas pelo COAF relativamente a operações ou propostas de operações ligadas ao terrorismo e seu financiamento), ambas de 28/03/2007.

crimes antecedentes (passando a ser admitida qualquer infração penal como crime antecedente da lavagem de dinheiro), a inclusão das hipóteses de alienação antecipada e outras medidas assecuratórias com o fito de garantir que os bens não sofram desvalorização ou deterioração, aumento do valor máximo da multa para R\$ 20 milhões e a inclusão de novas pessoas obrigadas, dentre as quais representantes de atletas e artistas, cartórios e profissionais que exerçam atividades de assessoria ou consultoria financeira¹³ (as chamadas *profissões não-financeiras*, nos dizeres das recomendações do GAFI).

Na esteira da vinculação entre lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo foi promulgada a Lei nº. 13.170/2015, que dispõe sobre a indisponibilidade de bens, direitos ou valores em decorrência de resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas. A obrigação do Brasil em disciplinar tal procedimento decorre das Recomendações do GAFI nº. 6 (a prevenção e supressão do terrorismo e seu financiamento) e 7 (prevenção, supressão e interrupção da proliferação de armas de destruição em massa e seu financiamento). Com a nova lei, as resoluções do Conselho de Segurança da ONU – até então cumpridas por meio de ação ordinária e de acordo com o rito estabelecido no Código de Processo Civil, resultando em atrasos no cumprimento das resoluções internacionais – passam a ser muito mais céleres, já que, *“uma vez recebida e incorporada a resolução, o Ministério Público Federal deverá, no prazo de 24 horas, propor perante a Justiça Federal a ação de indisponibilidade, requerendo em tutela antecipada a comunicação de todas as entidades que possam estar na guarda de bens, direitos ou valores do requerido e o bloqueio de todos os bens, direitos ou valores encontrados em nome do requerido”*¹⁴.

Ainda sobre a vinculação entre lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo é importante citar resoluções recentes do Conselho de Segurança da ONU produzidas sob os efeitos do recrudesimento de atentados terroristas no Oriente Médio ao longo dos últimos anos, em especial no contexto das atividades do Estado Islâmico e congêneres após o controle territorial, por parte destes, de áreas do Iraque e Síria. No ano de 2015 foram deliberadas duas destas resoluções, as de nº. 2199/2015 (7.379ª. sessão do Conselho de Segurança, em 12/02/2015) e nº. 2253/2015 (7.587ª sessão, em 17/12/2015), tendo como assunto as ameaças à paz e a segurança internacionais

¹³ Desde então tal medida vem sendo objeto de contestações, judiciais ou não, tendo por base o entendimento de que feriria o compromisso de sigilo profissional na relação cliente-contratado, caro ao exercício de algumas atividades profissionais, como Advocacia e Contabilidade – a exemplo da Ordem dos Advogados do Brasil, que entrou com Ação Direta de Inconstitucionalidade junto ao Supremo Tribunal Federal, e de parte do segmento de contabilistas, que vem coletando abaixo-assinado e buscando a retirada da nova redação por meio do Projeto de Lei nº. 4.314/2012, de autoria de Arnaldo Faria de Sá (PTB/SP).

¹⁴ Exposição de Motivos EMI 00114/2015 MJ MF – Subchefia de Assuntos Parlamentares – Ministérios da Justiça e Fazenda, José Eduardo Martins Cardozo e Joaquim Vieira Ferreira Levy, disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/ExpMotiv/EMI/2015/114.htm>, acessado em 15/05/2016.

causadas por atos terroristas (ou, no documento original em inglês, “Threats to international peace and security caused by terrorist acts”). Tais resoluções exortam os países-membros da ONU a estabelecerem medidas para restringir e controlar as fontes de financiamento do terrorismo internacional, particularmente do Estado Islâmico, instando-os a uma atuação enérgica e decisiva para cortar os fundos e outros recursos econômicos do EI mediante punição mais efetiva dos apoios que sustentam seu financiamento (proveniente da produção e venda de petróleo e derivados e - particularmente importante quanto ao objeto deste trabalho - do tráfico ilícito de antiguidades).

O presente projeto, assim, é importante porque, num situação inédita e urgente como a descrita na Introdução, é imperioso que o IPHAN proceda a passos concretos na incorporação da nova atribuição, ao mesmo tempo em que considere o fato como uma oportunidade para reforçar agendas já existentes (caso já citado do combate ao tráfico ilícito de bens culturais) e ao mesmo tempo se posicionar mais estrategicamente no organograma do Executivo Federal, uma vez que participará das questões afetas a tema tão crucial.

Nunca é demais lembrar que a utilização de obras de arte e antiguidades para fins de lavagem de dinheiro é recorrentemente noticiada, dada a característica dificuldade de mensuração de valor econômico de determinados objetos e a relativa escassez, no Brasil, de profissionais qualificados para a avaliação de obras de arte e antiguidades. Já, a respeito do combate ao tráfico de bens culturais, esta modalidade de tráfico costuma ser apontada como a terceira forma de comércio ilegal praticada em todo o mundo, atrás apenas do contrabando de armas e drogas.

O autor deste projeto de intervenção foi conduzido ao tema pela necessidade de dar encaminhamento ao problema concreto da incorporação pelo IPHAN da atribuição da PLD-FT, em virtude de seu atual papel na Coordenação-Geral responsável pelo poder de polícia administrativa do Instituto face ao patrimônio cultural de natureza material, junto ao Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização.

4) LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

É fundamental destacar uma decisiva peculiaridade do projeto em apreço: trata-se de um projeto de intervenção para uma situação em curso, ocorrente, e não para algo futuro ou imaginado. Assim, a elaboração do projeto busca acompanhar - ao mesmo tempo em que pautar e organizar, dando rumo coerente e sistemático - um processo concreto de trabalho, sob o qual se manifestam limitações (configuradas pelo ineditismo da situação colocada à autarquia) e expectativas

(minimamente a do próprio COAF, que segue oficialmente regulando o setor de obras de arte e antiguidades para fins da PLD-FT até que o IPHAN assuma a condição).

É, portanto, um projeto diverso de um projeto-padrão nos moldes do *Project Management Institute* (PMI), pois: não é linear; não cabe numa delimitação temporal estrita; não é super-especificável (não permite reduções em alto nível de detalhamento dos insumos necessários à totalidade de suas entregas, ou *outputs*). Ao contrário: manifesta grande imprevisibilidade; seu líder (o autor) é simultaneamente líder do processo a resultar do projeto em tela e líder da unidade de trabalho envolvida. Ainda nos termos do PMI, pode ser entendido como um projeto complexo¹⁵.

De outro lado, por possuir uma dose de imprevisibilidade, deve lograr algum controle de variáveis, cujos critérios devem ser definidos da seguinte forma: não podem ficar ausentes as ações (pacotes de trabalho) que resultem em entregas (*outputs*) necessárias (ou, em outras palavras, o que é extremamente significativo tem que estar identificado e presente) e, inversamente, tudo o que é insignificante ou secundário pode correr este risco.

Manifestando desde o início esta condição, o projeto de intervenção foi-se delineando sob o desenvolvimento de algumas entregas componentes do que aqui vai se identificar como “dimensão imediata” (ver item 4.1, “Condicionantes e Dimensões do Projeto”). Trata-se da elaboração de minuta de portaria do IPHAN a ser publicada em Diário Oficial da União e que substituirá a Resolução COAF nº. 08/1999 (o ato normativo destinado aos comerciantes de obras de arte e antiguidades e que estipula os sinais de alerta, publicado por aquele Conselho num contexto anterior à identificação do IPHAN, sob o entendimento do artigo 14 da Lei nº. 9.613/1998 que define que cabe ao COAF atuar na ausência de órgão regulador).

A identificação da atribuição do IPHAN para os efeitos da Lei nº. 9.613/1998 – de fato, ocorrida no início do primeiro semestre de 2015, como já mencionado – delineia um precário meio-termo em que nem uma entidade é doravante a responsável pela atividade (o COAF), nem tampouco a outra chegou a oficialmente inaugurar sua entrada junto ao setor (o IPHAN), resultando numa situação de expectativa somente passível de ser suprida com a edição de um primeiro ato normativo destinado ao administrado pela nova entidade.

Desta forma, antes mesmo da identificação das atividades, entregas (*outputs*) e definição dos meios (ou seja, do próprio projeto), já existia elaborada uma primeira versão da minuta de portaria do IPHAN a substituir a Resolução COAF nº. 08/1999, bem como já se vislumbrava a necessidade de publicá-la antes mesmo de se vencerem as demais etapas referentes à construção da incorporação

¹⁵ Sobre essa metodologia, ver PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014.

da nova atribuição (cujo resultado mais emblemático deveria ser uma futura portaria do IPHAN cujos sinais de alerta lograssem cruzar índices de lavagem de dinheiro com tráfico de bens culturais).

Portanto, a natureza ocorrente do presente projeto fez com que ele partisse necessariamente de uma entrega (*output*) cujo intuito é garantir a formalização de uma incumbência legal mediante a publicação de um ato normativo – ou seja, uma entrega que em outras circunstâncias teria ela mesma a condição de um produto final – mas que, já de início, se distingue como objeto de futura revisão e complementação.

4.1. Condicionantes e dimensões do projeto

A compreensão do problema a se equacionar com a implementação do projeto – consequentemente, a identificação, caracterização e sequência das atividades do projeto - partiu da constatação capital de que a incorporação da PLD-FT no IPHAN teria que suplantar duas condicionantes básicas: o fato de o Instituto não deter conhecimento a respeito da prevenção à lavagem de dinheiro, nem no sentido amplo (PLD-FT em geral), nem no sentido estrito (PLD-FT no setor de comércio de obras de arte e antiguidades); e o fato de o IPHAN tampouco deter conhecimento sistematizado e disseminado a respeito do funcionamento daquele mercado (o que é necessário, uma vez que a autarquia passa a deter legalmente a competência de definir ao setor os critérios para a identificação de operações suspeitas – os “sinais de alerta”).

Esta constatação resultou, assim, num pressuposto fundamental de que isso significaria necessariamente (já numa pré-estruturação de atividades) desdobrar o projeto em dois eixos, correspondentes a duas dimensões, cada qual ensejando um conjunto próprio de ações num tempo também específico:

- Uma dimensão imediata da nova atribuição pelo IPHAN, relacionada à assunção pela autarquia da condição de instituição reguladora e fiscalizadora da PLD-FT no comércio de obras de arte e antiguidades e à anunciação do Instituto àquele setor econômico e ao Estado Brasileiro - num termo tão expedito quanto possível, tendo em vista a identificação já constatada pelo posicionamento da Advocacia Geral da União e o disposto no artigo 14, §1º. da Lei nº. 9.613/1998. Marco desta assunção imediata é a já citada publicação de portaria do IPHAN atualizando os sinais de alerta definidos pela Resolução COAF nº. 08/1999;
- Uma dimensão progressiva da nova atribuição pelo IPHAN, relacionada ao empoderamento da atividade da PLD-FT pelo Instituto por meio do cruzamento em sua agenda com outras atividades correlatas (combate ao tráfico ilícito de bens culturais, gestão de informações

provenientes do CNART, gestão de informações do Banco de Bens Culturais Procurados¹⁶, articulação inter-institucional - Instituto Brasileiro de Museus/IBRAM, Receita Federal, Polícia Federal, Interpol etc.), num processo contínuo de amadurecimento e no qual tanto a PLD-FT se consolida como aquelas demais atividades se reforçam. Marco deste empoderamento progressivo é a citada revisão e complementação da portaria do IPHAN com novos sinais de alerta ao setor, porém, que resultem de interfaces a serem identificadas entre as práticas de lavagem de dinheiro e de tráfico de bens culturais.

Assim, resumidamente, temos a seguinte síntese esquemática:

INCORPORAÇÃO DA PLD-FT NO IPHAN				
DIMENSÃO	OBJETIVO	FOCO	TEMPORALIDADE	Entrega-síntese
Imediata	Assunção pelo IPHAN da condição de órgão regulador do setor	Atendimento ao disposto no artigo 14, §1º. da Lei nº. 9.613/1998	Tão expedito quanto possível	Publicação de Portaria IPHAN atualizando os sinais de alerta da Resolução COAF nº. 08/1999 e substituindo-a.
Progressiva	Empoderamento pelo IPHAN da atividade de PLD-FT	Cruzamento com o combate ao tráfico ilícito de bens culturais, gestão de informações do CNART e do BCP, articulação inter-institucional.	Processo contínuo de amadurecimento	Publicação de Portaria IPHAN revogando a anterior e estipulando novos sinais de alerta resultantes de interfaces entre a lavagem de dinheiro e o tráfico de bens culturais.

Da compreensão da existência destas duas dimensões desenvolveram-se os respectivos conjuntos de atividades, já numa antecipação de que inevitavelmente estas atividades devem recair numa divisão de ações de curto prazo (a dimensão imediata, da assunção pelo IPHAN da condição de órgão regulador junto ao mercado e ao Estado) e ações de longo prazo (a dimensão progressiva, do empoderamento da atividade da PLD-FT pelo Instituto, em convergência com atribuições correlatas).

Considerando-se a já mencionada ausência de *expertise* tanto em PLD-FT como na lógica transacional do mercado de obras de arte e antiguidades, a estruturação daquela linha de raciocínio trouxe, logo de início, a constatação de alguns grupos de atividades:

- Atividades de capacitação: Uma vez que o IPHAN não possui *expertise* na PLD-FT, tampouco no mercado de obras de arte e antiguidades, é imprescindível a configuração de uma frente de

¹⁶ O Banco de Bens Culturais Procurados (BCP) é um banco de dados do IPHAN com informações sobre os bens arqueológicos e os tombados em qualquer esfera federativa (federal, estadual e municipal) que tenham desaparecido ou sido roubados ou furtados. Traz também dados sobre as ocorrências policiais (boletins) e é alimentado pelo Instituto a partir das comunicações relatadas pelos proprietários ou possuidores dos bens.

ações destinada a garantir a apropriação de um conjunto de conhecimentos sobre estes dois universos – simplificadamente, tanto a aquisição ou a construção de “capacitações” como a construção de uma ação de gestão do conhecimento tendo como público-alvo os servidores ativos e inativos da área de Bens Móveis e Integrados do IPHAN;

- Atividades de convergência de interfaces: Outro grupo de ações, relativo à convergência da PLD-FT à agenda institucional do IPHAN, constitui-se na identificação de interfaces e pontos de contato entre a lavagem de dinheiro no setor e o tráfico de bens culturais, associada, ainda, a possibilidades presentes e necessárias das atuais ferramentas do Instituto (Banco de Bens Procurados/BCP e Cadastro de Negociantes de Obras de Arte e Antiguidades/CNART) e de outras entidades públicas correlatas (Cadastro de Bens Musealizados Desaparecidos/CBMD do Instituto Brasileiro de Museus/IBRAM, cadastro de documentos desaparecidos da Biblioteca Nacional, banco de dados da Interpol e Polícia Federal, dentre outros possíveis e a serem identificados);
- Atividades de reconhecimento: Grupo de ações relativas ao reconhecimento do setor econômico a ser regulado e que se referem ao seu dimensionamento (quantos são e quem são os comerciantes e leiloeiros) e sua caracterização (de que modo, por exemplo, se manifesta hoje o comércio eletrônico como problema a ser equacionado à PLD-FT e ao combate ao tráfico ilícito).

Entretanto, a identificação das ações, quantidade e complexidade chamam a atenção para o risco de pulverização de esforços e promoção de resultados em desconexão uns com os outros. Demanda-se, portanto, a visualização de seus desenvolvimentos paralelos, mas em convergência de objetivos; em simultâneo, verifica-se a necessidade de equacionar eventuais resistências internas (à que se associa o escasso conhecimento da IN nº. 01/2007 e do CNART pela própria instituição), nivelar entendimentos e legitimar o projeto.

Para tanto, previu-se a reunião de um grupo de servidores do IPHAN selecionados, atuantes na área de Bens Móveis e Integrados em suas superintendências, para o debate e fomento às ações, especialmente tendo em vista a necessidade de identificação e amadurecimento das interfaces a ocorrerem entre a PLD-FT e as ferramentas de combate ao tráfico ilícito de bens culturais, bem como a utilidade em se acessar conhecimento acumulado por anos de prática profissional mas que hoje se encontra disperso em servidores ativos e inativos (para o que se visualiza a citada construção de projeto de Gestão do Conhecimento na área dos Bens Móveis e Integrados).

Com a sequência de reuniões com a Presidência do Instituto ao longo do segundo semestre de 2015 e primeiro de 2016, não somente se estabeleceu o consenso quanto à necessidade deste grupo como seu momento de criação foi deslocado para desde o início do projeto. Determinante para esta modificação foi a exortação da presidente do Instituto à época, Jurema Machado, à legitimidade do projeto e ao debate mais amplo sobre a gestão dos bens culturais móveis no IPHAN.

5) ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

Num sentido mais ampliado da lógica do projeto de intervenção (precisamente, a convergência da nova atribuição com a agenda pré-existente) e do próprio objeto (a prevenção da utilização do sistema financeiro para fins de crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo), a visão de atores envolvidos no projeto necessariamente inclui instituições além do IPHAN e que tenham atribuições ou interesses na circulação de bens culturais, no controle desta circulação e na investigação de ilícitos a ele relacionados. Trata-se de entidades públicas e privadas como o próprio COAF, a Receita Federal, o IBRAM, Correios, Polícia Federal, Interpol, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos/APEX, Associação Brasileira de Exportadores de Arte Contemporânea, Associação Brasileira de Antiquários, dentre outros.

Assim sendo, parte das atividades e entregas do Projeto devem contemplar a articulação com estes e outros *stakeholders* que vierem a ser identificados durante a implementação, dada a existência concreta de interfaces (e a possibilidade de novas relações, conflitantes ou não) entre os diversos interesses representados. As atividades e entregas relacionadas a este universo que não pode ser desprezado estão descritas nas *Atividades do projeto de incorporação da PLD-FT no IPHAN* (item 6. Escopo), na *Descrição das Atividades* (item 7. Cronograma), na *Estrutura Analítica do Projeto/EAP* (item 8) e na *Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto* (item 10).

Já em termos de estrutura de gestão, *strictu sensu*, a estrutura implementadora da atribuição da PLD-FT nos termos da Lei nº. 9.613/1998 são as unidades do IPHAN responsáveis, em termos regimentais, pela supervisão e coordenação da política institucional (a área central, neste caso específico representada pelo Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização) e pela execução de suas ações derivadas (as superintendências, sendo uma por estado).

Neste quesito, o já citado grupo de servidores constitui-se no principal ator para o desenvolvimento e implementação do projeto. Caracteriza-se por ser um fórum de identificação, debate e formulação de diretrizes quanto a todas as frentes de trabalho envolvidas, numa estrutura de integração e ligada ao projeto de seu início ao encerramento, num caráter de uma rede de

compartilhamento, chancela e legitimação de diretrizes. Trata-se do envolvimento do servidor “das pontas” na etapa de formulação, contribuindo para as chances de uma implementação mais bem-sucedida¹⁷. Apesar disso, o grupo não deixa de ter atribuições e produtos definidos (a seguir).

Justifica-se a constituição do grupo pelos seguintes motivos:

- Minimização do risco de pulverização de esforços e desconexão de resultados devido à estruturação do projeto em eixos distintos de capacitação, identificação de insumos e convergência e interfaces, desdobrados em ações de curto, médio e longo prazo.
- Importância do compartilhamento da formulação, do desenvolvimento, validação das tomadas de decisão para a legitimação do processo.
- Necessidade de se promover o nivelamento de entendimentos e equacionamento de eventuais resistências.
- Importância de que o debate se dê de forma abrangente em sua inserção na discussão ampla sobre a gestão dos bens culturais móveis.

O grupo teve sua criação formalizada pela Portaria IPHAN nº. 161/2016, publicada na seção 2 do Diário Oficial da União nº. 90, página 18, de 12 de maio de 2016. Além de avaliar e validar a minuta de portaria do IPHAN que substituirá a Resolução COAF nº. 08/1999, o Grupo tem as seguintes atribuições:

- identificar subsídios, debater e definir os sinais de alerta (índices de suspeição) para o mercado de obras de arte e antiguidades no que se refere à prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo;
- subsidiar, debater e definir os procedimentos para a fiscalização do comércio de obras de arte e antiguidades;
- orientar e validar campanhas de divulgação das atribuições do IPHAN junto ao setor econômico regulado;
- propor instrumentos normativos do IPHAN necessários ao cumprimento de suas atribuições institucionais;
- propor subsídios para o conhecimento do mercado de obras de arte e antiguidades;

¹⁷ É o “burocrata de nível de rua”, determinante para a formulação e a implementação das políticas públicas, conforme conceituado por Michael Lipsky, em seu “Street-level Bureaucracy – Dilemmas of the individual in public services”, Russel Sage Foundation, N.Y, 1980.

- subsidiar o redesenho do atual processo relativo ao cadastro de negociantes de obras de arte e antiguidades;
- apresentar insumos para a capacitação de técnicos do IPHAN na atuação junto ao mercado de obras de arte e antiguidades;
- identificar interfaces entre a PLD-FT e o combate ao tráfico ilícito de bens culturais, incluindo ferramentas e bases de dados e informações institucionais;
- propor diretrizes para o incremento do controle da circulação de bens culturais.

Tais objetivos desdobram-se no desenvolvimento dos seguintes produtos (identificados dentre as atividades dos itens 7. *Cronograma* e 8. *Estrutura Analítica do Projeto/EAP*, mais adiante):

- mapeamento do atual processo relativo ao cadastro de negociantes;
- redesenho do processo, considerando a necessidade de definir os procedimentos para a fiscalização e a nova atribuição da PLD-FT;
- proposição de critérios para os sinais de alerta;
- proposição de procedimentos para a fiscalização;
- proposição de subsídios para o reconhecimento do mercado de obras de arte e antiguidades;
- proposição de metodologias para a construção de capacitação ao IPHAN sobre o mercado de obras de arte e antiguidades;
- subsídios e insumos a construção de um projeto de gestão do conhecimento do IPHAN para área de Bens Móveis e Integrados;
- identificação de interfaces entre a PLD-FT e o combate ao tráfico de bens culturais (possíveis sinais de alerta específicos; processos de trabalho; ferramentas e bases de dados etc);
- proposição de diretrizes para o controle da circulação de bens culturais;

A metodologia de trabalho do Grupo sintetiza-se por reuniões presenciais ou à distância, sendo minimamente uma reunião inaugural em Brasília, uma segunda na metade do cronograma, para avaliação intermediária do desenvolvimento dos trabalhos e validações necessárias, e uma terceira reunião próxima ao fim do cronograma, para avaliação final, fechamento dos trabalhos e encaminhamentos visando à implementação efetiva da nova atribuição após a dissolução do grupo. Como parte dos encontros presenciais prevê-se capacitação de PLD-FT ao Grupo, a ser ministrada

pelo Departamento de Recuperação de Ativos, do Ministério da Justiça (DRCI)¹⁸. Entremeadas a estas reuniões presenciais, deverão ser realizadas tantas vídeo-conferências quanto forem necessárias (minimamente bimestrais).

O grupo foi inicialmente mobilizado por e-mail e videoconferência realizada em 03 de maio de 2016, mesma semana em que a nova atribuição foi anunciada pela Presidência do IPHAN ao Comitê Gestor do Instituto¹⁹, ocasião na qual o assunto foi trazido à tona pela primeira vez fora dos limites da área central do IPHAN, sendo promovida uma apresentação geral do caso.

O grupo é constituído por representantes das superintendências de São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Rio de Janeiro (as unidades pré-identificadas como tendo maior experiência nos processos de trabalho relativos à gestão de bens culturais móveis e especificamente no que se refere ao desempenho do poder de polícia administrativo do Instituto face a este universo de bens). Como já mencionado, uma das primeiras atividades é o estudo, debate e validação da minuta de portaria do IPHAN a substituir a Resolução COAF nº. 08/1999, cuja primeira versão foi concluída no início de maio de 2016 a partir de versões debatidas entre a área central do IPHAN e o COAF, das quais participou como colaborador o juiz Fausto Martin de Sanctis, de conhecida atuação na área de combate à lavagem de dinheiro com obras de arte e autor do livro *Lavagem de dinheiro por meio de obras de arte* (DE SANCTIS, 2015).

A primeira reunião presencial do Grupo se deu entre os dias 7 a 9 de junho de 2016 e resultou na validação da minuta de portaria, com pequenas alterações - ato condicionante à disponibilização

¹⁸ Como um dos resultados da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), o Ministério da Justiça implementa o Plano Nacional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PNLD), em cujo escopo desenvolvem-se ações de capacitação a gestores públicos pelo DRCI.

¹⁹ O Comitê Gestor é um órgão colegiado da estrutura do IPHAN, a quem compete, segundo o Regimento Interno:

“I - colaborar na formulação, consecução, monitoramento e avaliação das políticas públicas de preservação do patrimônio cultural brasileiro;

II - propor ações de articulação com os outros órgãos, programas e ações culturais do Ministério da Cultura e com outros setores de interesse do patrimônio;

III - colaborar na formulação do planejamento estratégico e orçamentário e do desenvolvimento institucional do IPHAN;

IV - participar da elaboração de propostas diretrizes para implementação do Plano Anual de Ação;

V - propor diretrizes para a política de recursos humanos e implantação de instrumentos voltados para seu desenvolvimento;

VI - elaborar propostas para o estabelecimento de normas técnicas e administrativas de abrangência nacional; VII - apreciar todos os demais assuntos que lhe sejam submetidos pela Diretoria.” (Portaria nº 92, de 5/07/2012, art. 10)

do texto à consulta pública pelo IPHAN, o que se deu em 10 de junho com chamada no sítio eletrônico do IPHAN²⁰.

6) ESCOPO DO PROJETO

Escopo

Desenvolvimento de atos normativos, processos de trabalho, desenvolvimento de pessoas e incremento de sistemas referentes à PLD-FT, em interface ou não com o combate ao tráfico de bens culturais.

Não-Escopo

Realização e atualização de inventários de bens culturais protegidos; realização de ações de conservação de bens culturais protegidos; realização de procedimentos de autorização relacionada à circulação de bens culturais protegidos; mensuração econômica de obras de arte e antiguidades.

Atividades do projeto de incorporação da PLD-FT no IPHAN

Assim, uma lista sumarizada das atividades do projeto, distribuídas conforme sua caracterização como de reconhecimento (relativa à produção de insumos e subsídios ao desenvolvimento do trabalho), capacitação (relativa à identificação de necessidades e meios de criação de competências, habilidades e atitudes, internamente e externamente ao Instituto) e convergência (desenvolvimento e integração de procedimentos, processos de trabalho, interfaces institucionais) seria a seguinte:

6.1 Reconhecimento:

- 6.1.1 Identificação na Lei nº. 9.613 de pontos de necessidades para sistemas; Reconhecimento entre os sistemas SISCOAF e CNART; identificação das possibilidades, limites e possibilidades de melhorias do CNART.
- 6.1.2 Identificação de *stakeholders*;
- 6.1.3 Definição de atribuições e competências da área central e das superintendências do IPHAN;
- 6.1.4 Pesquisa a fontes internacionais (GAFI, Egmont etc.)
- 6.1.5 *Benchmarking* com legislação de outros países quanto aos sinais de alerta para o setor de obras de arte e antiguidades.

²⁰ <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/3638/phan-abre-consulta-publica-sobre-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro-por-meio-de-obras-de-arte> – acesso em 11/06/2016.

- 6.1.6 Consulta pública ao setor quanto à minuta de portaria IPHAN suplantando a Resolução COAF nº. 08/1999.
- 6.1.7 Dimensionamento de equipes na área central e nas Superintendências.
- 6.1.8 Estimativa de quantitativo de comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades no Brasil e por Estado.
- 6.1.9 Identificação das diferenças e especificidades entre o comerciante e o leiloeiro
- 6.1.10 Identificação dos limites impostos pelo comércio eletrônico.
- 6.1.11 Identificação de expertise no mercado de obras de arte e antiguidades.
- 6.1.12 Mapeamento do processo atual
- 6.1.13 Estimativa de comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades no país, considerando o Código Brasileiro de Ocupações e as Juntas Comerciais nos Estados
- 6.1.14 Produção de conteúdo sobre a dinâmica do mercado de obras de arte e antiguidades.

6.2 Capacitação:

- 6.2.1 Design Instrucional para capacitação interna sobre o mercado de Obras de Arte e Antiguidades.
- 6.2.2 Design Instrucional para capacitação interna e externa (instituições públicas) sobre combate ao tráfico de bens culturais.
- 6.2.3 Definição de linha de base, indicadores e metas para o desempenho de capacitações internas e externas.
- 6.2.4 Capacitação externa de instituições públicas.
- 6.2.5 Capacitação de técnicos IPHAN em PLD-FT (DRCI/MJ-ENCCLA).
- 6.2.6 Capacitação de técnicos IPHAN no mercado de Obras de Arte e Antiguidades.
- 6.2.7 Produção de elementos para o oferecimento de demanda ao IPHAN quanto a projeto de Gestão do Conhecimento na área de Bens Móveis e Integrados no Instituto.

6.3 Convergência:

- 6.3.1 Elaboração de atos normativos: Portaria IPHAN sobre a ação fiscalizatória.
- 6.3.2 Publicação da Portaria IPHAN sobre a ação fiscalizatória.
- 6.3.3 Campanha de divulgação das obrigações legais ao setor
- 6.3.4 Redesenho de processo.

- 6.3.5 Implementação do processo
- 6.3.6 Elaboração de atos normativos: Portaria IPHAN com novos sinais de alerta.
- 6.3.7 Identificação das possibilidades de interfaces e cruzamentos com a agenda do combate ao tráfico ilícito de bens culturais.
- 6.3.8 Publicação da Portaria IPHAN com novos sinais de alerta.
- 6.3.9 Inserção da nova atribuição na revisão do Decreto nº. 6.844/2009 (estrutura regimental do IPHAN) e no Regimento Interno do IPHAN.

7) CRONOGRAMA

A respeito do cronograma, é importante destacar que já existem atividades realizadas e em andamento desde antes de junho de 2016, data escolhida para o início *strictu sensu* do projeto e, precisamente, para a vigência do grupo de trabalho instituído pela Portaria IPHAN nº. 161/2016. São elas: promoção de visão geral acerca da nova atribuição junto à direção do Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização e à Presidência do Instituto; identificação na Lei nº. 9.613/1998 de pontos de necessidades para sistemas; reconhecimento dos sistemas SISCOAF e CNART; identificação das possibilidades, limites e necessidades de melhorias e novas funcionalidades para o atual CNART, visando o atendimento ao requerido pela Lei nº. 9.613/1998; inserção da atribuição e seu fundamento legal em minuta de revisão do Decreto nº. 6.844/2009 (estrutura regimental do IPHAN) e no regimento do Instituto; desenvolvimento e conclusão da minuta de portaria IPHAN substituindo a Resolução COAF nº. 08/1999.

ATIVIDADES	MÊS												
<i>PT – Processos de Trabalho; SI – Sistemas de Informação; R. – Repertório; EP – Estrutura e Pessoas; EI – Estratégia Institucional</i>	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
i. Levantamento e pesquisa de fontes bibliográficas													
ii. Elaboração de atos normativos: minuta de Portaria IPHAN suplantando a Resolução COAF nº. 08/1999. PT													
iii. Identificação de possibilidades de capacitação em PLD (DRCI/MJ-ENCCLA) para o Grupo. R													
iv. Mobilização do grupo de servidores componentes do Grupo													
v. Realização da 1ª. Reunião do GT em Brasília													
vi. Anúncio interno ao IPHAN – Comitê Gestor													
vii. Anúncio interno ao IPHAN – Conselho Consultivo													
viii. Levantamento de quantitativo de comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades no Brasil e por Estado, considerando o Código Brasileiro de Ocupações e as Juntas Comerciais nos Estados) EP													

IPHAN ao setor, sem descuidar do envolvimento dos servidores selecionados, cujo primeiro trabalho seria o de conhecer o texto e deliberar quanto à sua publicação.

- iv. **Atividades relativas ao melhoramento do atual CNART** – Identificação de necessidades de melhorias e novas funcionalidades para o CNART, a serem deliberadas em reunião do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (COGESTI) do IPHAN.
- v. **Mobilização do grupo de servidores componentes do GT e primeira reunião em Brasília** – já discriminado no item “Grupo de Trabalho”
- vi. **Anúncios ao IPHAN** – O advento de uma nova atribuição não deve passar ao largo numa organização, devendo ser preparado e comunicado extensivamente para que sua motivação seja esclarecida e não suscite dúvidas e questionamentos. Isto é tão mais importante a partir do momento em que a nova atribuição é a PLD-FT, que pressupõe um repertório inexistente no IPHAN. Assim, faz-se necessária uma apresentação formulada de modo sistemático, pelo fato de o Instituto possuir fóruns diversos de governança (comitê gestor, com a presidência, diretores, todos os superintendentes e dirigentes de unidades especiais; Conselho Consultivo, com membros do poder público e sociedade civil que, apesar do nome, delibera quanto aos processos de identificação e reconhecimento).
- vii. **Levantamento de quantitativo de comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades no Brasil e por Estado** – Uma vez que inexistente uma organização central que reúna e represente a categoria profissional dos leiloeiros e comerciantes de obras de arte e antiguidades, o objetivo desta ação é alcançar uma estimativa para definição das ações a serem desenvolvidas, identificando-se as maiores concentrações de comerciantes e leiloeiros, as diferenças regionais, diferenças e sobreposições entre estas categorias, peculiaridades destas atuações, diferenças entre as fontes de informação a serem consultadas (Juntas Comerciais nos Estados e o Código Brasileiro de Ocupações). Ao mesmo tempo, é necessário conhecer melhor o público-alvo (o setor a ser regulado, ou as “pessoas obrigadas”, nos termos da Lei nº. 9.613/98) para poder refinar a comunicação com ele e poder se colocar em termos de parceria, não de antagonismo.
- viii. **Capacitação do GT em PLD pela DRCI/MJ-ENCCLA** – Para os servidores componentes do GT será necessária a viabilização de uma sessão exclusiva de capacitação pelo DRCI-MJ, tendo em vista a necessidade, por seu protagonismo no projeto, de conhecer o assunto a poder identificar, com base em suas próprias experiências profissionais e pessoais, possibilidades de desenvolvimento de ações futuras tanto para a PLD-FT no setor como em sua vinculação com o tráfico de bens culturais.

- ix. **Mapeamento e redesenho do processo de trabalho atual pelo GT** – Para se definir um procedimento qualquer (como será necessário com o da fiscalização do comércio e leilões) é imprescindível conhecer como ele é feito hoje – tão mais importante a partir do momento em que, como já se mencionou, existem lacunas e assimetrias na implementação, pelos servidores do IPHAN, da própria Instrução Normativa nº. 01/2007 e do CNART.
- x. **Identificação das diferenças e especificidades entre o comerciante e o leiloeiro** – Existem diferenças na atribuição, dinâmica de trabalho e responsabilidade entre o comerciante e o leiloeiro, o que pode ser bastante relevante para o combate à PLD-FT e ao tráfico de bens culturais nestes setores. Conhecer estas diferenças é o primeiro passo para o estabelecimento de sinais de alerta específicos, fundamentados e confiáveis – além de servir de insumo ao desenvolvimento de capacitação sobre este mercado, a ser sistematizada e oferecida aos servidores do IPHAN.
- xi. **Identificação dos limites impostos pelo comércio eletrônico** – Trata-se de ação importante para poder definir com mais acurácia mecanismos de identificação de informações sobre bens e operações de origem ou feitiço irregular, além de se aproximar deste setor que não necessariamente se equivale à sua contraparte presencial (o site de vendas não é o vendedor, como no caso do endereço presencial, mas, antes, atua como uma interface entre o comprador e o proprietário-vendedor do objeto; além disso, o *site* dificilmente é específico para comércio eletrônico de um só tipo de produto).
- xii. **Elaboração de atos normativos: Portaria IPHAN sobre a ação fiscalizatória** – A fiscalização do comércio e leilões é procedimento até hoje não normatizado pelo Instituto, desde a edição da IN nº. 01/2007 e criação do CNART. Com a PLD-FT e as obrigações colocadas pela Lei nº. 9.613/98 ao setor, passará a ser premente sua regulamentação. Como o procedimento nunca foi criado, isso significa que a portaria deverá abranger todo o espectro que seria esperado com a IN nº. 01/2007, sendo a PLD-FT um dos eixos do texto.
- xiii. **Identificação das possibilidades de interfaces e cruzamentos com a agenda do combate ao tráfico de bens culturais** – Esta atividade é o cerne da segunda dimensão do projeto – a incorporação da nova atribuição empoderando o IPHAN em relação à sua agenda tradicional. Sabe-se que há vinculação entre os crimes de lavagem de dinheiro e de tráfico de bens culturais – a questão é identificar estas relações e estabelecer dispositivos que as traduzam, gerando ferramentas institucionais que incrementem a identificação e localização de material cultural desaparecido/roubado/furtado.

- xiv. **Consulta pública quanto à minuta de portaria sobre os sinais de alerta** – Os comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades podem contribuir decisivamente com informações valiosas, já que são os melhores conhecedores da dinâmica e, de certa forma, já interagem com a pauta da PLD-FT devido à obrigação legal, desde 1998, de reportarem informações ao COAF, bem como de se cadastrarem no SISCOAF. Trata-se também de uma forma de apresentação do IPHAN a setor, numa busca por construir relações de parceria e não de antagonismo tão comum na relação regulador-regulado.
- xv. **Campanha de divulgação das obrigações legais ao setor** – A relação com o setor regulado pressupõe a permanente constituição de canais de divulgação e interação, principalmente neste início de atividade institucional – mediante produção e distribuição de material gráfico (folders, cartilhas), mala direta eletrônica, banners em sites (do IPHAN, do COAF, de leilões e comerciantes parceiros), participação em eventos do setor (salões de arte e antiguidades), realização de encontros e seminários etc. Deve ser elaborado um plano de trabalho específico para a divulgação da PLD-FT junto ao setor e à sociedade em geral.
- xvi. **Contratação de consultoria** - Mediante Cooperação Técnica UNESCO, a contratação de consultor (para a produção de diagnóstico e proposição de diretrizes acerca de regulações, processos de trabalho, sistemas e desenvolvimento de pessoas acerca do poder de polícia administrativo face aos bens culturais móveis) poderá trazer insumos importantes para os mecanismos de PLD-FT em interface com o combate ao tráfico de bens culturais.
- xvii. **Produção de conteúdo sobre a dinâmica do mercado de obras de arte e antiguidades** – Compõe também o cerne da segunda dimensão do projeto, tanto quanto a identificação de interfaces entre a PLD-FT e tráfico de bens. Trata-se de atividade destinada a levantar e sistematizar insumos para subsidiar o desenvolvimento de capacitação específica para técnicos do IPHAN sobre a dinâmica do mercado, partindo-se da constatação, já mencionada, de que a atuação institucional tradicionalmente se delimitou pelo critério da identificação de valor cultural ou de bens desaparecidos, nunca quanto ao valor financeiro das peças e sua transação. Ao mesmo tempo, é necessário que o IPHAN conheça a dinâmica de seu setor regulado, já que passa a ser seu regulador, definindo a ele sinais de alerta para a PLD-FT e tráfico de bens. Para lograr tudo isso, é necessária a produção de conhecimento sistematizado, mediante contratação ou desenvolvimento próprio pelo IPHAN, a fim de servir como fundamento para posterior atividade de Design Instrucional.
- xviii. **Produção de elementos para demanda de projeto de Gestão do Conhecimento acerca de Bens Móveis e Integrados no IPHAN** – O IPHAN possui poucos servidores atuantes na área

dos Bens Móveis e Integrados – restauradores, historiadores da arte, museólogos, artífices etc – e em sua maioria próximos à aposentadoria (de fato, nos anos recentes, tem havido grande diminuição neste quadro em função dos que já se aposentaram). Este quadro de servidores, tanto por sua antiguidade como pelo seu perfil (prevalência do saber técnico e prático, adquirido em anos de atividade direta com o objeto de trabalho), constitui um valioso estoque de conhecimento de difícil substituição e reposição, em função da própria transformação do papel do Estado, da produção do conhecimento e da contratação de serviços ao longo das últimas décadas. Por isso é urgente e fundamental a implementação de um projeto de Gestão de Conhecimento para a consolidação de todo este repertório rico, mas disperso, e que é de importância notória para o assunto, para o qual o trabalho do GT neste projeto pode trazer insumos e fundamentar a demanda à direção do Instituto.

- xix. **Dimensionamento de equipes na área central e nas Superintendências** – Com base na estimativa de comerciantes e leiloeiros produzida e no número de cadastrados no CNART e no SISCOAF será identificado uma diferença (“*gap*”) a ser vencida, já que deve se partir do pressuposto de que a Lei nº. 9.613/1998 deve ser cumprida por todos os administrados. Além de poder balizar metas de trabalho, este *gap* servirá para: que o Grupo de Trabalho identifique, com base no total de servidores hoje na área, um quantitativo ideal para o desempenho do trabalho; que seja apontada à direção da Instituição a necessidade de aprimoramento do quadro, se se quer que o IPHAN desempenhe seu papel na PLD-FT junto ao Estado Brasileiro, devendo servir, inclusive, como forma de empoderamento da instituição junto às instâncias decisórias do Executivo Federal quanto à viabilização de recursos humanos e financeiros (como Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MPOG).
- xx. **Desenvolvimento do novo CNART** – Com base no que vier a ser identificado pelo Grupo de Trabalho como elementos de informação necessários para a PLD-FT e o tráfico de bens e, ainda, em conformidade ao que porventura vier a ser estabelecido pelo Comitê Gestor de TI do IPHAN (COGESTI), um novo sistema CNART com novas funções poderá ser desenvolvido e oferecido ao setor regulado e ao servidor do IPHAN, além de a eventuais parceiros externos (Polícia Federal, Ministérios Públicos etc).
- xxi. **Portaria IPHAN com novos sinais de alerta** – Tal atividade será a concretização final do empoderamento institucional quanto à PLD-FT e o fortalecimento de sua agenda de combate ao tráfico de bens culturais. Deverá trazer, como resultado da experiência acumulada pelo

GT ao longo dos meses anteriores, sinais de alerta atualizados para a PLD-FT, mas também cruzando-os com aspectos inerentes ao combate ao tráfico, incrementando ambas agendas.

- xxii. **Design Instrucional para capacitação de técnicos do IPHAN sobre a dinâmica do mercado de Obras de Arte e Antiguidades** – O desempenho institucional face à PLD-FT e ao combate ao tráfico de bens culturais passa pelo conhecimento da lógica de atuação do mercado de obras de arte e antiguidades – seara sobre a qual a organização pouco conhece e para o que não pode depender do conhecimento pontual e sem sistematização encontrado fora dela.

8) ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

NÍVEIS E ENTREGAS				
P.T. – Processos de Trabalho; R. – Repertório; E.P. – Estrutura e Pessoas; E.I. – Estratégia Institucional; S.I. – Sistemas de Informação				
INSUMOS E ANÁLISES	ELABORAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	MONITORAMENTO	AValiação
Capacitação do Grupo em PLD-FT pela DRCI/MJ-ENCCLA. R	Elaboração de minuta de Portaria IPHAN suplantando a Resolução COAF nº. 08/1999. P.T	Disponibilização do novo CNART ao setor de comerciantes e leiloeiros	Relatórios SISCOAF acessíveis o IPHAN. S.I.	Quantitativo de comerciantes cadastrados no CNART e no SISCOAF antes e depois do anúncio do IPHAN como novo regulador (um ano)
Levantamento de quantitativo de comerciantes e leiloeiros de obras de arte e antiguidades no Brasil e por Estado, considerando o Código Brasileiro de Ocupações e as Juntas Comerciais nos Estados) E.P	Definição pelo Grupo de Trabalho quanto a demais melhoramentos CNART. S.I.	Capacitação sobre combate ao tráfico de bens culturais (Interna e Externa-instituições públicas)	Promoção de relatórios periódicos IPHAN-COAF.	Quantidade de pessoas obrigadas cadastradas no CNART e SISCOAF antes e depois do IPHAN como órgão regulador. S.I.
Mapeamento do processo atual pelo Grupo de Trabalho P. T	Elaboração de atos normativos: Portaria IPHAN sobre a ação fiscalizatória. E.P	Capacitação sobre o mercado de obras de arte e antiguidades (público interno ao IPHAN)	Acompanhamento de julgamentos da plenária do COAF após o anúncio ao setor	Quantidade de comunicações de não-ocorrência a IPHAN.
Identificação das diferenças e especificidades entre o comerciante e o leiloeiro P.T	Redesenho de processo de fiscalização. P.T	Consulta pública ao setor regulado quanto à minuta de portaria sobre os sinais de alerta	Monitoramento pela área central da atividade de fiscalização pelas Superintendências nos Estados	Quantidade de comunicações de operações suspeitas ao COAF antes e depois do IPHAN como órgão regulador.

Identificação dos limites impostos pelo comércio eletrônico. P.T	Produção de conteúdo sobre a dinâmica do mercado de obras de arte e antiguidades como insumo ao desenvolvimento de capacitação específica para técnicos do IPHAN. R	Publicação da portaria IPHAN suplantando a Resolução COAF nº. 08/1999.	Consolidação dos retornos à chamada pública sobre os termos da portaria IPHAN de sinais de alerta	Resultados da consulta pública sobre a portaria IPHAN de sinais de alerta
Identificação das possibilidades de interfaces e cruzamentos com a agenda do combate ao tráfico ilícito de bens culturais. E.I e P.T	Elaboração de atos normativos: minuta de Portaria IPHAN com novos sinais de alerta. P.T	Campanha de divulgação das obrigações legais ao setor. E.I	Evolução das capacitações: Mercado; PLD-FT interna; combate ao tráfico de bens-interna e externa (avaliação durante as capacitações)	Avaliação das metas de desempenho das capacitações realizadas
Contratação de consultoria para diagnóstico e diretrizes sobre o poder de polícia administrativa face aos bens culturais móveis	Proposição de diretrizes para o controle da circulação de bens culturais;	Publicação da Portaria IPHAN sobre a ação fiscalizatória. E.P	Acompanhamento da repercussão da campanha de divulgação das obrigações legais ao setor.	Avaliação da repercussão da campanha de divulgação das obrigações legais ao setor.
Produção de elementos para demanda de projeto de Gestão de Conhecimento na área de Bens Móveis e Integrados no IPHAN	Design instrucional para capacitações: combate ao tráfico de bens culturais (Interna e Externa-instituições públicas);	Capacitação de técnicos IPHAN em PLD-FT pela DRCI/MJ- ENCCLA. R.	Faleconosco do sistema CNART. S.I.Acompanhamento da repercussão da campanha de divulgação das obrigações legais ao setor.	Bens Culturais desaparecidos, roubados ou furtados detectados pela fiscalização.
	Design instrucional para capacitações: Mercado de obras de arte e antiguidades (público interno ao IPHAN).	Publicação de Portaria IPHAN com novos sinais de alerta. P.T	Faleconosco do sistema CNART. S.I.	

9) ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

R\$ 270.000,00 (duzentos e setenta mil reais), divididos na realização de:

- 40.000: três reuniões presenciais do GT em Brasília (diárias e passagens);
- R\$ 10.000,00: capacitação presencial do Grupo de Trabalho em PLD-FT ministrada pelo DRCI-Ministério da Justiça (diárias e passagens);
- 30.000: capacitação presencial de demais servidores do IPHAN (cerca de 20) em PLD-FT ministrada pelo DRCI-Ministério da Justiça (diárias e passagens);
- 90.000: contratação de consultoria mediante Cooperação Técnica UNESCO.
- 100.000,00: produção de campanha de divulgação ao setor (material gráfico, hotsite, anúncios em TV e rádio).

10) ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Ao buscar vinculação com a agenda institucional pré-existente, fazendo com que a nova atribuição da PLD-FT reforce a do combate ao tráfico de bens culturais, o projeto de intervenção conduz à necessidade de se pensar em termos de Gestão Matricial de Resultados²¹ devido ao foco deste modelo na tridimensionalidade - uma vez que a seara do combate ao tráfico tem no território um atributo de extrema importância, seja pela capilaridade do IPHAN, seja pelas interfaces a serem operadas com outras estruturas, como Receita Federal e Polícia Federal, as quais, por sua vez, têm na dispersão geográfica uma característica primordial do exercício de suas funções.

Na busca deste reforço por meio da nova atribuição, passam a ser ainda mais importantes os alinhamentos em termos de estrutura implementadora, pessoas e processos organizacionais, como é próprio do modelo proposto²².

Como já citado em *“Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos no Projeto”* (item 5.), são diversos os *stakeholders* com capacidade de atuação direta ou indireta no desenvolvimento da atribuição da PLD-FT pelo IPHAN associada ao combate ao tráfico de bens culturais. Assim, as ações (esforços) e entregas (resultados) distribuídas nos níveis de reconhecimento, capacitação e convergência (itens 6.1, 6. 2 e 6.3) devem ser sempre que possível monitorados e avaliados, sob risco do comprometimento da efetividade do desempenho institucional, em particular, e da PLD-FT e do combate ao tráfico de bens culturais, em geral.

No entanto, deve-se ter em mente que, para o presente Projeto de Intervenção – um projeto em curso, como já explicitado em *Lógica de Intervenção do Projeto* (item 4) – a sistemática de Monitoramento e Avaliação deve focar em dois ciclos distintos e sucessivos: o monitoramento e avaliação da implementação do Projeto em si mesmo; e o monitoramento e avaliação do desempenho da nova atribuição, pós-implementação das ações do projeto e de entrega de seus principais produtos.

No atual contexto gerencial do IPHAN é possível a sistemática de M&A incorporar - mas não de modo plenamente integrado - arranjos como Escritórios de Processos e de Projetos e estruturas de monitoramento de ações orçamentárias e não-orçamentárias. No IPHAN há atualmente em vigência

²¹ MARTINS&MARINI, 2010

²² MARTINS&MARINI, 2010, pg. 84-90

e efetiva operação um Escritório de Processos, o Comitê de Monitoramento e o Mapa Estratégico da instituição²³.

A respeito deste último, no entanto, não há no Mapa uma Iniciativa Estratégica específica para a implementação da PLD-FT no IPHAN (o que mais se aproximaria da conceituação de um projeto); tampouco há no IPHAN hoje uma unidade de Escritório de Projetos, embora esta seja uma preocupação existente enquanto modelo a ser trabalhado, mas que enfrenta dificuldades relacionadas à viabilização, receptividade e disponibilidade de quadros técnicos.

Quanto à estrutura de monitoramento e avaliação, há um limitador importante representado pelo fato de as ações e produtos, como já mencionado, não constituírem uma iniciativa no âmbito do atual ciclo do Mapa Estratégico do IPHAN - cujas Reuniões de Avaliação Estratégica periódicas exerceriam este papel, ao disporem, num mesmo fórum, gestores e patrocinadores na validação de resultados ou correções de rumos. Ao mesmo tempo, nem todas as ações previstas no Cronograma constituem-se como ações orçamentárias, o que dificulta seu acompanhamento pelo citado Comitê de Monitoramento do IPHAN.

O monitoramento e avaliação dos desdobramentos de ações e dos resultados aqui estipulados deverão se concentrar, num primeiro momento, na própria estrutura interna e na rotina do Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização, especificamente na Coordenação Geral em que o Projeto está alocado - o que implica potencialmente em prejuízo em função da sobreposição com demais atividades cotidianas.

11) CONCLUSÃO

Para a incorporação de uma nova atribuição como a PLD-FT por uma organização como o IPHAN deve-se partir do pressuposto da implementação de um conjunto mínimo de ações e do alcance de seus respectivos resultados associados. Acredita-se que a discriminação destas ações e resultados e a articulação entre eles tenha sido alcançada pelo presente trabalho – o que não implica necessariamente em considerar que em sua execução novas frentes não possam ser identificadas e postas em prática, a partir do amadurecimento de subsídios e insumos que são provenientes do próprio desenrolar do Projeto. Para isso mesmo é que existem fóruns de monitoramento e avaliação

²³ Para mais informações sobre o Escritório de Processos, o Comitê de Monitoramento e o Mapa Estratégico do IPHAN, ver em <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/314>

postulados por diversas metodologias de gestão e gerenciamento como formas de identificação permanente de desvios e de correção de rumos.

No entanto, reside justamente neste quesito a maior dificuldade na efetiva implementação do Projeto e na consequente incorporação da nova atribuição – uma vez que, como já apontado no item 11, “Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto”, o IPHAN hoje não possui a totalidade das condições formais e metodológicas de acompanhamento, avaliação e validação por instâncias externas à da própria implementação do projeto que seriam esperadas para sua plena implementação. Como registrado, para que esse aspecto decisivo possa ser sanado, há que se caracterizar o Projeto como passível de mensuração conforme as seguintes propostas:

- dotar o Projeto de ações orçamentárias para que possam ser inseridas no sistema de acompanhamento gerencial do IPHAN (SIG-IPHAN), recebendo assim atenção periódica do Comitê de Monitoramento;
- Inserir os resultados de ações fiscalizatórias de comércio e leilões, que tenham sido executadas pelas Superintendências do IPHAN nos estados, na contabilização de metas dos Planos Internos e Planos Orçamentários da LOA referentes ao desempenho institucional na Fiscalização;
- equalizar indicadores de desempenho do IPHAN e do COAF a fim de verificar o nível de contribuição do Instituto na efetividade da PLD-FT pelo Estado Brasileiro;
- Criar Iniciativa Estratégica referente ao Projeto no âmbito do Mapa Estratégico do IPHAN

Tais ações – viáveis no caso da primeira a terceira propostas, mas fora da governabilidade da liderança do Projeto no caso da quarta – devem ser de grande importância na consecução das principais ações aqui previstas, de modo a poder controlar variáveis financeiras (antecipando-se a elas) e representar dissuasão junto ao quadro dirigente, ao consolidar dados e informações estatísticas que alimentem a perspectiva do IPHAN como entidade de importância no quadro gerencial da administração pública brasileira.

12) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ministérios da Justiça e Fazenda - MJ MF, Subchefia de Assuntos Parlamentares. **Exposição de Motivos EMI 00114/2015**. José Eduardo Martins Cardozo e Joaquim Vieira Ferreira Levy. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/ExpMotiv/EMI/2015/114.htm>, acessado em 15/05/2016

COSTA, Gerson Godinho. “O tipo penal da lavagem de dinheiro”. In: BALTAZAR JUNIOR, José Paulo; MORO, Sergio Fernando. **Lavagem de dinheiro: comentários à lei pelos juízes das varas especializadas em homenagem ao Ministro Gilson Dipp**. Porto Alegre: Livraria do Advogado

DE SANCTIS, Fausto Martins. *Lavagem de dinheiro por meio de obras de arte: uma perspectiva judicial-criminal*. Belo Horizonte: Del Rey, 2015.

FATF-GAFI (Grupo de Ação Financeira). *Padrões internacionais de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo e da proliferação*. Brasília: COAF/MF, 2012. Disponível em <<http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/As%20Recomendacoes%20GAFI.pdf>>, acessado em 30/01/2016.

MARTINS, H. F., MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Instituto Publix Editora, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Navigating complexity: a practice guide*. S. L.: PMI, 2014.

Legislação citada:

Lei Federal nº. 9.613, de 03/03/1998 (*Dispõe sobre o crime de 'lavagem' ou ocultação de bens, direitos e valores, a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei, cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras e dá outras providências*)

Decreto Presidencial nº. 6.844, de 07/05/2009 (*Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, e dá outras providências*)

Constituição da República Federativa do Brasil de 1998

Decreto-Lei nº. 25, de 30/11/1937 (*Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional*)

Decreto nº. 3.551, de 04/08/2000 (*Institui o Registro de Bens Culturais de Natureza Imaterial que constituem patrimônio cultural brasileiro, cria o Programa Nacional do Patrimônio Imaterial e dá outras providências*)

Lei Federal nº. 3.924, de 26/07/1961 (*Dispõe sobre os monumentos arqueológicos e pré-históricos*)

Instrução Normativa IPHAN nº. 01, de 11/07/2007 (*Dispõe sobre o Cadastro Especial dos Negociantes de Antiguidades, de Obras de Arte de Qualquer Natureza, de Manuscritos e Livros Antigos ou Raros, e dá outras providências*)

Resolução COAF nº. 08, de 15/09/1999 (*Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas pessoas físicas ou jurídicas que comercializem objetos de arte e antiguidades*)

Decreto Legislativo nº. 162, de 14/06/1991 (*Aprova o texto da Convenção contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, aprovada em Viena, em 20 de dezembro de 1988*)

Decreto nº. 154, de 26/06/1991 (*Promulga a Convenção Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas*)

Lei nº. 12.683, de 09/07/2012 (*Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro*)

Resolução COAF nº. 16, de 28/03/2007 (*Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas pessoas reguladas relativamente a operações realizadas por pessoas politicamente expostas*)

Resolução COAF nº. 15, de 28/03/2007 (*Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas pessoas físicas e jurídicas reguladas pelo COAF relativamente a operações ou propostas de operações ligadas ao terrorismo e seu financiamento*)

Lei nº. 13.170, de 16/10/2015 (*Dispõe sobre a indisponibilidade de bens, direitos ou valores em decorrência de resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas*)

Resolução nº. 2199/2015 do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas - *Threats to international peace and security caused by terrorist acts* (7.379ª. sessão, em 12/02/2015)

Resolução nº. 2253/2015 do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas - *Threats to international peace and security caused by terrorist acts* (7.587ª sessão, em 17/12/2015)

Portaria IPHAN nº. 161/2016, Diário Oficial da União nº. 90, Seção 2, p. 18, 12/05/2016

Portaria Ministério da Cultura nº 92, de 5/07/2012 (Regimento Interno do IPHAN)