

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO
Diretoria de Administração e Gestão
Coordenação Geral de Gestão Estratégica

Coordenação de Planejamento e Modernização

**RELATÓRIO PARA O APRIMORAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DA FUNAI**

Brasília/DF
2022

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2 HISTÓRICO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	8
2.1 Estruturas anteriores à Constituição Federal de 1988	8
2.2 Estruturas pós-Constituição Federal de 1988 – CF/88	13
3. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ATUAL	29
3.1 Sede	34
3.1.1 <i>Órgãos Colegiados</i>	34
3.1.1.1 Diretoria Colegiada – Dircol	34
3.1.1.2 Comitês Regionais	36
3.1.1.3 Conselho Fiscal	40
3.1.2 <i>Órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente</i>	40
3.1.3 <i>Órgãos seccionais</i>	43
3.1.3.1 Procuradoria Federal Especializada Junto à Funai	43
3.1.3.2 Auditoria Interna	44
3.1.3.3 Ouvidoria	45
3.1.3.4 Corregedoria	46
3.1.3.5 Diretoria de Administração e Gestão – Dages	47
3.1.4 <i>Órgãos Específicos Singulares</i>	57
3.1.4.1 Diretoria de Proteção Territorial - DPT	57
3.1.4.2 Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável - DPDS	63
3.2 Unidades Descentralizadas	71
3.2.1 <i>Coordenações Regionais</i>	71
3.2.2 <i>Coordenações de Frente de Proteção Etnoambiental - CFPE</i>	78
3.2.3 <i>Coordenações Técnicas Locais - CTL</i>	80
3.3 Órgão Científico-Cultural	86
3.3.1 <i>Museu do Índio</i>	86
4. DEMANDAS DE ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA	94
4.1 Criação de Núcleos	94
4.2 Criação de CR ou CTL	96
5. MAPEAMENTO DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO	103
5.1. ALTERNATIVA A	104
5.1.1 <i>Unidades Centrais</i>	104

Órgãos Colegiados	105
a) <i>Diretoria Colegiada</i>	106
b) <i>Conselho Fiscal</i>	108
<i>Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente</i>	108
a) Gabinete do Presidente.....	108
b) Departamento Executivo - Dex.....	111
<i>Órgãos seccionais</i>	112
a) Procuradoria Federal Especializada Junto à Funai -PFE.....	112
b) Auditoria Interna.....	113
c) Ouvidoria	115
d) Corregedoria	117
e) Diretoria de Administração	118
<i>Órgãos Específicos Singulares</i>	126
a) Diretoria de Assuntos Fundiários.....	126
b) Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial	130
c) Diretoria de Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa - DSCP.....	136
5.1.2 Unidades Descentralizadas.....	142
a) Gerências de Suporte Regional	142
b) Coordenações Indigenistas.....	153
b.1 - Unidades Técnicas Locais.....	158
c) Polos de Proteção Etnoambiental.....	160
c.1 - Unidades Técnicas Etnoambientais.....	163
<i>Órgão Científico-Cultural</i>	164
a) Museu do Índio	164
5.1.3 Distribuição de cargos e funções assessoramento e projeto.....	168
5.2 ALTERNATIVA B	170
5.3 ALTERNATIVA C	172
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
6.1. Próximos passos.....	176
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178

1. APRESENTAÇÃO

Este Relatório para o Aprimoramento das Estruturas Organizacionais da Funai (3971534), elaborado pela Coordenação Geral de Gestão Estratégica - CGGE, é o resultado do estudo diagnóstico sobre a estrutura organizacional desta Fundação indigenista. O estudo foi solicitado pela Diretoria Colegiada - DIRCOL, em reunião do dia 02 de junho de 2020, processo 08620.004163/2020-28, SEI nº 2165478, trecho abaixo:

Após deliberação, os membros da Diretoria Colegiada decidiram encaminhar todos os processos, com essa temática, a CGGE/DAGES para estudo preliminar das demandas prioritárias de reestruturação, a serem apresentados a deliberação da DIRCOL, com os seguintes critérios:

a Demandas externas - MPU, DPU, etc - As demandas que se referem aquelas oriundas de órgão/entidades que compõe a estrutura de Governança Externa da Funai, deverão ser analisados sob a ótica da estrutura atual, fundamentado se a solicitação/recomendação apresentada pelo órgão externo é passível de atendimento na estrutura existente. A análise deverá levar em consideração os fatores de restrições orçamentárias, e de recursos humanos. Excetuam-se desta análise os casos que decorrem de decisões judiciais.

b Criação de Núcleos - As demandas devem ser analisadas sob a ótica de padronização das estruturas nas diversas CRs da Funai, caso a demanda não consiga se enquadrar neste critério o processo deverá ser restituído ao solicitante para conhecimento e posterior arquivamento;

d Demandas da sociedade civil e entidades de classes - Considerando as restrições orçamentárias impostas pela Pandemia, considerando ainda as restrições de recursos humanos na estrutura da Fundação, as solicitações serão analisadas, conhecidas, e no mérito negado o provimento.

As demandas relacionadas nos itens acima quando decorrerem de solicitações sem base legal, que infringirem aumento de despesas deverão ser negadas. Excetuam-se desta análise os casos que decorrem de decisões judiciais. Os processos que não se enquadrarem nos critérios deverão ser negados e encaminhados para arquivamento. Encaminhar os processos a CGGE/DAGES para que promova análise nos termos acima, visando estudos para a reestruturação organizacional da Funai.

Soma-se à solicitação da DIRCOL, a entrada em vigor da Lei n ° 14.204, de 16 de setembro de 2021, que moderniza e simplifica a gestão de cargos em comissão, funções de confiança e gratificações do poder Executivo federal. A medida objetiva melhorar a qualidade do serviço público a partir de um aproveitamento melhor e mais flexível dos recursos disponíveis alocados nas estruturas organizacionais de órgãos e de entidades.

A lei cria duas espécies de cargos em comissão e de funções de confiança: Cargos Comissionados Executivos - CCE e as Funções Comissionadas Executivas - FCE, que, até março de 2023, devem substituir parte dos atuais cargos, funções e gratificações. As FCE são exclusivas dos servidores. Já para os cargos em comissão existentes na Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, 60% deverão ser ocupados por servidores de carreira,

uma inovação legal na busca de melhor profissionalização do serviço público. A referida lei foi convertida da Medida Provisória nº 1.042, de 14 de abril de 2021 e regulamentada pelo Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021.

O estudo foi tratado como um projeto, conforme Termo de Abertura de Projeto - TAP, SEI nº 3689998, com etapas e cronograma de trabalho definidos. Salienta-se que mesmo antes da abertura do TAP, algumas etapas já haviam sido concluídas, a exemplo do “levantamento das demandas de alteração da estrutura”. Uma medida preliminar ao Projeto, foi elaboração da Informação Técnica nº 1/2020/NUPE/SEORG/COPLAN/CGGE/DAGES-FUNAI, SEI nº 2275700, com indicação de sobrestamento das análises das demandas de solicitação de alteração da estrutura. A medida foi tomada logo após a solicitação do estudo pela DIRCOL, e teve como objetivo paralisar as análises das demandas de forma individualizada, para analisá-las em conjunto, visto que além do grande volume de processos de diferentes complexidades, o estudo requer o cumprimento de várias etapas e o estabelecimento de critérios prévios de priorização de alteração de estruturas.

Este estudo está fundamentado nos seguintes atos normativos:

- a) Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que “simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional”;
- b) Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, que regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que “simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019”;
- c) Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que “estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG”; e
- d) Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020, que “institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia”.

Para elaboração do presente estudo foram considerados:

- a) Cadeia de Valor da Funai;
- b) Carteira de Políticas Públicas da Funai;
- c) Relatório de Gestão Funai referentes aos exercícios de 2020 e 2021;
- d) Demandas de alteração da estrutura advindas dos povos indígenas, por meio de suas Organizações, Ministério Público, Defensoria Pública;
- e) Demandas de alteração da estrutura advindas dos servidores e das unidades da Funai, em especial, Coordenações Regionais e Coordenações Técnicas Locais;
- f) Estudos anteriores de alteração da estrutura realizados no âmbito da Fundação;
- g) Benchmarking: Estruturas Regimentais de outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal, com destaque para a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio.

A elaboração do Relatório para o Aprimoramento das Estruturas Organizacionais da Funai ([3971534](#)) prezou pela observância das regras estabelecidas pelo art. 5º da [Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019](#), o art. 6º da [Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019](#) e o [Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020](#), que estabelecem e regulamentam a análise de impacto regulatório. Conforme o Modelo de Governança da Análise de Impacto Regulatório do Ministério da Economia, a Análise de Impacto Regulatório é:

é procedimento que parte da definição de um problema regulatório e que deve ser realizado previamente à edição de um ato normativo. A análise contém informações e dados sobre os prováveis efeitos das soluções normativas, para verificar a razoabilidade do seu impacto e auxiliar a tomada de decisão da autoridade competente. O produto de uma AIR é o Relatório, que deve conter os elementos que subsidiaram a escolha da alternativa mais adequada ao enfrentamento do problema regulatório identificado e, se for o caso, a minuta do ato normativo a ser editado.

O estudo está dividido em 4 partes:

- a) apresentação: na apresentação é realizada a exposição de motivos para a realização do presente estudo, e é identificada a fundamentação legal que ampara o trabalho feito pela CGGE. Além disso, são apresentados os materiais utilizados para apoiar as análises e a metodologia empregada na elaboração do estudo;
- b) histórico das estruturas e diagnóstico da estrutura atual: aborda o histórico da organização da Funai desde sua criação, e analisa as transformações da Fundação no decorrer do tempo. Neste tópico, é avaliada a estrutura estabelecida em 2017, e as demandas por alteração da configuração atual da Fundação, além de apresentar os problemas identificados relacionados a estrutura organizacional e suas causas prováveis;

- c) mapeamento das alternativas de ação: o estudo descreve e explica as alternativas possíveis, considera a opção de não ação, e indica a alternativa que se apresenta mais adequada para o alcance dos objetivos pretendidos. O Relatório é acompanhado dos anteprojetos das alternativas mapeadas. Anteprojeto é um *draft* prévio, que após analisado, serve de base para a proposta oficial do órgão; e
- d) considerações finais: abordamos as conclusões do estudo de aprimoramento, apontamos estratégias preliminares para implementação da alternativa sugerida como a mais adequada, bem como possíveis ferramentas que podem auxiliar no monitoramento e na avaliação da alternativa. Indicamos, ainda, a necessidade de estudo complementares relacionados a estrutura organizacional.

2 HISTÓRICO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A Fundação Nacional do Índio - Funai é uma fundação criada pela Lei nº 5.371, de 5 de dezembro de 1967, como uma entidade integrante da administração indireta vinculada ao extinto Ministério do Interior. A entidade foi criada com patrimônio próprio e de personalidade jurídica de direito privado, com a finalidade de proteger e promover os direitos dos povos indígenas, em nome da União e formular, coordenar, articular, monitorar e garantir o cumprimento da política indigenista do Estado Brasileiro, herdando, para tanto, os acervos dos extintos Serviço de Proteção ao Índio - SPI, Conselho Nacional de Proteção aos Índios - CNPI e do Parque Nacional do Xingu - PNX. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Fundação que era de direito privado - inclusive seus servidores eram contratados por meio do regime de CLT, passou a ser uma Fundação de direito público, ganhando status de fundação autárquica.

2.1 Estruturas anteriores à Constituição Federal de 1988

A primeira estrutura organizacional da Funai foi definida pelo Decreto nº 62.196, de 31 de janeiro de 1968, alterado pelos Decretos nº 64.447, de 2 de maio de 1969, nº 65.474, de 21 de outubro de 1969. Essa estrutura trazia a vinculação da fundação ao extinto Ministério do Interior e era formada por órgãos colegiados - Conselho Indigenista e Conselho Curador, órgãos de Assessoramento ao Presidente; Superintendência Administrativa; Unidades Executivas, em nível departamental, e Unidades Regionais.

Essa estrutura permaneceu até o início dos anos 80, década em que a Funai passou por três alterações em sua estrutura. O Decreto nº 84.638, de 16 de abril de 1980 estabeleceu uma estrutura formada por Órgãos Colegiados - Conselho Indigenista e Conselho Fiscal, Órgãos de Assessoramento Direto ao Presidente, Órgão Central de Coordenação e Controle, representado por uma Diretoria Executiva, e Órgãos Executivos Regionais - Administrações Regionais.

A estrutura de 1984, estabelecida por meio do Decreto nº 89.420, de 08 de março de 1984, manteve os Órgãos Colegiados - Conselho Indigenista e Conselho Fiscal, os Órgãos de assessoramento direto ao Presidente e o órgão Central de Coordenação e Controle, que passou a ser uma Superintendência Executiva. Foram criadas três Diretorias: a Diretoria de Patrimônio Indígena; a Diretoria de Assistência do Índio e a Diretoria de Administração. Manteve-se as unidades executivas regionais, denominadas de Delegacias Regionais.

As Delegacias Regionais eram órgãos administrativos que coordenavam e executavam as tarefas de assistência e proteção do índio em determinadas áreas. Segundo art. 21 do Decreto

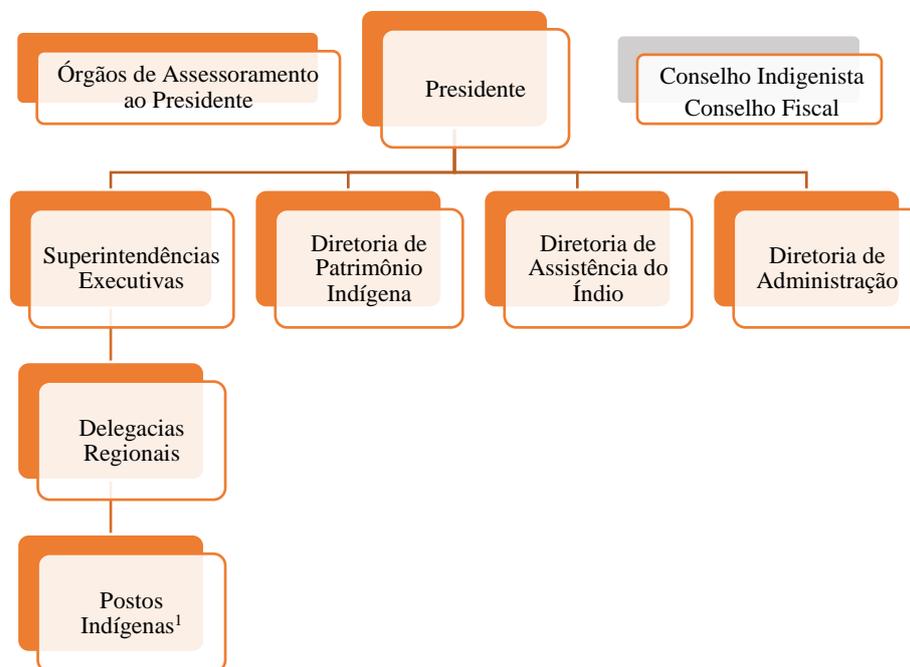
nº 89.420, de 08 de março de 1984: “Art. 21. A localização e o dimensionamento das Delegacias Regionais serão estabelecidos em função de estudos que levem em conta, principalmente, os fatores geográficos e as características culturais das populações a atender”.

Abaixo algumas Delegacias Regionais que estabelecidas na Funai no período:

- a) Região Norte: 1ª DR - Manaus/AM; 2ªDR - Belém/PA; 8ªDR - Porto Velho/RO; 10ªDR - Boa Vista/RR;
- b) Região Nordeste: 3ªDR - Recife/PE; 6ªDR - São Luís/MA;
- c) Região Centro-Oeste: 5ªDR - Cuiabá/MT; 7ªDR - Aragarças/GO; 9ªDR - Campo Grande/MS;
- d) Região Sudeste: 11ªDR - Governador Valadares/MG; 12ªDR - Bauru/SP;
- e) Região Sul: 4ªDR - Curitiba/PR; 13ªDR - Porto Alegre/RS.

Abaixo o desenho simplificado do organograma da época, conforme Decreto nº 89.420, de 08 de março de 1984.

Figura 1: Organograma da Funai em 1984



Autoria própria.

A Funai ainda contava com Postos Indígenas e Ajudâncias, estas últimas eram instaladas em locais em que não cabiam a instalação de uma Delegacia Regional. Alguns exemplos de Ajudâncias mantidas pela Funai foram: a de Minas/Bahia, com sede em Belo Horizonte, a de São Marcos, com sede em Roraima e a de Bauru/SP, posteriormente transformada em Delegacia Regional. - Funai, Informe de 1973.

Apesar de não constarem nos estatutos, todas as estruturas da Funai citadas anteriormente eram caracterizadas pela presença dos Postos Indígenas, unidades que têm sua origem ainda nos primórdios do Sistema de Proteção ao Índio e Localização dos Trabalhadores Nacionais - SPILTN. Aos tempos do contato e localização de indígenas em isolamento, assim como no regime de tutela ainda vigente ao tempo, o Posto Indígena era uma estrutura organizacional fundamental, dentro das reservas e terras indígenas, para manter a interlocução dos servidores do SPI com a maior proximidade física possível das comunidades indígenas. A estrutura dos Postos Indígenas perdurou por todo o SPI e se manteve até recentemente - ano de 2009, e era inclusive executor das políticas de saúde e educação.

A estrutura seguinte, trazida pelo Decreto nº 92.470, de 18 de março de 1986, manteve os colegiados - Conselho Indigenista e Conselho Fiscal. Substituiu as Diretorias por uma Superintendência Geral e uma Superintendência de Assuntos Fundiários. As Delegacias Regionais foram extintas, e criadas as Superintendências Executivas Regionais e as Administrações Regionais.

As Superintendências eram as unidades gestoras e ordenadoras de despesa:

- a) Superintendência da 1ª Região, com sede em Curitiba;
- b) Superintendência da 2ª Região, com sede em Cuiabá;
- c) Superintendência da 3ª Região, com sede em Recife;
- d) Superintendência da 4ª Região, com sede em Belém;
- e) Superintendência da 5ª Região, com sede em Manaus;
- f) Superintendência da 6ª Região, com sede em Goiânia.

Eram competências das Superintendências Regionais, conforme estatuto vigente à época:

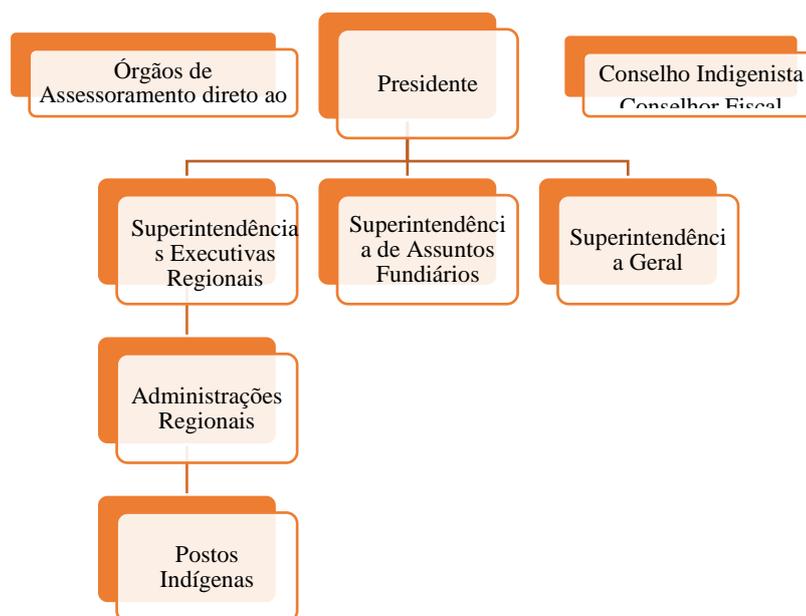
Art. 18. Às Superintendências Executivas Regionais, observadas as diretrizes da Presidência, compete planejar, coordenar, controlar, executar e acompanhar, em suas respectivas áreas de jurisdição, as atividades relativas a: administração de pessoal, material, patrimônio, finanças, contabilidade, telecomunicações, transporte e assistência médico-social; contabilização do Patrimônio Indígena; - aquisição e comercialização do artesanato indígena; atuação dos órgãos descentralizados sob sua jurisdição, estabelecendo normas e padrões administrativos;

levantamento e uso dos recursos naturais existentes em terras indígenas; assistência às populações indígenas nos campos da educação, saúde e desenvolvimento comunitário; aplicação da renda do Patrimônio Indígena e manutenção da integridade das terras indígenas, de acordo com as normas estabelecidas pela Presidência; identificação, demarcação e regularização das terras indígenas, sob a coordenação técnica da Superintendência de Assuntos Fundiários.

Art. 19. Às Administrações Regionais compete planejar, organizar, dirigir, orientar, coordenar e controlar as atividades de assistência ao índio em suas respectivas áreas de jurisdição.

O Decreto trazia como requisitos para o dimensionamento das Superintendências Executivas Regionais e das Administrações Regionais, bem como para que a localização delas fosse feita estudos que levassem em conta, principalmente, os fatores geográficos, as características e necessidades das populações a serem atendidas e as disponibilidades orçamentárias. Naquele período, ainda se utilizava muito o instrumento do Suprimento de Fundos e, vale lembrar, a Fundação que era de direito privado até 1988 - inclusive seus servidores eram contratados por meio do regime de CLT, nos termos previstos pelo Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, só passou a ser uma Fundação de direito público com a vigência da Constituição Federal. Abaixo, desenho simplificado da estrutura organizacional conforme Decreto nº 92.470, de 18 de março de 1986:

Figura 2: Organograma da Funai em 1986.



Autoria própria.

Abaixo quadro resumo com as estruturas da Funai, anteriores à Constituição Federal de 1988.

Quadro 1: Quadro resumo das estruturas da Funai antes da CF/88

Decreto n ° 62.196, de 31 de janeiro de 1968	Decreto nº 84.638, de 16 de abril de 1980	Decreto nº 89.420, de 08 de março de 1984	Decreto nº 92.470, de 18 de março de 1986
<p>a Presidência; b Órgãos Colegiados; c Órgãos de Assessoramento; d Superintendência Administrativa; e Unidades Executivas, em nível departamental; f Unidades Regionais.</p>	<p>I – Presidência II-Órgão Colegiados . Conselho Indigenista . Conselho Fiscal III -Órgãos de Assessoramento Direto ao Presidente IV -Órgãos Central de Coordenação e Controle Diretoria Executiva V-Órgãos Executivos Regionais: Administrações Regionais</p>	<p>I - Presidência; II - Órgãos Colegiados: · Conselho Indigenista; · Conselho Fiscal. III - Órgãos de Assessoramento Direto ao Presidente; IV - Órgão Central de Coordenação e Controle: · Superintendência Executiva - Diretoria de Patrimônio Indígena; - Diretoria de Assistência do Índio; - Diretoria de Administração. V - Órgãos Executivos Regionais: · Delegacias Regionais.</p>	<p>I - Órgãos Colegiados: - Conselho Indigenista; - Conselho Fiscal. II - Presidência: - Superintendência Geral; - Superintendência de Assuntos Fundiários. III - Órgãos de Assessoramento ao Presidente. IV - Órgãos Executivos Regionais: - Superintendências Executivas Regionais: · Superintendência da 1ª Região, com sede em Curitiba; · Superintendência da 2ª Região, com sede em Cuiabá; · Superintendência da 3ª Região, com sede em Recife; - Superintendência da 4ª Região, com sede em Belém; -Superintendência da 5ª Região, com sede em Manaus; -Superintendência da 6ª Região, com sede em Goiânia; -Administrações Regionais.</p>

Autoria própria.

Um fato relevante que afetou a estrutura da Funai em 1986 foi a publicação da Portaria nº 387, de 14 de outubro de 1986, que integrou o Museu do Índio à Estrutura da Funai, para a “formulação de uma política cultural integrada, visando a promoção e divulgação dos estudos e investigações culturais das populações étnicas indígenas brasileiras”. O Museu foi integrado à estrutura da Funai com as seguintes finalidades:

- I- Resguardar, sob o ponto de vista material e científico, as manifestações culturais indígenas representativas da história e tradições das populações étnicas indígenas brasileiras;
- II - Desenvolver o interesse coletivo pela causa indígena;
- III - Promover, ampliar e divulgar estudos e investigações sobre as sociedades indígenas brasileiras;
- IV -Manter intercâmbio cultural e científico com outras instituições nacionais e estrangeiras afins;
- V - Prestar assessoramento especializado à Presidência da Funai.

2.2 Estruturas pós-Constituição Federal de 1988 – CF/88

A reestruturação trazida pelo Decreto nº 564, de 8 de junho de 1992 deu à Fundação um desenho bastante diferente. A Funai passou a ser vinculada ao Ministério da Justiça e a possuir personalidade jurídica de direito público, ganhando status de fundação autárquica. Seus funcionários, antes contratados pelo Regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CTL, passam a ser considerados servidores públicos estatutários para todos os fins. No âmbito da Administração Central, a Funai passou a ser estruturada basicamente em Coordenações Gerais, como órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente e por três Diretorias, uma de área-meio e duas finalísticas.

As Coordenações-Gerais tinham funções de Defesa dos Direitos Indígenas, Projetos Especiais e Estudos e Pesquisas. Foram criadas as Diretorias de Administração, de Assistência e de Assuntos Fundiários, cujas competências seguem abaixo, extraídas da Portaria 542, de 21 de dezembro de 1993, que estabelecia o Regimento Interno:

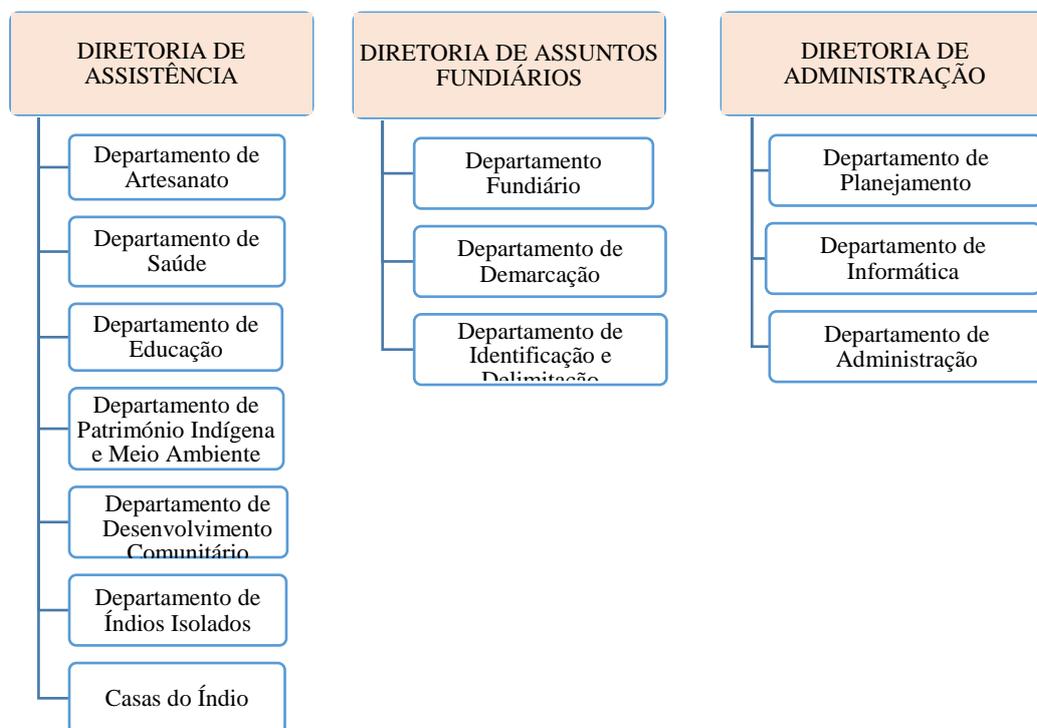
Art. 28. A Diretoria de Administração compete programar, coordenar, controlar, orientar e supervisionar as unidades jurisdicionadas quanto à execução das atividades relativas ao Planejamento, Modernização Administrativa e Informática, execução orçamentária e financeira, de recursos humanos, serviços gerais e de documentação da Fundação.

Art. 67. À Diretoria de Assistência compete promover e dirigir, a nível nacional, as ações de assistência aos índios nas áreas de proteção aos grupos

indígenas isolados, de política de educação, de prevenção e assistência à saúde, de execução das atividades relativas à preservação, conservação e recuperação do meio ambiente das terras indígenas, de gerência econômica do Patrimônio indígena e de desenvolvimento de atividades sociais e produtivas. Art. 87. A Diretoria de Assuntos Fundiários compete planejar, supervisionar, coordenar, controlar e promover as atividades relativas à identificação, delimitação, demarcação, regularização e fiscalização das terras indígenas.

Essas Diretorias possuíam como unidade de apoio um Serviço de Apoio Administrativo e eram divididas em Departamentos, conforme quadro abaixo.

Figura 3: Organograma das Diretorias da Funai em 1993



Autoria própria.

Esses Departamentos poderiam ou não ser divididos em Coordenações. De modo geral, a Diretoria de Administração era a que apresentava maior número de unidades subordinadas aos Departamentos. Essa estrutura ainda apresentava uma Procuradoria Federal Especializada e uma Auditoria. Em âmbito regional, houve a extinção das Superintendências Regionais que concentravam a interlocução com as Administrações Regionais, passando então a Presidência da Funai a se relacionar diretamente com as Administrações Executivas Regionais – EAR e o Museu do Índio, como unidades descentralizadas.

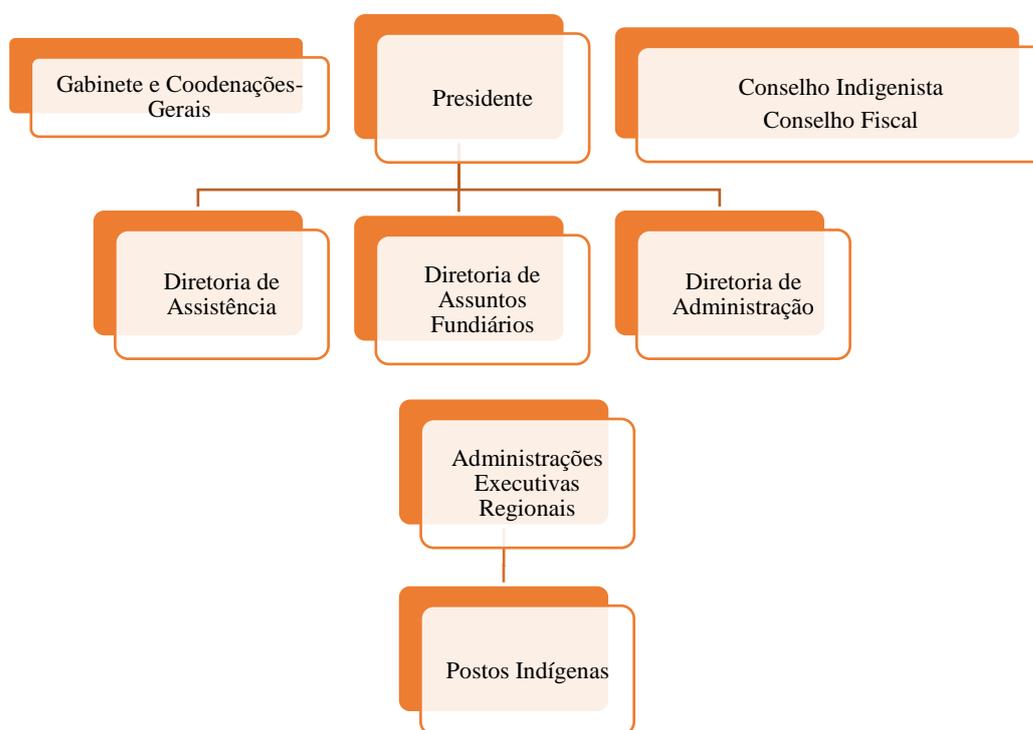
A estrutura de Postos Indígenas no interior das Terras Indígenas permaneceu. Havia ainda os Núcleos de Apoio Local - NALs, unidades não regimentais de apoio ao Postos Indígenas. As AERs e Postos Indígenas foram objeto de apreciação do Regimento Interno em 1993, já os NALs eram estruturas não regimentais:

Art. 98. As Administrações Executivas Regionais conforme a área de atuação e jurisdição terão suas competências estabelecidas em conformidade com o estipulado no art. 4º e seu parágrafo único deste Regimento.

Art. 99. Aos Postos Indígenas competem nas áreas de sua jurisdição, executar as ações relativas à assistência ao índio e suas comunidades, fiscalizar a ação de entidades e pessoas, bem como controlar e zelar pela preservação do Patrimônio Indígena e do meio ambiente.

Abaixo um desenho simplificado da primeira estrutura pós CF/88, conforme Portaria 542, de 21 de dezembro de 1993:

Figura 4: Organograma da Funai em 1993



Autoria própria.

Importa lembrar que na década de 1990, um conjunto de decretos da Presidência da República retirou da Funai boa parte de suas atribuições nas áreas de saúde e educação. Tais responsabilidades foram repassadas para os ministérios equivalentes, os quais já tinham ingerência sobre essas políticas públicas para o conjunto da população brasileira. A medida ampliou o conjunto de instituições de governo atuantes na questão indígena, tornando mais complexo o cenário político do indigenismo - Garnelo, Macedo e Brandão, 2003.

Em 1991, o Decreto Presidencial nº 26, de 1991, atribui ao Ministério da Educação e Cultura - MEC a competência para integrar a educação escolar indígena aos sistemas de ensino regular, coordenando as ações referentes àquelas escolas em todos os níveis e modalidades de ensino. O mesmo Decreto atribui a execução dessas ações às secretarias estaduais e municipais de educação, em consonância com as diretrizes traçadas pelo MEC.

Em 1999, a Lei nº 9.836/99, que acrescentou à Lei nº 8.080/90 o art. 19-B, instituiu o Subsistema de Atenção à Saúde Indígena como componente do Sistema Único de Saúde. No mesmo ano através do Decreto nº 3.156/99, estabeleceram-se as condições para a prestação de assistência à saúde dos povos indígenas no âmbito do Sistema Único de Saúde, atribuída à Fundação Nacional de Saúde - FUNASA. Posteriormente, através da Lei nº 12.314/2010 - art. 11, ficou autorizada a criação de uma Secretaria Especial, no Ministério da Saúde, para tratar da saúde indígena, cuja regulamentação ficou a cargo do Decreto nº 7.336/2010.

A reestruturação seguinte foi impulsionada pela Medida provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, e operacionalizada pelo Decreto nº 4.645, de 25 de março de 2003. Permaneceram as mesmas estruturas de Coordenações- Gerais, como órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente, três Diretorias, uma de área-meio e duas finalísticas e as Administrações Executivas Regionais – AER e Postos Indígenas, como unidades descentralizadas. Houve, a “transformação” dos Departamentos em Coordenações-Gerais, subordinadas às Diretorias, conforme tabelas abaixo.

Quadro2: Comparativo entre Departamentos e Coordenações-Gerais da Funai 1993-2003

DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA		DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA
Departamento de Artesanato		Coordenação-Geral de Artesanato
Departamento de Saúde		Coordenação-Geral de Povos Indígenas Recém Contatados
Departamento de Educação		Coordenação-Geral de Educação
Departamento de Patrimônio Indígena e Meio Ambiente		Coordenação-Geral de Patrimônio Indígena e Meio Ambiente

Departamento de Desenvolvimento Comunitário		Coordenação-Geral de Desenvolvimento Comunitário
Departamento de Índios Isolados		Coordenação-Geral de Índios Isolados
Casas do Índio		-

DIRETORIA DE ASSUNTOS FUNDIÁRIOS		DIRETORIA DE ASSUNTOS FUNDIÁRIOS
Departamento Fundiário		Coordenação-Geral de Assuntos Fundiários
Departamento de Demarcação		Coordenação-Geral de Demarcação e Proteção
Departamento de Identificação e Delimitação		Coordenação-Geral de Identificação e Delimitação

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO		DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
Departamento de Planejamento		Coordenação-Geral de Planejamento
Departamento de Informática		Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Administração		Coordenação-Geral de Administração

Autoria própria.

Nota-se que houve manutenção de quase todas as unidades, com exceção daquelas relacionadas à temática de saúde. Essas Coordenações-Gerais passaram a ter sob sua subordinação Coordenações - 101.3 e Serviços - 101.1, iniciando um processo de verticalização na estrutura da Funai, no âmbito da sede. A criação dessas unidades foi possível a partir da transformação da figura do Chefe do Posto Indígena de DAS 101.2 para DAS 10.1.

Apesar da vigência de um novo estatuto para a Fundação, internamente, não houve a elaboração de um novo Regimento, permanecendo vigente a Portaria 542, n° 21 de dezembro de 1993, que viria a ser revogada somente após reestruturação de 2012, pela Portaria n° 1.733, de 27 de dezembro de 2012. A reestruturação de 2009, Decreto n° 7.056 de 28 de dezembro de 2009, trouxe mudanças ainda mais significativas na estrutura da Fundação. No âmbito da Alta Administração, a Funai passou a ser efetivamente dirigida por uma Diretoria Colegiada - Dircol, composta pelo Presidente e Diretores. O Conselho Indigenista foi extinto e criados os Comitês Regionais, a serem estabelecidos para cada Coordenação Regional, unidade que substituiu as

Administrações Executivas Regionais - AER. Houve ainda a criação da Ouvidoria e da Corregedoria, como órgãos seccionais.

Houve a extinção das Coordenações-Gerais, como órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente, mudança na denominação das Diretorias: a Diretoria de Administração, a Diretoria de Assistência e a Diretoria de Assuntos Fundiários passaram a serem chamadas de Diretoria de Administração e Gestão, Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável e Diretoria de Proteção Territorial, respectivamente.

Tratava-se, portanto, de dar continuidade às medidas voltadas ao que se considerava necessário para a adequação da Funai à Constituição Federal de 1988, à sedimentação de um papel de coordenação à instituição no que se referia à questão indígena, à adoção dos princípios de “gestão compartilhada”, “proteção” e “promoção” na atuação estatal (STIBICH, 2019, p. 76).

Ainda conforme Ivan Stibich (2009, p.77), em relação à Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável – DPDS:

“deu-se ênfase à promoção do que se entendia como sustentabilidade como uma das principais finalidades da ação indigenista” [...] no que se refere à promoção do que se concebia como desenvolvimento sustentável, foram privilegiadas as dimensões “social”, “ambiental” e “econômica” desse desenvolvimento, expressas nas ideias de “promoção social”, “gestão ambiental” e de “etnodesenvolvimento” que deram título a três de suas Coordenações Gerais: Promoção ao Desenvolvimento Social - CGPDS, Coordenação geral de Gestão Ambiental - CGGAM e Coordenação Geral de Promoção ao Etnodesenvolvimento – CGETNO (STIBICH, 2019, p. 77).

Em relação à estrutura da Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável:

[...] essa trouxe outra inovação em relação à extinta Diretoria de Assistência: à mudança de seu papel em relação à saúde e à educação indígena, que passaram a ser apenas “acompanhadas” pela Fundação. Essa medida refere-se ao já aludido reconhecimento de que essa tendência ganhou forma também nas estruturas das Coordenações Regionais, onde os diversos Serviços que compunham sua estrutura - Assistência, Desenvolvimento Comunitário, Atividades produtivas, Educação, entre outros foram sucedidos pelo Serviço de Monitoramento Ambiental e Territorial e, posteriormente, pelo serviço de Gestão Ambiental e Territorial (STIBICH, 2019, p. 78).

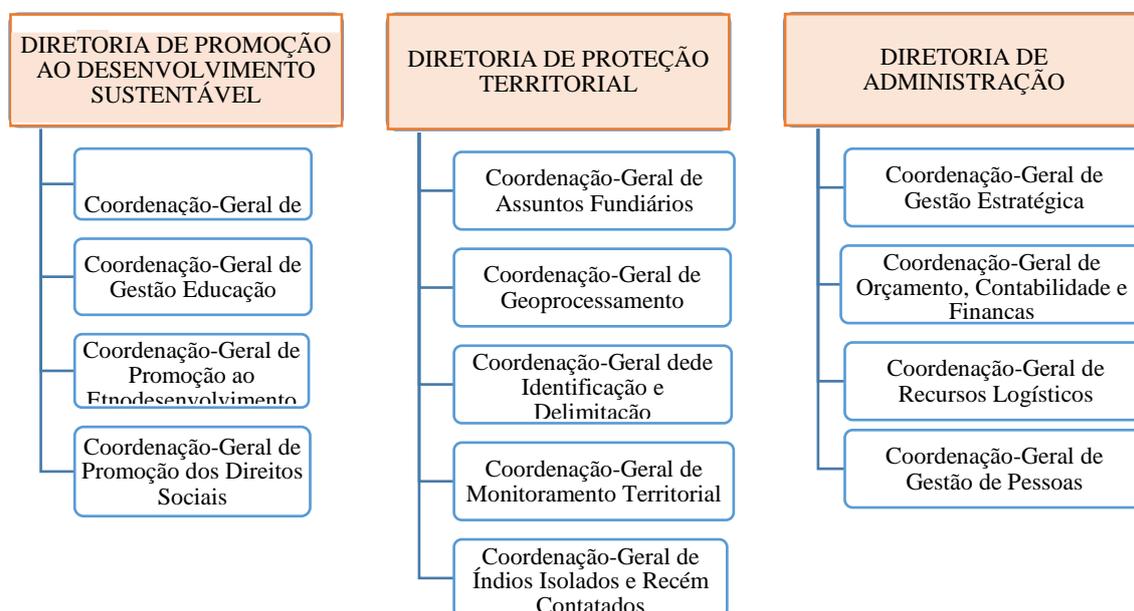
Em relação a outra diretoria finalística da Fundação, ou seja, a Diretoria de Proteção Territorial:

[...] além da manutenção das atribuições relativas ao processo de regularização fundiária e da atenção os coletivos indígenas que evitam manter ou mantêm

relações restritas com os demais segmentos do coletivo brasileiro - os chamados “índios isolados” e de “recente contato” herdadas da extinta Diretoria de Assuntos Fundiários, o Decreto 7.056, de 28 de dezembro de 2009, trouxe como novidade a criação da Coordenação Geral de Monitoramento Territorial - CGMT, voltada às ações de “vigilância” e de “fiscalização” de Terras Indígenas, que passaram a ter grande destaque entre as atribuições da referida diretoria (STIBICH, 2019, p. 79).

Abaixo, o desenho simplificado das Diretorias da Fundação, conforme Decreto 7.056, de 28 de dezembro de 2009.

Figura 5: Organograma das Diretorias da Funai em 2009



Autoria própria.

O número de unidades descentralizadas foi reduzido de 45 para 37 e sua denominação mudou para Coordenações Regionais - DAS 101.3. Por uma razão de segregação de funções, as CRs passam a ter dois Serviços Administrativos - SEPLAN e SEAD para um único Serviço da Área Técnica, os SEGATs - 101.1, e uma Divisão Técnica que realizaria a intersetorialidade entre a área meio e a área finalística - 101.2.

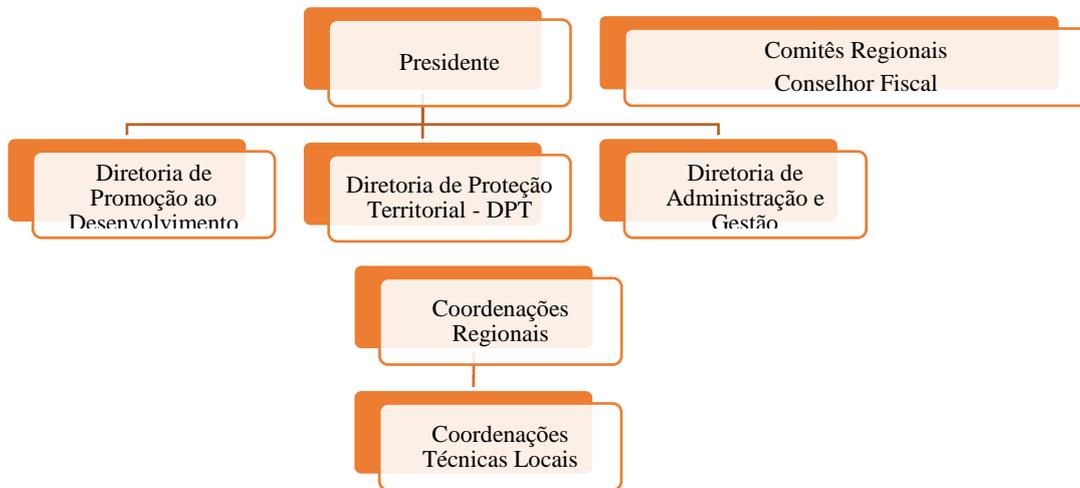
Foram criadas 12 Coordenações das Frentes de Proteção Etnoambiental - CFPE, estruturas criadas exclusivamente para trabalhar com povos indígenas isolados e de recente

contato. Outra discussão estruturante ocorreu sobre o tema dos Postos Indígenas permanecerem dentro das Terras Indígenas ou passassem a serem escritórios dentro das sedes municipais - Ver Decreto n° 7.056: por um lado, a proximidade física dos indígenas é importante para manter a interlocução, mas superado o paradigma da tutela, argumentou-se pela necessidade da unidade da Funai estar mais próxima dos demais serviços públicos - INSS, CRAS, CREAS, Bancos, as próprias prefeituras para fortalecer o caráter da Funai enquanto Coordenadora da Política Indigenista.

Os Postos Indígenas foram substituídos pela Coordenações Técnicas Locais - CTLs, estruturas concebidas pelos formuladores do Decreto 7.056, de 28 de dezembro de 2009 para prover as garantias de que o que fosse decidido de forma compartilhada entre indígenas, Coordenadores Técnicos Locais e Comitês Regionais seria executado a contento e sem interferências consideradas indevidas, uma vez que foram previstas na estrutura da Funai instâncias de tomada de decisão, monitoria, avaliação de ações e de “controle social”. (STIBICH, 2019).

Como consequência, muitos escritórios da Funai dentro das Terras Indígenas foram abandonados e a regra passou a ser escritórios alugados ou cedidos por outros órgãos públicos para a Funai. Isso causou, também, em alguns casos específicos, a sobreposição de alguns DASs na mesma sede municipal: por exemplo, duas Terras Indígenas incidiam em um mesmo município e haviam lá 02 DASs para Postos distintos, na estrutura ficaram então duas CTLs dentro da mesma Sede municipal; ou seguindo outro exemplo, com o retraimento dos Postos Indígenas, ficaram algumas CTLs funcionando dentro do mesmo prédio da Coordenação Regional, o que pode parecer um pouco estranho do ponto de vista organizacional, mas há um contexto e um histórico que explique essas realidades que precisam ser analisadas cada caso em seu particular. Abaixo, o desenho simplificado da Fundação, conforme Decreto 7.056, de 28 de dezembro de 2009.

Figura 6: Organograma da Funai em 2009

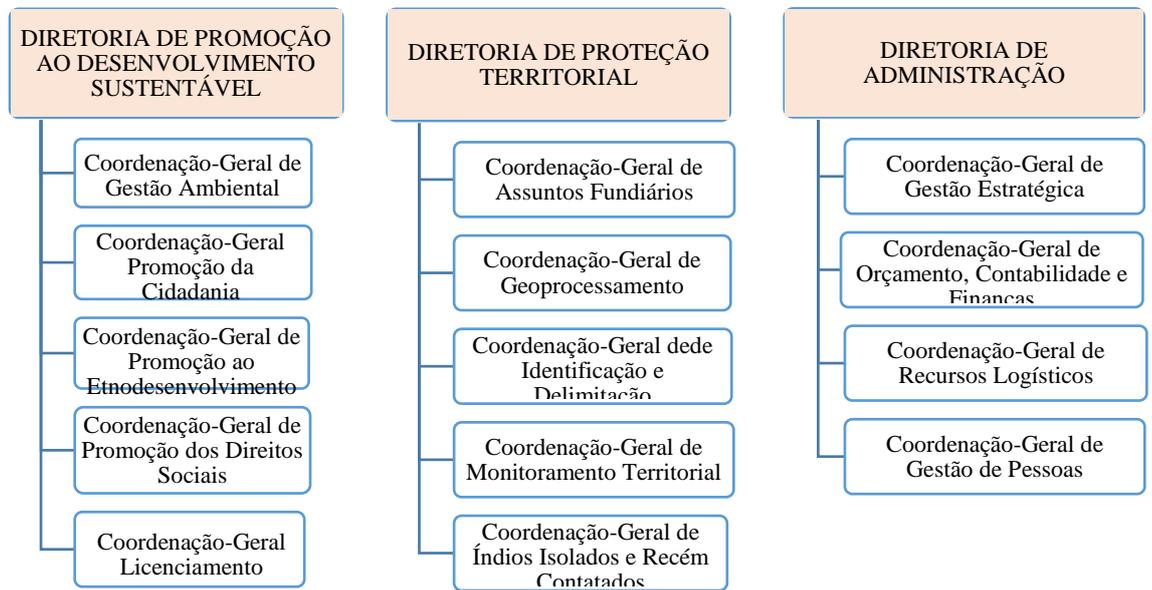


Autoria própria.

Reforça-se que mesmo após passar por mais uma reestruturação, a Fundação não elaborou seu novo Regimento Interno, permanecendo vigente a Portaria 542, n ° 21 de dezembro de 1993, que viria a ser revogada somente após reestruturação de 2012, pela Portaria n° 1.733, de 27 de dezembro de 2012. Ocorre que na prática, a estrutura vigente na época era muito diferente da trazida pela portaria de 1992. A ausência desse normativo orientador por cerca de 20 anos concorreu para as dificuldades de alinhamento das competências com as finalidades do órgão pós-Constituição de 1988 e, conseqüentemente, para atuação fragmentada e heterogênea das unidades administrativas do órgão.

Em 2012, houve nova alteração na estrutura da Fundação, por meio do Decreto n° 7.778, de 27 de julho de 2012. O novo decreto não trouxe grandes mudanças na estrutura da Fundação, permanecendo os mesmos seccionais e as mesmas Diretorias. Verifica-se que houve a extinção da Coordenação-Geral de Educação e criação de duas novas Coordenações-Gerais: a Coordenação-Geral de Gestão Promoção da Cidadania e a Coordenação-Geral Licenciamento.

Figura 7: Organograma da Funai em 2012



Autoria própria.

A última movimentação estatutária da Funai, aprovada pelo Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017, foi realizada visando cumprir o disposto na Medida Provisória nº 731 de 10 de junho de 2016 e no Decreto 8.785 de 10 de junho de 2016, que obrigava o remanejamento entre DASs e FCPEs, e redução dos cargos comissionados no total¹. Segundo Relatório Final do GT, instituído pela Portaria nº 548/PRES, de 21 de junho de 2016, com o objetivo de apresentar proposta do novo quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Funai:

Lembramos que no início do ano, a Funai e demais órgãos do Governo Federal foram convocados a diminuir seus quadros de cargos comissionados; a Fundação enviou uma proposta que, dada a troca de Governo não foi levada adiante. A partir da Medida Provisória e do Decreto, foi determinado ao Ministério da Justiça e Cidadania que concluísse a redução de seu quadro, sendo repassada à Funai a cota de 112,45 DASs Unitários - a mesma cota da determinação anterior feita pelo MPOG. 5. Caso a Funai não apresente uma proposta dentro do prazo estabelecido na Medida Provisória e no Decreto, serão feitos os cortes conforme a proposta já protocolada anteriormente - que

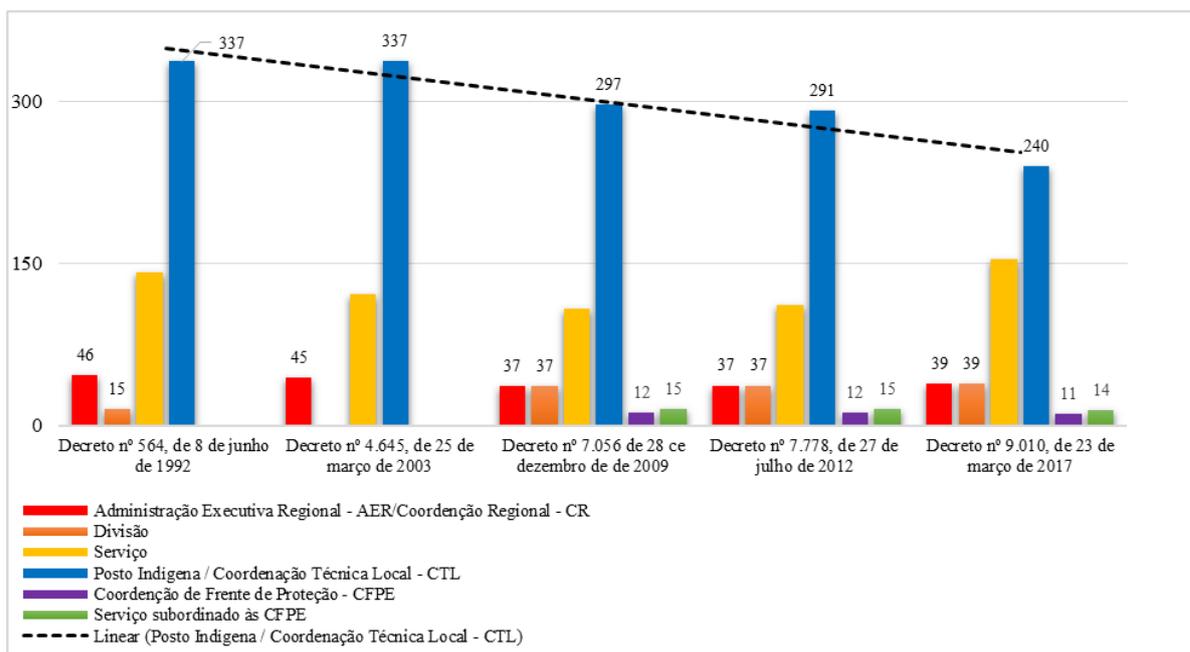
¹ Para visualizar o quantitativo de cargos e DASs unitário disponível para a Funai ao longo dos anos, ver Gráfico: Evolução de número de cargos e valores de DAS unitário na estrutura da Funai 1992-2022, deste documento, que apresenta esses quantitativos considerando todas as estruturas da Funai, pós CF/1988.

foca a redução em CTLs com cargos vagos e os Assistentes das CRs - FUNAI, 2017

A estrutura trazida pelo decreto de 2017 manteve basicamente a estrutura já existente. No âmbito da sede, houve a criação da Coordenação de Gestão em Tecnologia da Informação, subordinada à Diretoria de Administração e Gestão – DAGES. A fim de atender às determinações legais, cada Diretoria teve uma redução de 5 pontos de DAS-Unitário, totalizando 15 pontos unitários. Esses valores foram diminuídos dos cargos de assessoria, a fim de manter os cargos “de linha” das Diretorias. Em razão disso, a DPDS e Dages não possuem hoje cargos de assessores e assistentes técnicos, com exceção de um cargo de assistente técnico na CGGAM/DPDS.

Houve ainda a redução do número de CTLs de 291 para 240 - sendo 120 DAS 101.1 e 120 FCPEs 101.1 em todo o território nacional. Houve também alguns ajustes na estrutura, como o surgimento dos Serviços de Promoção dos Direitos Sociais e de Cidadania - SEDISCs, embora, para isso, tenham sido sacrificados os assessores - DAS 102.2 dos Coordenadores Regionais. A última modificação na estrutura da Fundação se deu por meio do Decreto nº 9.425, de 27 de junho de 2018, que alterou o Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017. Foram criadas as Coordenações Regionais de Guarapuava e Regional João Pessoa, elevando assim o número de descentralizadas de 37 para 39, quantitativo existente hoje. O gráfico a seguir mostra os cargos de comando das unidades descentralizadas da Funai desde a estrutura de 1992.

Gráfico 1: Cargos de comando da estrutura da Funai 1992-2022



Autoria própria.

Sobre o gráfico acima, insta esclarecer sobre os Postos Indígenas que, embora tenham se mantido em quantitativo na mudança da estrutura de 1992 para 2003, o seu nível foi modificado, passando de unidades DAS.101.2 para a DAS 101.1. A tabela abaixo mostra o comportamento dessas unidades e de suas substitutas, as Coordenações Técnicas Locais – CTL, ao longo dos anos.

Quadro 3: Comparativo entre Postos Indígenas e Coordenações Técnicas Locais²

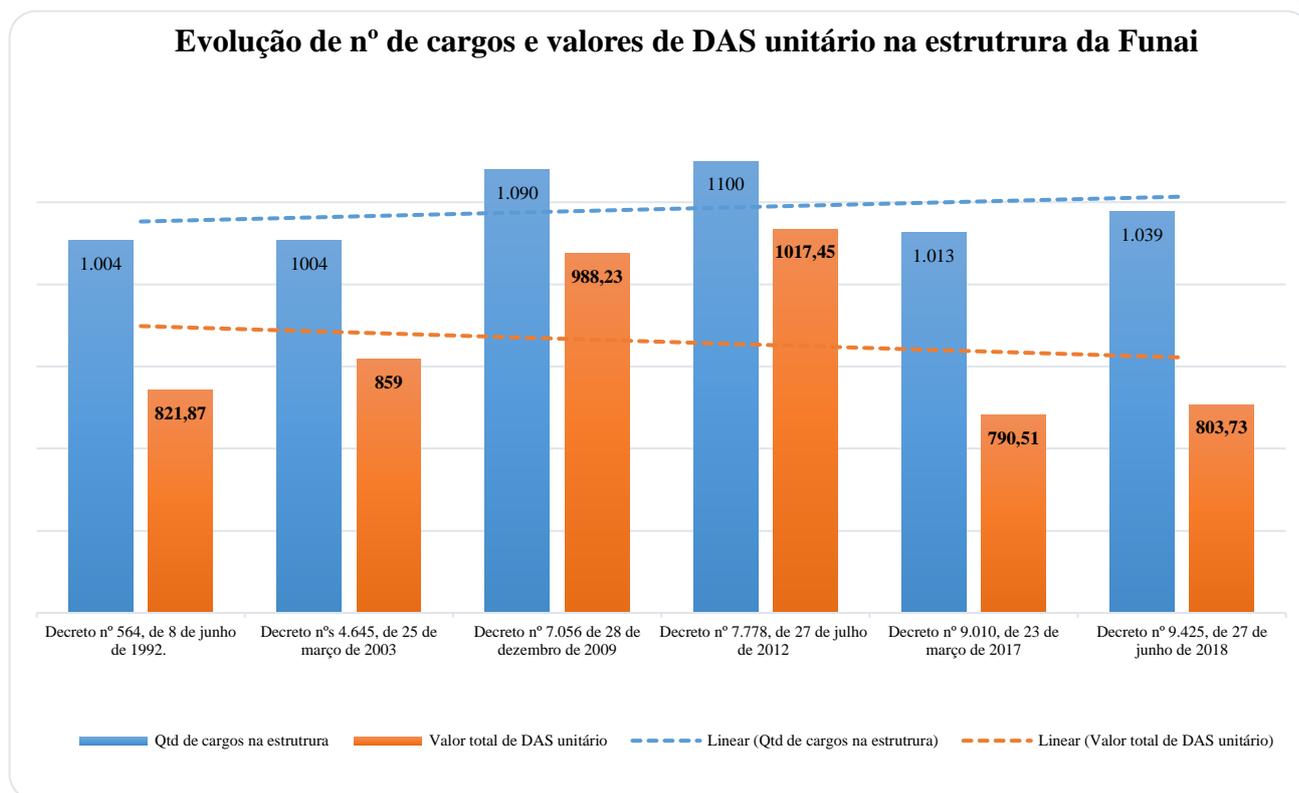
TIPO	1992	2003	2009	2012	2017
Postos Indígenas	337 DAS 101.2*	337 DAS 101.1	-	-	-
DAS Extra	142 DAS 101.1	122 DAS 101.1	-	-	-
CTL	-	-	297 DAS 101.1	291 DAS 101.1	120 DAS 101.1 120 FCPE 101.1
Pontos DAS	526,18 Pontos	459 Pontos	297 Pontos	291 Pontos	240 Pontos

Autoria própria.

² Peso Unitário de 1992: um DAS 101.2 = 1,14 pontos.

O gráfico a seguir mostra a distribuição em número de cargos e de DAS unitário disponível na Funai em cada estrutura organizacional.

Gráfico 2: Evolução de número de cargos e valores de DAS unitário na estrutura da Funai 1992-2022³



Autoria própria.

Como se verifica, embora a Fundação venha perdendo gradativamente valores em termos de DAS unitários - coluna laranja, o número de cargos de comando tem aumentado - coluna azul, ou seja, estamos compensando a perda dos valores de DAS unitário por cargos de menor nível na estrutura, como Serviços, nível 101.1 e Funções Gratificadas – FGR - Núcleos. Tal situação revela um processo de verticalização da entidade, iniciado a partir da reestruturação de 2003, quando a Fundação transformou os cargos de assessores - DAS 102.2 das Coordenações Regionais em cargos de comando no âmbito da Sede. Os cargos de comando criados a partir da transformação dos cargos de assessoria foram os Coordenadores de área - DAS 101.3 e os Chefes de Serviços - DAS 101.1 subordinados às Coordenações-Gerais.

³ O Decreto nº 9.425, de 27 de junho de 2018 não estabelece uma nova estrutura para Fundação, apenas altera a estrutura vigente - 2017.

Segue abaixo tabela e gráficos que contribuem na comparação entre as diversas áreas da Funai Sede, para que se possa verificar a migração dos pontos unitários de DASs na instituição, estrutura após estrutura: o primeiro em números de DASs Unitários absolutos. E, por fim, segue o gráfico comparativos entre os DASs Unitários da Sede - sem o Museu do Índio e aqueles DASs Unitários destinados às unidades descentralizadas - AERs/CRs + PIs/CTLs + FPEs.

Quadro 4: Número unitário de DAS ao longo dos anos 1992-2022⁴

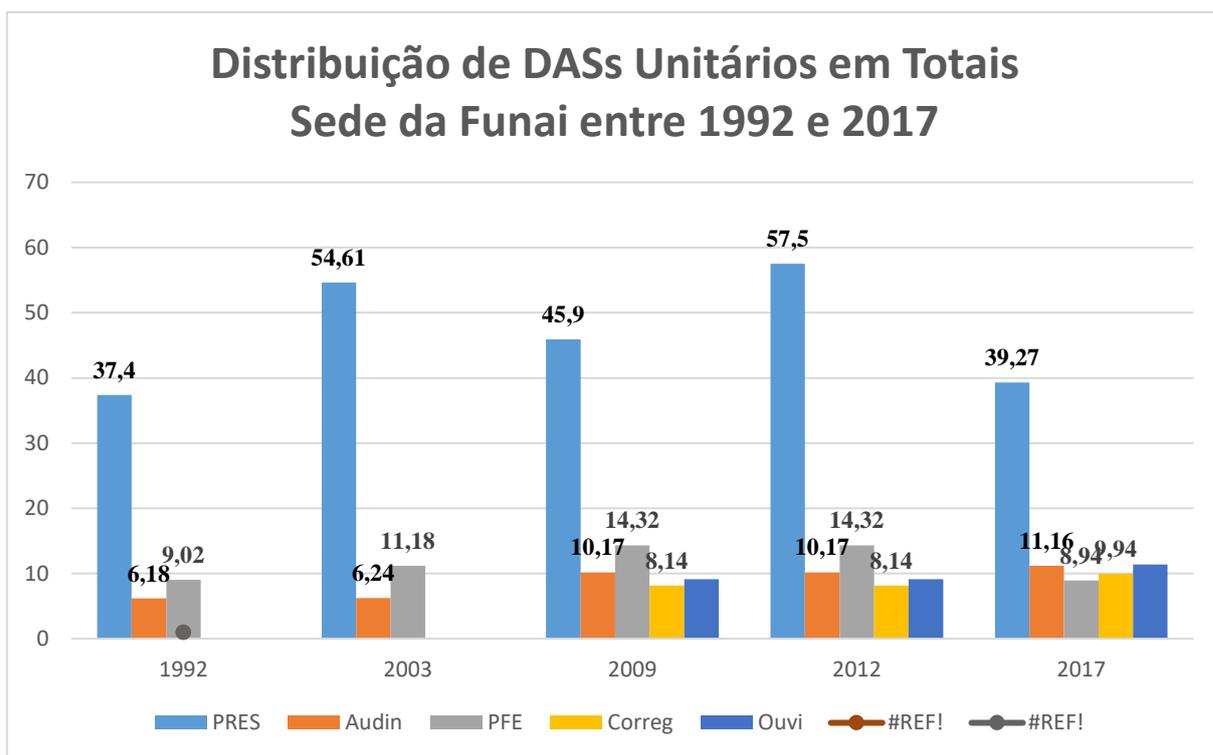
Unid/Ano	1992	2003	2009	2012	2017
PRES	35,75	30,53	45,3	56,9	34,25
DAF/DPT	38,18	32,78	118,96	122,96	114,96
DAS/DPDS	68,34	63,24	71,18	86,01	70,32
DAGES	75,84	76,84	89,17	84,36	84,5
Museu	18,82	10,98	19,87	21,87	21,87
AERs/CRs	-	-	-	-	-
PIs/CTLs	526,18	459	297	291	240

Autoria própria.

⁴ * Peso Unitário de 1992 e 2003: um DAS 101.4 = 3,98; um DAS 101.2 ou 101.2 1 = 1,14 pontos.

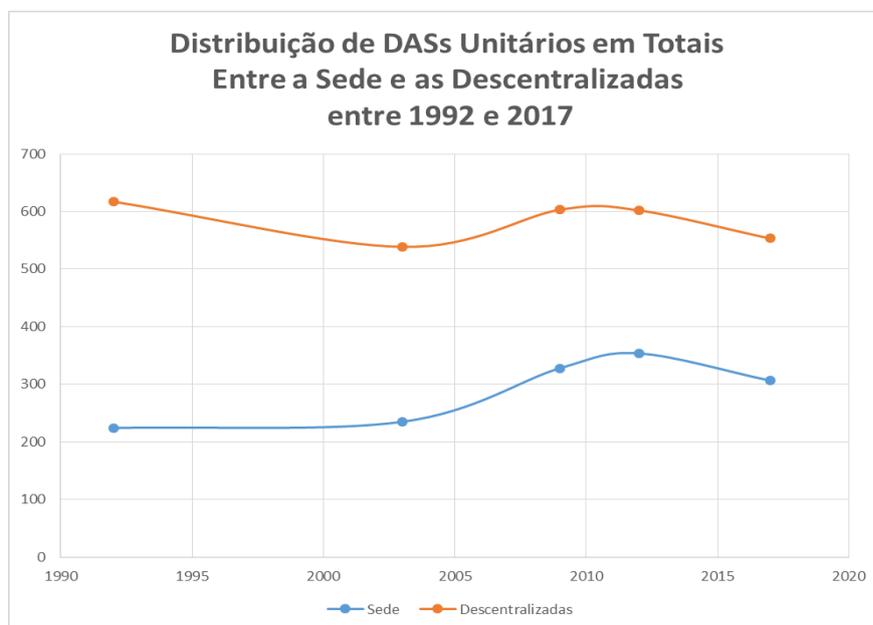
** Peso Unitário de 2009: um DAS 101.4 = 3,23; um DAS 101.3 = 1,91; um DAS 101.2 ou 102.1 = 1,27 pontos

Gráfico 3: Distribuição de DAS unitário em totais 1992-2017



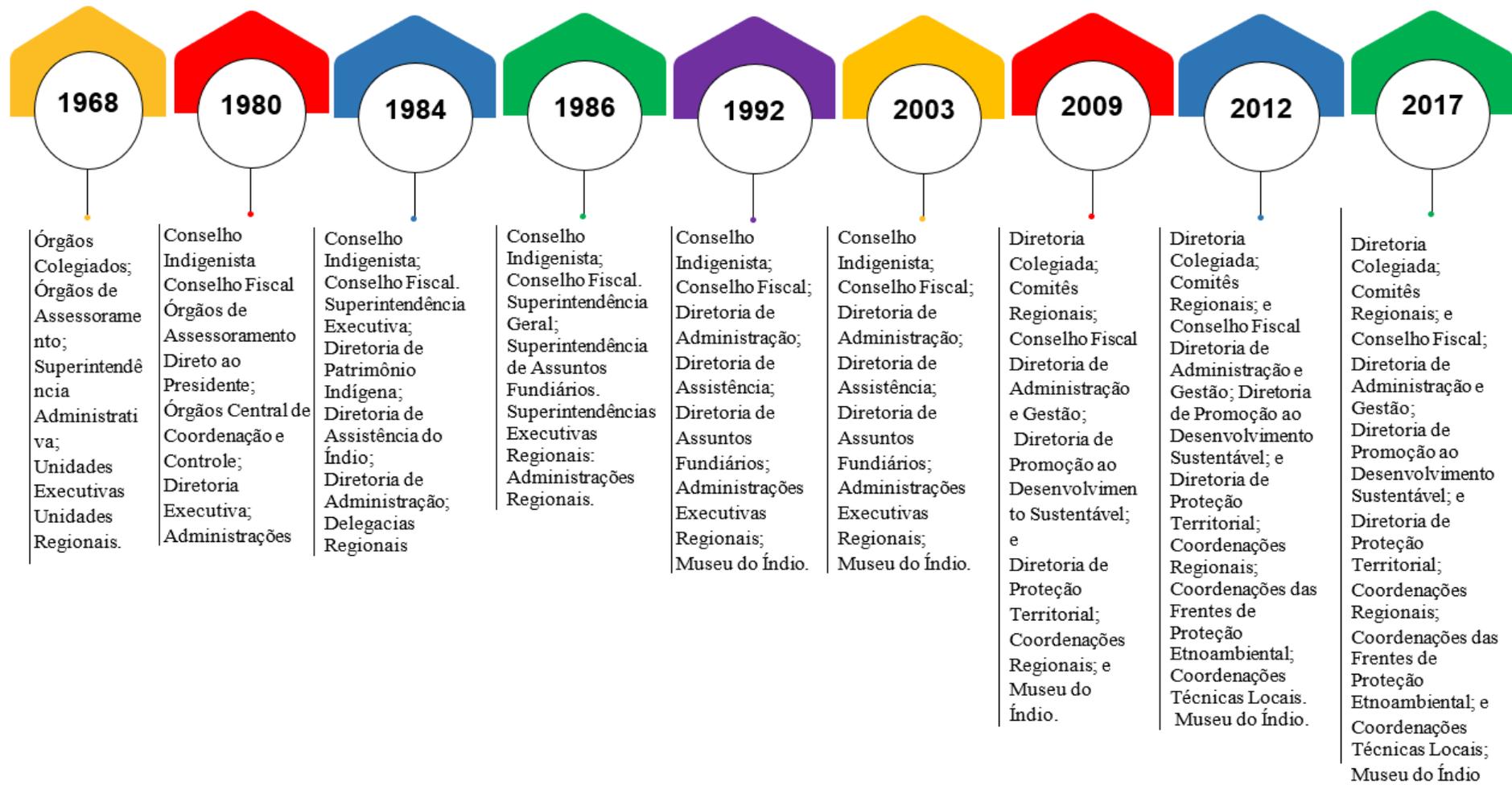
Autoria própria.

Gráfico 4: Distribuição de DAS unitários entre Funai-Sede e unidades descentralizadas ao longo dos anos 1992-2017.



Autoria própria.

Figura 8: Linha do tempo - Estruturas da Funai no tempo



Autoria própria.

3. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ATUAL

De acordo com a lei 5.371, de 5 de dezembro de 1967, a Funai foi criada com as competências de:

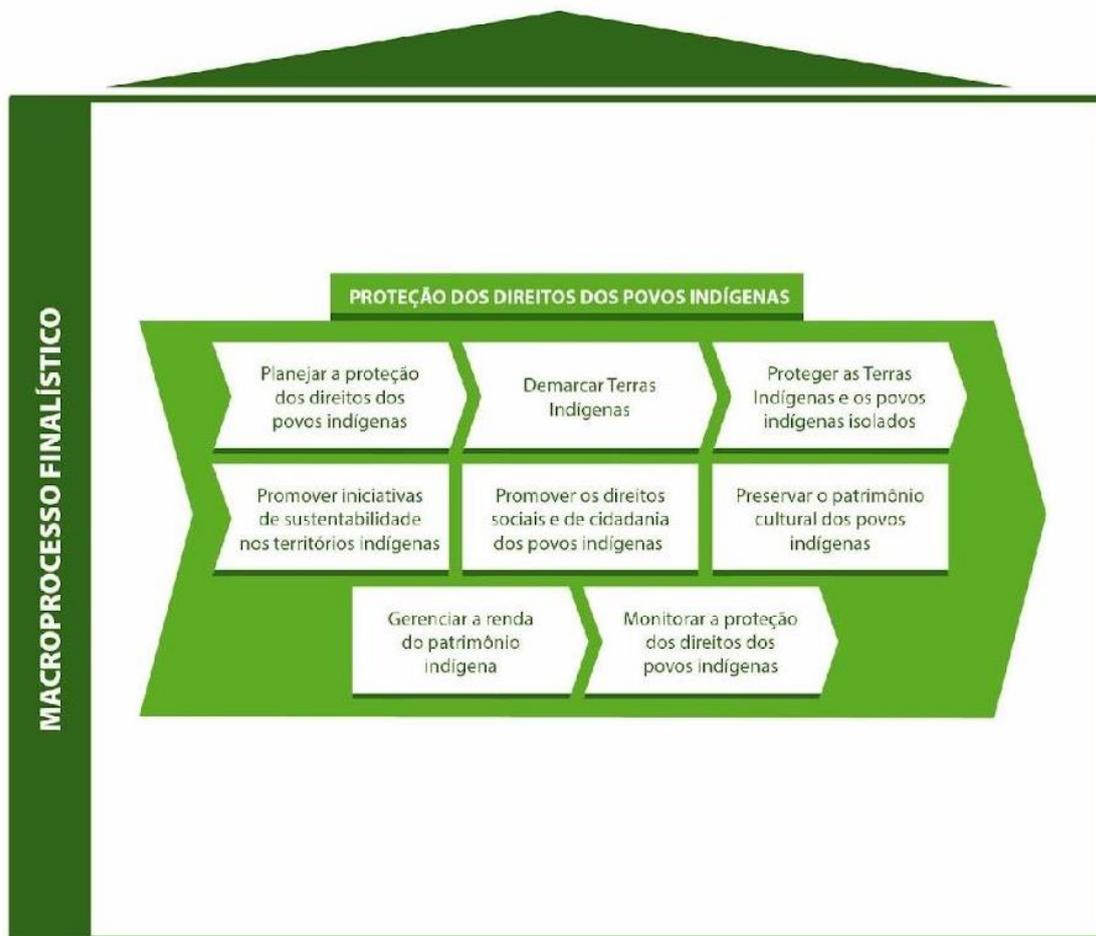
- I - estabelecer as diretrizes e garantir o cumprimento da política indigenista, baseada nos princípios a seguir enumerados:
 - a respeito à pessoa do índio e as instituições e comunidades tribais;
 - b garantia à posse permanente das terras que habitam e ao usufruto exclusivo dos recursos naturais e de tôdas as utilidades nela existentes;
 - c preservação do equilíbrio biológico e cultural do índio, no seu contacto com a sociedade nacional;
 - d resguardo à aculturação espontânea do índio, de forma a que sua evolução sócio-econômica se processe a salvo de mudanças bruscas;
- II - gerir o Patrimônio Indígena, no sentido de sua conservação, ampliação e valorização;
- III - promover levantamentos, análises, estudos e pesquisas científicas sobre o índio e os grupos sociais indígenas;
- IV - promover a prestação da assistência médico-sanitária aos índios;
- V - promover a educação de base apropriada do índio visando à sua progressiva integração na sociedade nacional;
- VI - despertar, pelos instrumentos de divulgação, o interesse coletivo para a causa indigenista;
- VII - exercer o poder de polícia nas áreas reservadas e nas matérias atinentes à proteção do índio.

Para cumprir a missão de “proteger e promover os direitos dos povos indígenas”, a Funai organiza sua atuação por meio de uma Carteira de Políticas Públicas, abaixo identificadas:

- a) Delimitação, Demarcação e Regularização Fundiária de Terras Indígenas;
- b) Proteção Territorial de Terras Indígenas;
- c) Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato;
- d) Gestão Sustentável dos Recursos Naturais;
- e) Licenciamento Ambiental;
- f) Etnodesenvolvimento;
- g) Infraestrutura Comunitária;
- h) Promoção à Cidadania;
- i) Promoção e Proteção dos Direitos Sociais;
- j) Preservação de Bens Culturais e Documentação de Línguas, Culturas e Acervos Indígenas;
- k) Política de Gestão Documental da Funai - Preservação e Divulgação de Acervos Documentais sobre os Povos Indígenas e a Política Indigenista.

Segundo a Cadeia de Valor, revisada em 2021 e que aguarda aprovação da Diretoria Colegiada, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - TransformaGov, “proteger e promover os direitos dos povos indígenas” é um Macroprocesso finalístico, composto pelos seguintes Processos:

Figura 9: Processos da Cadeia de Valor Funai 2021



Autoria própria.

Por meio desses Processos, a Fundação gera para a sociedade os seguintes valores: valorização das culturas indígenas, a salvaguarda dos territórios indígenas, a participação social, o meio ambiente ecologicamente equilibrado e o bem viver.

Figura 10: Valores gerados pela Funai à sociedade



Autoria própria.

Em termos de organização de sua estrutura, a Funai é composta por órgãos colegiados, órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente, órgãos seccionais, órgãos específicos singulares, unidades descentralizadas e um órgão científico cultural. Abaixo tabela apresenta a identificação desses órgãos na estrutura da Fundação.

Quadro 5: Órgãos da Funai em 2022

TIPOS DE ÓRGÃOS	IDENTIFICAÇÃO NA ESTRUTURA
Órgãos Colegiados	Diretoria colegiada
	Conselho Fiscal
	Comitês Regionais
Órgãos de Assistência direta e imediata ao Presidente	Gabinete do Presidente
	Ouvidoria
Órgãos Seccionais	Procuradoria Federal Especializada
	Auditoria Interna
	Corregedoria

	Diretoria de Administração e Gestão
Órgãos Específicos Singulares	Diretoria de Proteção Territorial
	Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável
Unidades Descentralizadas	Coordenações Regionais
	Coordenações Técnicas Locais
	Coordenações de Frente Proteção Etnoambiental
Órgão Científico Cultural	Museu do Índio

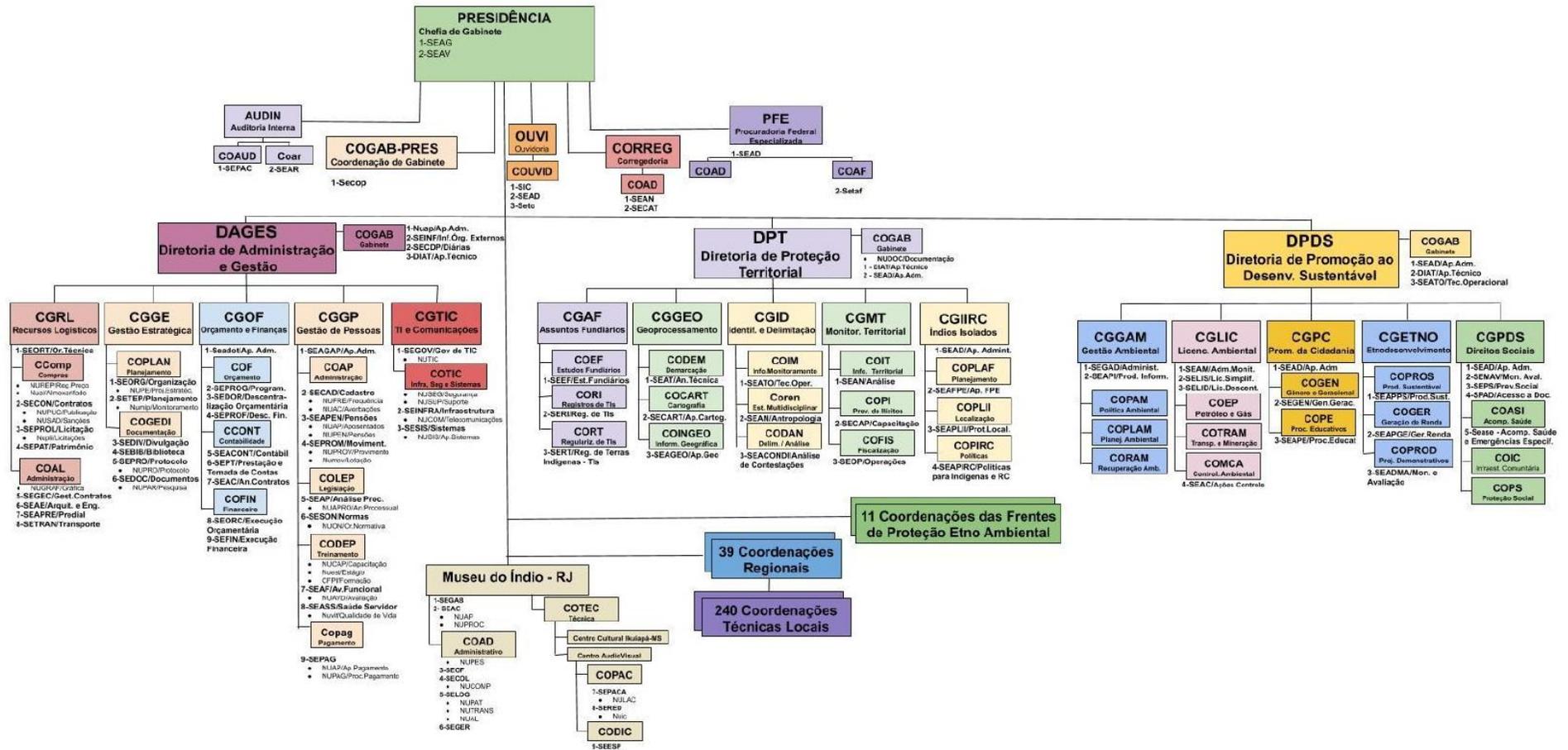
Autoria própria.

A seguir o organograma atual da Fundação, considerando todos os níveis organizacionais. Logo após, descreveremos as unidades da estrutura organizacional da Fundação, com uma breve análise da sua organização interna, atuação e desempenho atual.

Figura 11: Organograma da Funai em 2022

ORGANOGRAMA DA FUNAI

Decreto 9.010/2017 e Regimento Interno da Funai/2017



Autoria própria

3.1 Sede

É composta pelas unidades localizadas onde a Fundação está sediada. É constituída pela Alta Administração, pelos órgãos de governança, pelas unidades competentes para coordenar as políticas e os processos da instituição em âmbito nacional, entre outras.

3.1.1 Órgãos Colegiados

São órgãos constituídos de vários agentes que atuam e decidem pela manifestação de vontade do conjunto de seus membros. No âmbito do Poder Executivo Federal, são considerados instâncias participativas de governança, que atuam no processo de tomada de decisão (AVRITZER e PEREIRA, 2017). De acordo com o [Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal](#) essas unidades são definidas nos seguintes termos:

Os órgãos colegiados são os órgãos integrados por mais de uma autoridade, nos quais a decisão é tomada de forma coletiva, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. Seus representantes podem ser originários do setor público, do setor privado ou da sociedade civil, segundo a natureza da representação. São conhecidos pelos nomes de Conselhos, Comitês, Câmaras, Comissões etc.

Alguns órgãos ou entidades do Poder Executivo federal dispõem, dentro de seu sistema de governança organizacional, de órgãos colegiados de caráter deliberativo, consultivo ou judicante, criados com o propósito de contribuir para o processo decisório institucional de condução de determinada política pública. Esses colegiados participam das decisões sobre os rumos das políticas e não sobre questões de gestão interna dos órgãos aos quais se vinculam.

Esses órgãos, embora previstos na estrutura organizacional, não dispõem de estrutura interna de cargos, e se constituem por representantes de órgãos e entidades do Poder Público e, em alguns casos, também de entidades privadas - composição pluripessoal. Seus membros não detêm cargos pela participação no conselho e não recebem remuneração de qualquer natureza por essa função. Normalmente, a presidência do conselho é atribuição do cargo de dirigente maior do órgão ou entidade ao qual ele está subordinado.

A criação de colegiados, a ser tratada em ato normativo à parte do decreto de estrutura regimental ou estatuto, deve observar os critérios estabelecidos nos artigos 36 a 38 do Decreto nº 9.191, de 2017, e no Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019.

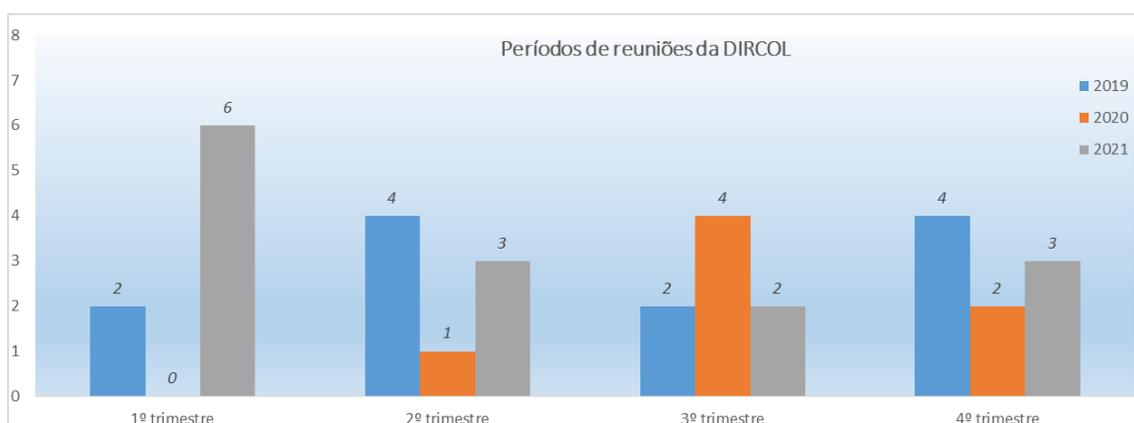
3.1.1.1 Diretoria Colegiada – Dircol

É o órgão que dirige a Fundação. É composta pelo Presidente da Funai, que a preside, e pelos três Diretores. Tem como quórum para suas reuniões, de, no mínimo, o Presidente da Funai mais dois membros. Suas deliberações se dão por maioria de votos,

cabendo ao Presidente da Funai o voto de qualidade. No que concerne ao seu funcionamento, há alguns pontos que carecem de ajustes, como a periodicidade das reuniões. Segundo o Estatuto da Funai, a Diretoria Colegiada “se reunirá, em caráter ordinário, quando convocada pelo Presidente da Funai, e, em caráter extraordinário, quando convocada, a qualquer tempo, pelo Presidente da Funai ou pela maioria de seus membros”. Faz-se necessário, portanto, definir melhor como se dará a periodicidade das reuniões e quem fará as convocações ordinárias e extraordinárias e mesmo se há a necessidade de estabelecer essa distinção.

Outro ponto que carece de ajuste é com relação às competências da Diretoria Colegiada e do Presidente da Funai. Há momentos em que estas se confundem, ficando difícil certificar a quem pertence a competência no caso concreto. É importante destacar que nem sempre a Funai foi dirigida por uma Diretoria Colegiada. Até o Estatuto de 2009, a Fundação era dirigida pelo Presidente de Diretores, sem menção a uma instância de deliberação. Essa possibilidade de definição da unidade de gestão da Fundação em Estatuto é possível em razão da omissão da lei que autoriza a criação da Fundação nesse sentido. Como a lei não trouxe essa definição, cabe ao Estatuto estabelecer a forma pela qual a entidade será gerida. Com relação ao funcionamento da Dircol, segue abaixo gráficos mostrando a periodicidade das reuniões e os temas tratados no período de 2019 a 2021.

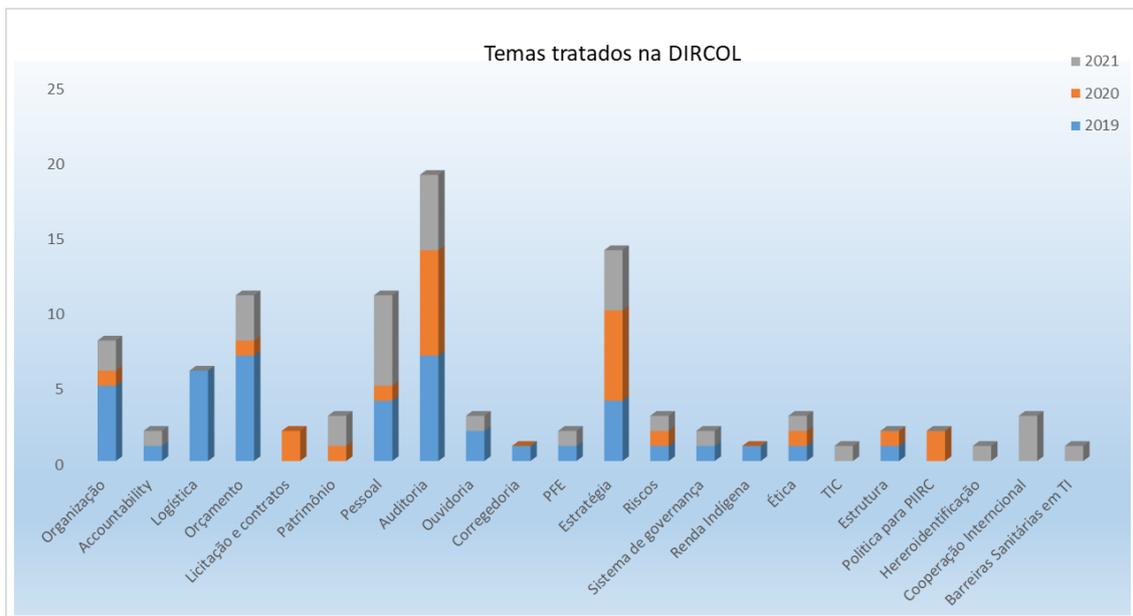
Gráfico 5: Funcionamento da Dircol 2019-2021.



Autoria própria.

Como se verifica, em 2019, a Dircol realizou 12 - doze reuniões, esse número caiu para 7 - sete em 2020, e aumentou para 14 - quatorze em 2021. Nessas reuniões, foram deliberados os seguintes assuntos:

Gráfico 6: Temas tratados pela Dircol 2019-2021



Autoria própria

Como se nota, os assuntos predominantes nas reuniões da Dircol são aqueles referentes à auditoria e à estratégia. Tal fato, acredita-se, seja consequência de demandas enviadas ao Colegiado, respectivamente, pela Auditoria Interna e pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica, unidades que mais demandam as instâncias de governança da Funai, até pelas características dos trabalhos que realizam. Tal cenário reflete, contudo, uma atuação da Dircol ainda restrita à análise de demandas advindas das unidades da Funai.

3.1.1.2 Comitês Regionais

A Funai sempre teve estruturas colegiadas para discutir a condução da política indigenista pela entidade. Desde a primeira estrutura da Fundação em 1968, havia na estrutura, o Conselho Indigenista. Esse colegiado foi mantido até a reestruturação de 2009, momento em que surgem os Comitês Regionais na Estrutura da Funai. Tal evento pode dar a entender que os Comitês Regionais são uma continuidade do extinto Conselho Indigenista. Contudo, após análise das competências dos Comitês Regionais constantes

no Decreto 9.010 de 23 de março de 2017, verifica-se que essas instâncias tinham objetivos distintos.

O Conselho Indigenista tinha função voltada ao zelo pelo cumprimento da legislação relativa à proteção e assistência ao índio e às comunidades indígenas. Tinha ainda como atribuição, aconselhar o Presidente da Funai quanto às atividades científicas e culturais. Era constituído por sete membros indicados pelo autoridade máxima da Funai e nomeados, com os respectivos suplentes, pelo Ministro de Estado da Justiça, com mandato de dois anos, sendo permitida a recondução, “devendo a escolha recair em pessoas de comprovado conhecimento da realidade indígena”. Havia ainda a possibilidade de o Presidente convidar representantes de entidades públicas ou privadas de caráter cultural ou científico, para participarem, sem direito a voto, das reuniões do Conselho Indigenista.

Em uma comparação superficial, o Conselho Indigenista se assemelhava ao que hoje é o Conselho Nacional de Política Indigenista - CNPI, criado pelo Decreto 8.593 de 17 de dezembro de 2015. Vale ressaltar que a atuação do CNPI vai além de zelar pelo cumprimento da legislação indigenista e assessorar o Presidente da Funai. Trata-se de um órgão colegiado, da estrutura do Ministério da Justiça e Segurança Pública, de caráter consultivo, responsável pela elaboração, acompanhamento e implementação de políticas públicas voltadas aos povos indígenas. Possui composição paritária entre o Poder Executivo federal - membros dos Ministérios e os povos, organizações indígenas e entidades indigenistas, composto por quarenta e cinco membros.

Já os Comitês Regionais da Funai eram instâncias regionais de planejamento, articulação, gestão compartilhada e controle social, compostos por representantes da Fundação em suas Coordenações Regionais e por representantes indígenas dos povos a elas jurisdicionados, sendo no máximo 15 representantes de cada segmento - governo e sociedade civil nos termos do art. 8º, do anexo do Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017 e do artigo 8º da Portaria nº 666/PRES/Funai, de 17.07.2017, funcionando como espaços de exercício da cidadania, em que servidores e indígenas deveriam construir conjuntamente as ações das respectivas Coordenações Regionais, acompanhando sua execução e avaliando os resultados alcançados.

A forma de atuação dos Comitês Regionais era bastante semelhante à forma de atuação dos Conselhos Regionais existentes na estrutura da Fundação de 1984, Portaria nº 120 de 20 de dezembro de 1984, que estabelecia o Regimento Interno. Na época, era

criado um Conselho Regional para cada Delegacia Regional. Tratava-se de um órgão colegiado de apoio à unidade regional nos assuntos relacionados com à assistência ao índio e às comunidades indígenas, tendo como membros natos, o Delegado Regional, os assessores e os chefes de setor, e na qualidade de convidados, os chefes de Ajudâncias, os chefes de Posto Indígena, lideranças indígenas, autoridades e estudiosos, cuja especialidade tenha tivesse pertinência com os assuntos a debatidos.

Tendo em vista a presença dos Comitês Regionais na estrutura atual da Funai, e os esforços da Fundação na implantação desses colegiados, a CGGE elaborou em 23.12.2019, Relatório Sintético, SEI nº 1574773 encaminhado à Diretoria Colegiada da Funai, informando que no período de 2011 a 2018, das 37 Coordenações Regionais foram implantados e instalados os Comitês Regionais em apenas 28 unidades, sendo implantados e não instalados em 7 e não implantados e não instalados em 2 unidades.

O Relatório também informa que em 2018 foram realizadas apenas 8 reuniões, conduzidas pela Ouvidoria da Funai em conjunto com as demais unidades, - especialmente CGGE e ASPR, nas seguintes CRs: Maranhão - Imperatriz/MA, Xavante - Barra do Garças/MT, Centro-Leste do Pará - Altamira/PA, Dourados - Dourados/MS, Madeira - Humaitá/AM, Manaus - Manaus/AM, Rio Negro - São Gabriel da Cachoeira/AM e Ribeirão Cascalheira - Ribeirão Cascalheira/MT, visando a reinstalação dos Comitês Regionais, ocorrendo a reinstalação de sete Comitês Regionais, envolvendo sete Coordenações Regionais.

O Relatório ainda apresenta uma estimativa de custos para o funcionamento dos Comitês, com base nos custos reais de realização dessas oito reuniões, “tomando essa amostra como significativa por ter coordenações localizadas em diferentes regiões do país, obtém-se a média de R\$ 71,0 mil por reunião. Com isso, é possível estimar o custo total de realização dos 39 Comitês Regionais considerando a periodicidade semestral conforme prevê o estatuto, em R\$5,54 milhões por ano”. Como sugestão para manutenção dos Comitês na estrutura da Funai, a CGGE discorre:

Assim, levando em conta o acima exposto e ainda os altos custos de realização de reuniões semestrais dos Comitês Regionais, demonstrados no Anexo - [1838527](#), os encontros têm sido inviabilizados na prática. Desta feita, entendemos que o **ajuste necessário na estrutura e no regimento interno da Funai seria torná-las não-obrigatórias e sem periodicidade fixa, deixando a cargo de cada Coordenador Regional avaliar a pertinência e oportunidade de convocação do referido colegiado.** Essa convocação teria que ser primeiramente submetida à Diretoria Colegiada por meio de justificativa que contivesse os motivos, a data prevista para sua convocação e os custos decorrentes para sua realização. O rol de

participantes/membros do Comitê deverá ser nomeado por portaria do Presidente da Funai, com previsão de mandato de até dois anos, como já previsto atualmente.

O Relatório Sintético foi encaminhado e está para deliberação da Diretoria Colegiada. Contudo, posteriormente, sobreveio o PARECER n. 00041/2020/COAD/PFE/PFE-FUNAI/PGF/AGU, SEI nº 2125910, de 24.04.2020, que dispõe:

Como não existe lei mencionando expressamente os Comitês Regionais da Funai, entende-se, salvo melhor juízo, que a decisão proferida pelo STF na Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade 6.121 - Distrito Federal não afasta a aplicação do art. 1º, §1º, incisos I e II, do Decreto nº 9.759/2019, aos Comitês Regionais da Funai. Dessa maneira, considera-se extintos os Comitês Regionais da Funai, por terem sido instituídos por Decreto - Estatuto da Funai e Portaria da Funai - Regimento da Funai.

Há quem advogue que o Decreto nº 9.759/2019 estaria extinguindo genericamente muitos colegiados que asseguram participação social em políticas públicas, direito este que seria assegurado constitucionalmente, nos termos do art. 37, §3º, da Constituição Federal, todavia não foi este o limite fixado pela decisão proferida na Medida Cautelar da ADI nº 6121/DF.

Ante o exposto, considera-se necessário propor a nova criação dos Comitês Regionais da Funai, consoante os regramentos previstos no Decreto nº 9.759/2019, entre eles a priorização de reuniões por videoconferência, diante da extinção dos Comitês Regionais atingidos pelo Decreto nº 9.759/2019, da Presidência da República, por não se amoldar à posição fixada pelo STF na ADI nº 6121.

Tal medida vai ao encontro, ademais, da determinação do Decreto nº 10.139/2019 de revisão e consolidação dos atos normativos inferiores a decreto.

Destaque-se que este parecer limita-se estritamente à consulta remetida a esta PFE-FUNAI, através do Memorando nº 11/2020/SEORG/COPLAN/CGGE/DAGES-FUNAI - SEI 2054753, e que caso se pretenda dar seguimento à proposta de recriação dos Comitês Regionais, os autos devem retornar a esta PFE/FUNAI para exame da minuta de decreto consolidada, a qual deve ser analisada pelas áreas competentes da Funai.

CONCLUSÃO

[...] conclui-se, salvo melhor juízo, pela extinção dos Comitês Regionais da Funai, nos termos do art. 1º, §1º, incisos I e II, do Decreto nº 9.759/2019, conforme interpretação extraída da decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal na Medida Cautela da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6121, nos termos do disposto nos parágrafos 08 a 21 deste Parecer.

Considerando o supracitado Parecer, a CGGE elaborou a Informação Técnica nº 60/2020/SEORG/COPLAN/CGGE/DAGES-FUNAI, SEI 2177817, à Alta Administração, para deliberação sobre a recriação dos Comitês.

3.1.1.3 Conselho Fiscal

Colegiado presente desde a primeira estrutura da Fundação, o Conselho Fiscal tem como atribuição “fiscalizar a administração econômica e financeira da Funai e do patrimônio indígena” devendo para isso analisar Relatório trimestrais e anuais de gestão. Na realização de seus trabalhos, o Conselho Fiscal pode ainda solicitar a realização de auditorias de natureza especial. Observa-se que o Conselho Fiscal realiza atividades de apoio à supervisão ministerial do MJSP sobre a Funai.

O colegiado é composto por três membros, de notório conhecimento contábil, com mandato de dois anos, vedada a recondução, sendo dois do Ministério da Justiça e Segurança Pública, dentre os quais um será seu Presidente, e um do Ministério da Economia, indicados pelos respectivos Ministros de Estado e nomeados, juntamente com seus suplentes, pelo Ministro de Estado da Justiça e Segurança Pública. Suas reuniões deverão ocorrer, em caráter ordinário, quatro vezes por ano, e, em caráter extraordinário, sempre que convocadas por seu Presidente.

Não foram localizados registros de atuação do Conselho Fiscal na Funai nos últimos anos, o colegiado inclusive não possui membros designados. Entretanto, durante os trabalhos de revisão e consolidação dos atos normativos da Funai, realizados em razão do Decreto nº 10.139 de 28 de novembro de 2019, foram localizadas algumas Resoluções emitidas pelo colegiado, indicando que, outrora, o colegiado possuía uma atuação mais efetiva.

Assim como os Comitês Regionais, o Conselho Fiscal foi atingido pela eficácia do Decreto 9.759 de 11 de abril de 2019, que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal, e portanto, está extinto, conforme Nota n. 00051/2019/COAD/PFE/PFE-FUNAI/PGF/AGU, constante no processo n. 08620.004656/2019-06, SEI 1395973.

3.1.2 Órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente

O Presidente da Funai - 101.6 dispõe de 4 - quatro cargos de Assessor, nível 102.4, - 1 um cargo de Assessor Técnico, cargo nível 102.3, e 6 - seis cargos de Assistente Técnico, nível 102. 1, totalizando 10 cargos de assessoria. Atualmente os cargos nível 102.4 têm se mantido enquanto Assessorias, sendo: Assessoria de Comunicação - ASCOM, Assessoria Parlamentar - ASPAR, Assessoria de Acompanhamento de Estudos

e Pesquisas - AAEP, Assessoria da Presidência - ASPR e Assessoria de Assuntos Internacionais - ASINT. Ocorre que essas unidades não são estruturas organizacionais e não constam no Regimento Interno da Funai, Portaria nº 666, de 17 de julho de 2017. A atuação dos Assessores como “chefes de unidades” advém do costume, pois a Fundação, historicamente, contou com órgãos de assessoramento direto ao Presidente, no formato de Coordenações-Gerais, que foram extintas na reestruturação de 2009.

A ASCOM é responsável por responder demandas de jornalistas e produzir materiais de comunicação - impressos, áudios ou vídeos para divulgar as ações positivas que são fruto do esforço técnico da instituição, seja no site, quanto nas redes sociais. A ASPAR atua no trabalho de acompanhamento do processo legislativo de projetos de Lei estratégicos para o indigenismo, monitoramento da execução física e orçamentária/financeira das emendas parlamentares e de recepção dos membros do poder legislativo das esferas federal, estadual ou municipal.

Já a AAEP possui um histórico particular, uma vez que já existiu na Funai uma Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, que era responsável por executar, contratar e publicar estudos específicos sobre os povos indígenas e já contou, inclusive, com uma revista técnica sobre o tema. A AAEP é, então, uma Assessoria residual daquela CG e as competências de produção de material científico foram concentradas no Museu do Índio, o órgão científico e cultural da Fundação. A função, então, de acompanhamento desses estudos e pesquisas que a Assessoria realiza são, então, muito mais aqueles produzidos por outras instituições - universidades públicas ou privadas, centro de pesquisas, entre outros e procura garantir o cumprimento de atos normativos específicos - Conselhos de Ética como do CNPq, Conselho do Patrimônio Genético - CGEN, entre outros e a norma específica de entrada em terras indígenas, no caso a Portaria 177/2006/PRES/FUNAI.

A ASPR tem cumprido o papel de interlocução com os povos indígenas, ou cumprido o papel de interlocução com as unidades regionais, ou tem sido uma assessoria técnica ou jurídica de revisão dos atos das Diretorias. O fato desta ser mais dinâmica ao longo do tempo ou de ter um espectro de atuação mais amplo, na verdade, pode ser uma qualidade de assessoria para permitir uma maior fluidez a depender da gestão.

Quanto à última Assessoria que já existiu na Funai, a ASINT já centralizou as respostas aos vários questionamentos encaminhados pelas organizações internacionais das quais o Brasil é signatário, guardou relação de simetria junto à ASINT/MJSP, à ABC e MRE, coordenou a participação da equipe técnica da Funai na elaboração de Acordos

de Livre Comércio junto ao MRE e delegações estrangeiras, assim como centralizou os acordos de cooperação financeira e de cooperação técnica bilateral e com organismos multilaterais.

O órgão de assistência direta e imediata ao Presidente presente no Regimento é o Gabinete do Presidente - GAB-PR - 101.4, que tem sob sua subordinação, uma Coordenação de Gabinete - Cogab - 101.3, que por sua vez, tem sob sua subordinação o Serviço de Apoio ao Gabinete - Seag - 101, o Serviço de Controle de Processos - Secop - 101 e o Serviço de Apoio a Viagens - Seav - 101. Há ainda um cargo de assistente técnico, nível 102.1 e 5 - cinco funções gratificadas - FGR-3.

O GAB-PR tem atribuições de assistir o Presidente da Funai em sua representação social e política, articular a interlocução do Presidente da Funai com as Diretorias, as unidades descentralizadas e o público externo e secretariar as reuniões da Diretoria Colegiada e demais instâncias de Governança da Fundação. Há ainda competências voltadas ao planejamento, coordenação e supervisão de atividades de comunicação social, publicação e divulgação das matérias de interesse da Funai, atividades desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação - ASCOM.

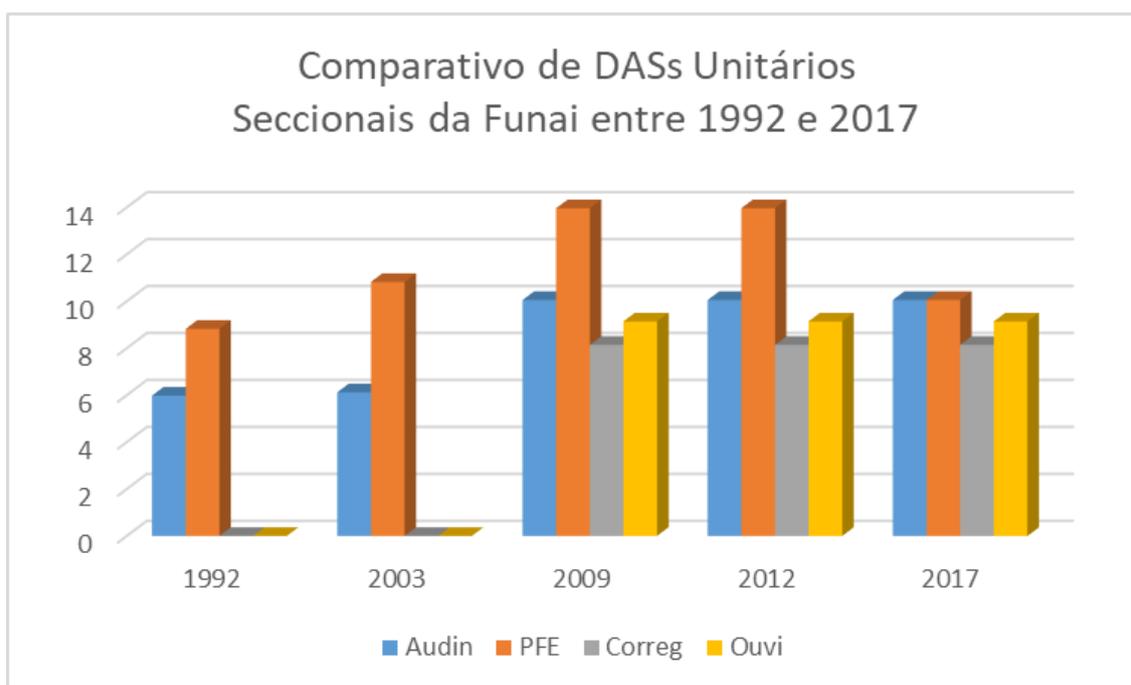
Já a Coordenação de Gabinete - COGAB/PRES e unidades subordinadas realizam, basicamente, atividades de apoio administrativo e logístico ao Gabinete, seja na interlocução com as demais unidades da Funai, no controle de prazos, na elaboração de expedientes, na interlocução com as Coordenações de Gabinete das Diretorias da Funai, no apoio às instâncias de Governança da Funai, especialmente Diretoria Colegiada e Conselho Fiscal. Dentre os Serviços subordinados, apenas o Serviço de Apoio a Viagens - Seav possui competências diferenciadas dos demais, relacionadas ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens- SCDP.

Nota-se, assim, que o Gabinete do Presidente possui uma estrutura relativamente robusta, no sentido de DASs e FCPEs, somando 38,47 pontos. Entretanto, a distribuição das unidades carece de ajuste nos cargos de “linha”, de assessoria e mesmo na descrição das competências. Entende-se que o nível de informalidade das Assessorias confunde uma série de temas que precisam estar melhor definidos dentro da instituição. A normatização dessas Assessorias enquanto unidades de estrutura é imprescindível para uma melhor interlocução das Diretorias e das unidades descentralizadas para com essas áreas da Presidência.

3.1.3 Órgãos seccionais

Os órgãos seccionais são responsáveis pela supervisão das atividades dos sistemas estruturantes do Poder Executivo Federal. Incluem Procuradoria Federal - ou Procuradoria Federal Especializada, Auditoria Interna, Ouvidoria, Corregedoria e Diretoria de Administração e Gestão - SIORG, 2019. Logo abaixo, segue um gráfico que realiza o comparativo de DASs unitários - descontadas as Funções FCTs e FGs para ilustrar o processo, pode-se dizer ainda recente, de consolidação desses órgãos, sobretudo, nos últimos 20 anos da instituição. Verifica-se, inclusive, uma tendência a equilibrar, entre elas mesmas, os valores de DAS por seccional, orbitando aproximadamente em 9 pontos para cada uma delas.

Gráfico 7: Comparativo de DAS unitários seccionais da Funai 1992-2017



Autoria própria.

3.1.3.1 Procuradoria Federal Especializada Junto à Funai

A Procuradoria Federal Especializada - PFE/Funai dispõe de 1 (um) cargo de Procurador-Geral, nível 101.4, que tem sob sua subordinação 2 (duas) Coordenações de

área, nível 101.3, sendo uma de assuntos finalísticos, denominada Coordenação de Assuntos Finalísticos - Coaf e outra de assuntos administrativos, denominada Coordenação de Assuntos Administrativos - Coad. A PFE ainda conta com 2 (dois) serviços, nível 101.2, um de apoio administrativo à Procuradoria e outro de apoio técnico específico à Coordenação de Assuntos Finalísticos - Coaf. A PFE dispõe ainda de 1 (um) cargo de assessor, nível 102.1 e 3 - três funções gratificadas - FGR-3.

As competências da PFE estão estabelecidas conforme redação padronizada pela Procuradoria Geral Federal, conforme Aviso nº 243/AGU, de 3 de agosto de 2012, enviado ao Ministério da Economia, bem como à Casa Civil por meio do Aviso nº 242/2012, trazidos no Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal de 2019.

A depender do número de procuradores federais disponíveis, é possível verificar em algumas CRs a lotação de profissionais para atuação específica para a Funai, mas é uma exceção à regra. Muitas vezes, um mesmo procurador federal atende a mais de uma organização no estado, sendo a Funai uma entre quatro ou cinco instituições; e há casos, conforme o município sede da unidade regional em que, dada sua localização remota, nem sequer há procuradores federais lotados na região, precisando de acudir a procuradores, inclusive, de outras unidades da federação.

3.1.3.2 Auditoria Interna

A Auditoria Interna - Audin dispõe de 1 (um) cargo de Auditor, nível 101.4, que tem sob sua subordinação 2 (duas) Coordenações de área, nível 101.3, sendo uma Coordenação de Auditoria - Coaud e Coordenação de Avaliação de Risco - Coar, nível 101.3. Cada coordenação possui sob sua subordinação, 2 (dois) Serviços, nível 101.1, de apoio e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelas respectivas Coordenações. A Audin ainda dispõe de 1 (um) cargo de assistente técnico, nível 102,1, e 1 (uma) função gratificada, FGR-3.

Conforme dispõe o Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000 e o Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal, a unidade de Auditoria Interna não é obrigatória. A estruturação ou não dessa unidade dependerá da avaliação do órgão ou entidade acerca da demanda relacionada às atividades de auditoria interna, relativamente a outras necessidades de fortalecimento institucional. A Auditoria interna

da Funai, portanto, tem como objetivo fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle da entidade.

Importante salientar que conforme Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, “a auditoria interna vincula-se ao conselho de administração ou a órgão de atribuições equivalentes”. Apenas “quando a entidade da Administração Pública Federal indireta não contar com conselho de administração ou órgão equivalente, a unidade será subordinada diretamente ao dirigente máximo da entidade”.

3.1.3.3 Ouvidoria

A Ouvidoria dispõe de 1 (um) cargo de Ouvidor, nível 101.4, que tem sob sua subordinação 1 (uma) Coordenação de área, nível 101.3, denominada Coordenação da Ouvidoria - Couvid, que, por sua vez, possui sob sua subordinação, 3 - três Serviços, nível 101.1. A Ouvidoria ainda dispõe de 1 (um) cargo de assistente técnico, nível 102,1, totalizando 9,14 em termos de DAS unitário. De acordo com o Manual do SIORG - 2019:

A estruturação de uma unidade de ouvidoria não é obrigatória, salvo previsão na estrutura básica do órgão ou entidade, prevista em Lei. Nesse sentido, a estruturação ou não dessa unidade dependerá da avaliação do órgão ou entidade acerca da demanda relacionada às atividades de ouvidoria, relativamente a outras prioridades internas de fortalecimento institucional. No caso em que a demanda não justificar a estruturação de uma unidade específica de ouvidoria, deverá constar do Decreto de estrutura ou estatuto o desempenho dessa atividade por outra unidade.

As competências descritas no Regimento da Funai carecem de ajustes para se adequarem ao que estabelece o artigo 10 do Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018 e no artigo 13 da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, *in verbis*:

Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípuas, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:

- I - promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;
- II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade;
- III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;
- IV - auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;
- V - propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei;
- VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e

VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Considerando as disposições da lei e do decreto supracitados, faz-se necessário organizar as competências e as unidades internas da Auditoria Interna, para que possam desempenhar as atribuições estabelecidas nas normas vigentes, haja vista que atualmente, a unidade funciona bem no sentido de recepcionar as demandas indígenas e atender ao Serviço de Informações ao Cidadão - SIC e ao sistema do e-Ouvi. Faz-se, necessário, portanto, focar em “promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário; acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços; promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

3.1.3.4 Corregedoria

A Corregedoria dispõe de 1 - um cargo de Corregedor, nível 101.4, que tem sob sua subordinação 1 - uma Coordenação de área, nível 101.3, denominada Coordenação de Assuntos Disciplinares - Coad, que, por sua vez, possui sob sua subordinação, 2 - dois Serviços, nível 101.1. A Corregedoria ainda dispõe de 1 - um cargo de assistente técnico, nível 102,1. De acordo com o Manual do SIORG - 2019, a “estruturação de uma unidade de corregedoria não é obrigatória, salvo previsão na estrutura básica do órgão ou entidade, contida em Lei”. O Manual ainda destaca que a unidade é “mais recomendável nos casos de órgãos com poder de polícia”.

No Relatório de Gestão 2021, a Corregedoria da Funai apresentou o resultado da aplicação do Modelo de Maturidade Correcional, composto por 5 Níveis de Maturidade, 4 Elementos - áreas avaliadas, e 19 Macroprocessos-chave - KPAs, que se organizam numa matriz de evolução da maturidade correcional. Após análise, a Unidade Correcional apresentou seu autodiagnóstico, com retorno da CGU, posteriormente, indicando o Nível ao qual fazíamos parte - NÍVEL 1, que indica uma unidade não estruturada, dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos financeiros.

Nota-se, assim, a necessidade de ajustar a estrutura da Corregedoria, especialmente, para que a unidade possa atuar de maneira mais proativa, “resgatar a confiança da atuação disciplinar e ressignificar o papel da Corregedoria com atuações

preventivas/orientativas disciplinares”, necessidade já apontada pela unidade desde o Relatório de Gestão 2020. Com relação à descrição das competências, nota-se a necessidade de melhor adequá-las às disposições do Decreto ° 5.480, de 30 de junho de 2005, que dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal,.

3.1.3.5 Diretoria de Administração e Gestão – Dages

A Dages é responsável pelos processos de apoio e suporte ao cumprimento da missão institucional da Funai, bem como alguns da tipologia gerencial. Possui atribuição de programar, coordenar, controlar, orientar e supervisionar a execução das atividades relativas ao Planejamento e Orçamento, Modernização Administrativa, Informática, Execução Orçamentária e Financeira, Recursos Humanos, Serviços Gerais e de Documentação da Funai. Para desempenhar suas atribuições a Diretoria conta 87 - oitenta e sete cargos de comandos, sendo:

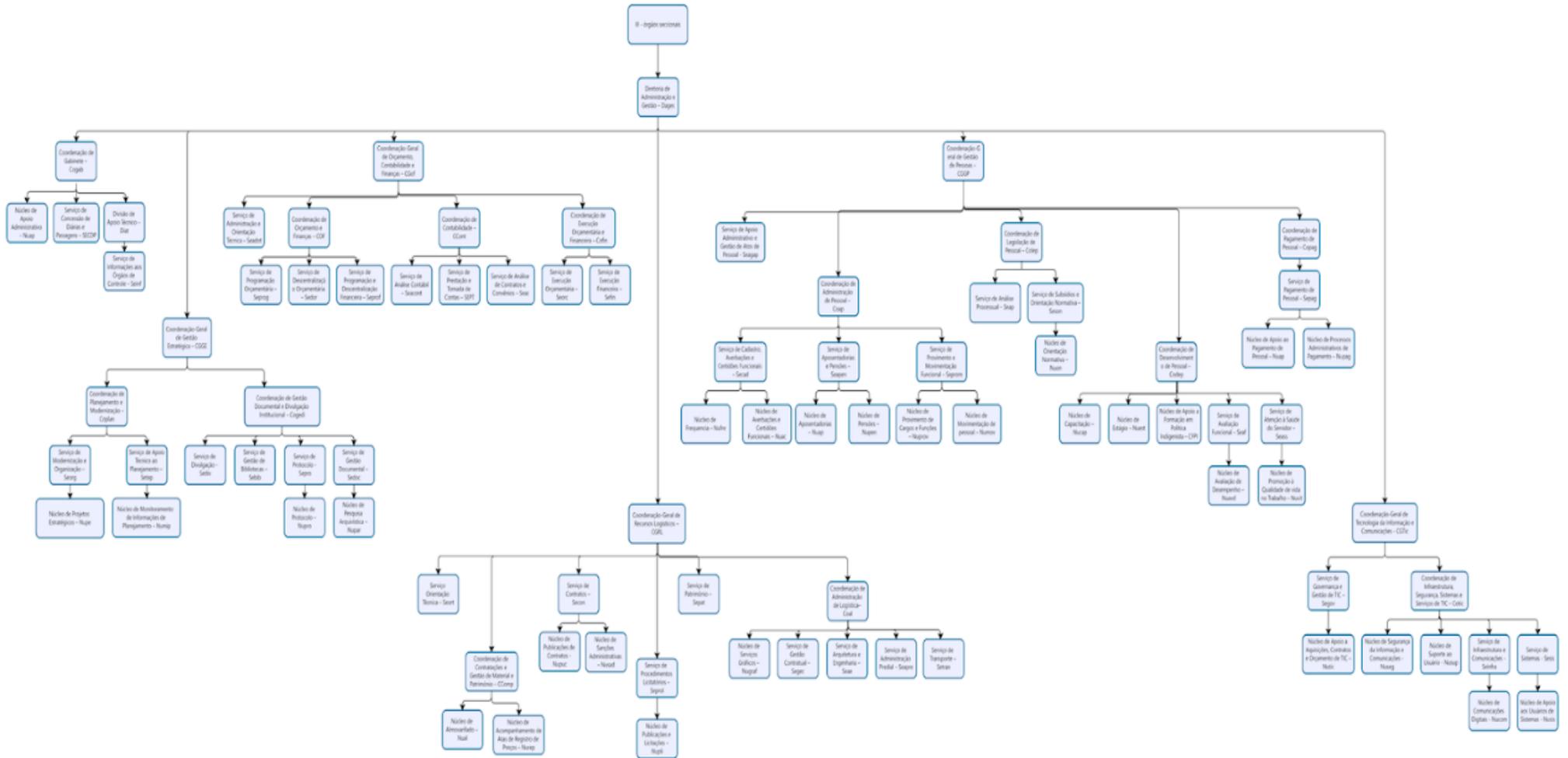
Tabela 1: Cargos de Comando DAGES

NÍVEL	QTD	TIPO DE ESTRUTURA
101.5	1	Diretoria
101.4	5	Coordenações-Gerais
101.3	13	Coordenações de área e Coordenação de Gabinete
101.2	1	Divisão
101.1	37	Serviços
FGR-3	30	Núcleos
TOTAL	87	

Autoria própria

Além dos cargos de linha, a Dages dispõe ainda de 13 - treze Funções Gratificadas - FGR-3, distribuídos pela Diretoria. Fazendo o somatório, verifica-se que a Dages possui 100 - cem cargos no total, o que equivale a 77,07 em termo de DAS unitário. Abaixo a estrutura da Diretoria, conforme SIORG - 2021:

Figura 12: Organograma da DAGES em 2022.



Autoria própria.

A Dages apresenta uma estrutura bastante irregular. Cada Coordenação-Geral - 101.4, apresenta um desenho diferente, com número diferente de Coordenações internas e com Serviços - 101.1 ora subordinados à Coordenação - 101.3 ora subordinados à Coordenação-Geral - 101.4. A Diretoria apresenta uma estrutura bastante verticalizada, com arranjos descendo no nível de Núcleos - FGR-3. Nota-se, ainda, um excesso de Serviços - 101 e de Núcleos - FGR-3. Sem entrar em todos os detalhes, vejamos abaixo as cinco Coordenações-Gerais, uma a uma: CGGP, CGGE, CGRL, CGTic e CGOF.

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - CGGP apresenta 4 - quatro Coordenações internas, com uma diversidade de composições internas, mas totalizando 7 Chefias de Serviços e 14 Funções Gratificadas para Núcleos específicos. A maior Coordenação Interna é a de Administração de Pessoal - Coap, responsável por todos os temas de cadastro, lotação, movimentação, benefícios, aposentadorias, pensões e arquivo funcional.

Para tanto, a unidade administrativa conta 03 Chefias e 06 Núcleos: o Serviço de Cadastro, Averbacões e Certidões Funcionais - Secad, que conta com 01 Núcleo de Frequência e 01 Núcleo de Averbacões e Certidões Funcionais, Nufre e Nuac, respectivamente; com o Serviço de Aposentadorias e Pensões - Seapen, que conta com um Núcleo de Aposentadorias e um Núcleo de Pensões, Nuap e Nupen, respectivamente; e com o Serviço de Provisão e Movimentação Funcional - Seprom - que tem um Núcleo de Provisão de Cargos e Funções e um Núcleo de Movimentação de Pessoal, Nuprovisão e Numov, respectivamente.

Já Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal - Codep, responsável por coordenar os processos de capacitação de todos os agentes públicos da Fundação, inclusive dos estagiários, conta três Núcleos diretamente ligados à CG - Núcleos de Capacitação, de Estágio e de Apoio à Formação em Política Indigenista; Nucap, Nuest e CFPI com dois Serviços: Serviço de Atenção à Saúde do Servidor - Seass, e por sua vez com um Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho - Nuvit, e o Serviço de Avaliação Funcional - Seaf, e por sua vez com um Núcleo Avaliação de Desempenho - NUAVD.

A Coordenação de Legislação de Pessoal - Colep é a menor de todas, contando com um Serviço de Subsídios e Orientação Normativa - Seson, com um Núcleo de Orientação Normativa - Nuon. Por fim, a Coordenação de Pagamento de Pessoal - Copag é constituída de um Serviço de Pagamento de Pessoal - Sepag e dois Núcleos sendo o

Núcleo de Apoio de Pagamento de Pessoal - Nuap e o Núcleo de Processos Administrativos de Pagamento - Nupag.

Como se verifica, a CGGP tem uma estrutura bastante robusta em termos de cargos e funções, configurando-se como a maior Coordenação-Geral da Funai e a única com 4 - quatro coordenações de área. Assim como as demais unidades da Dages, sua estrutura é bastante verticalizada, descendo ao nível de núcleo. Apesar de sua robustez, a atuação da CGGP ainda está muito voltada às questões operacionais da gestão de pessoas - cadastro, pagamento, concessão de benefícios - licenças, aposentadorias e pensões, por exemplo. Por meio desse trabalho, a CGGP realiza entregas referentes à vida funcional de todos os servidores da Fundação.

Nota-se, nos últimos meses, um avanço na área de Desenvolvimento de Pessoas, com incentivo à capacitação e formação de gestores e servidores da Fundação. Além disso, a Coordenação-Geral tem buscado uma atuação mais proativa, investindo em programas mais estruturantes para a Fundação, como adesão ao Programa de Gestão e parceria com o Ministério da Economia para Dimensionamento da Força de Trabalho da Funai, embora ainda existam temas estruturantes para o corpo de funcionários da Funai a desenvolver. Nesse sentido, ainda se nota uma atuação muito incipiente no processo da Cadeia de valor “Promover a saúde, a segurança e qualidade de vida das pessoas”, apesar de constar no atual Regimento da Funai um Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho com a competência de “implementar ações que promovam a qualidade de vida e contribuam para prevenir fatores determinantes e condicionantes de doenças e agravos à saúde”.

O que se verifica é que atualmente não há um acompanhamento efetivo das condições de trabalho dos servidores da Fundação, com mapeamento e mitigação dos riscos ocupacionais, bem como o acompanhamento e respostas aos acidentes sofridos pelos servidores em campo e, sobretudo, a ausência de um posicionamento na definição de um Plano de Carreira para os servidores da Funai. Considerando as dificuldades enfrentadas por muitos servidores da Fundação, que trabalham em lugares remotos, faz-se necessária a adoção de medidas de segurança que ajudem a reduzir os riscos à integridade física e psicológica dos servidores, o que pode trazer uma série de benefícios não só para o servidor, mas para a instituição como um todo.

A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica apresenta unidades com atuação em vertentes, espelhadas, respectivamente, na Coordenação de Planejamento e

Modernização - Coplan e na Coordenação de Gestão Documental e Divulgação - Cogedi. e 06 Serviços mais 04 Núcleos. A Coplan conta com o Serviço de Modernização e Organização - Seorg, que conta por sua vez com o Núcleo de Projetos Estratégicos - Nupe e o Serviço de Apoio Técnico ao Planejamento - Setep, que conta por sua vez com o Núcleo de Monitoramento de Informações de Planejamento - Numip.

A Cogedi, por sua vez, conta com o Serviço de Divulgação - Sediv, o Serviço de Gestão de Bibliotecas - Sebib, o Serviço de Protocolo - Sepro, que conta por sua vez com o Núcleo de Protocolo - Nupro e o Serviço de Gestão Documental - Sedoc, que conta por sua vez com o Núcleo de Pesquisa Arquivística - Nupar.

A CGGE apresenta estruturas mais voltadas para processos gerenciais do que de suporte, atuando na gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação, na gestão da estratégia organizacional, na gestão da informação corporativa e na gestão da comunicação institucional. O que se observa é que a CGGE tem se estruturado de forma razoável, ainda que incipiente, na gestão da estratégia organizacional - planejamento, monitoramento e gestão de políticas. Um ponto que dificulta a atuação da Coordenação é a dificuldade de comunicação com a Alta Administração - Presidência, Dircol, Comitê Interno de Governança.

Essa dificuldade é consequência natural da posição hierárquica da CGGE, situada dentro de uma Diretoria e sem vinculação direta à Alta Administração. Tal cenário prejudica muito a gestão da governança corporativa, pois parece haver um entendimento de que cabe à COPLAN/CGGE conduzir a gestão da governança institucional, sendo frequentemente demandada pela Alta Administração para atuar nesse sentido, inclusive para elaboração da proposta do atual Sistema de Governança da Funai, estabelecido pela Portaria 118, de 17 de dezembro de 2021.

A atuação da CGGE na gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação tem avançado no que concerne à supervisão das proposições normativas, mas ainda carece de uma maior ênfase quanto ao mapeamento de processos e de modernização administrativa; e inclusive uma maior reciprocidade e envolvimento das demais unidades na assimilação dos instrumentos de planejamento e gestão estratégica. No âmbito da gestão da informação corporativa, a CGGE tem se esforçado para melhorar a gestão documental da Funai, inclusive, sendo a única política de área meio constante da Carteira da Funai. No que tange às Bibliotecas da Funai, vislumbra-se que poderiam ser mais bem aproveitadas, para além da mera consulta de seu acesso por servidores da Fundação.

Entende-se que as Bibliotecas poderiam ter atuação mais proativa, no sentido de conduzir projetos que despertem o interesse coletivo para a causa indígena e indigenista.

No que concerne à gestão da comunicação institucional, a atuação da CGGE se restringe ao encaminhamento diário do Boletim de Serviços. Não há gestão efetiva da intranet e nem de outras formas de comunicação institucional. Essa ausência de uma gestão centralizada fomenta a criação de canais de comunicação paralelos como, Dages Comunica, Ascom Comunica, Mais Funai, entre outros. Cumpre ressaltar, que esses canais de comunicação existem sem que haja qualquer participação da CGGE no processo de criação ou manutenção. Atualmente, quem tem conduzido ações de comunicação institucional é a Ascom, a quem caberia, na verdade, realizar o assessoramento do Presidente e responder à imprensa.

Passando para a estrutura da CGRL, cabe informar que há um Serviço diretamente vinculado à CG, o Serviço de Orientação Técnica, e duas Coordenações Internas, a Coordenação de Contratações e Gestão Material e Patrimônio - CComp e a Coordenação de Administração de Logística - Coal, que possuem em total 08 Serviços e 06 - seis Núcleos.

Subordinados diretamente à CComp estão o Núcleo de Almoxarifado - Nual e o Núcleo de Acompanhamento de Atas e Registros de Preço - Nurep, ademais de três serviços: Serviço de Contratos - Secon, com o Núcleo de Publicações e Contratos - Nupu - e o Núcleo de Sanções Administrativas - Nusad; o Serviço de Procedimentos Licitatórios - Seprol, com o Núcleo de Publicações de Licitações; e o Serviço de Patrimônio. Já subordinados diretamente à Coal está o Núcleo de Serviços Gráficos - Nugraf e 04 - quatro serviços: Serviço de Gestão Contratual - Segec, Serviço de Arquitetura e Engenharia - Seae, Serviço de Administração Predial - Seapre e Serviço de Transporte - Setran.

Apesar de possuir uma estrutura relativamente robusta, a Coordenação-Geral de Recursos Logísticos - CGRL possui, no Regimento Interno, competências voltadas apenas para atuação no âmbito da sede. Sua atuação junto às unidades descentralizadas da Funai se restringe a “dar suporte”, o que gera deficiências no desempenho administrativo da instituição como um todo.

A CGRL não atua hoje como unidade nacional coordenadora da gestão de contratos, gestão de recursos materiais, logística e patrimônio da Funai, mas apenas da sede. Tal cenário tem gerado uma série de problemas, como identificado pela

Controladoria-Geral da União - CGU em 2017. Por meio do Relatório de Auditoria 201702031, a CGU recomendou que a Funai “defina indicadores que permitam monitorar a contribuição das aquisições para os objetivos organizacionais da unidade”.

Ainda em 2017, no Plano de Providências Permanente da Funai foi aberta a tarefa **#793276**: realizar o mapeamento de processos e atividades relacionados à gestão de aquisições e identificar a força de trabalho necessária, promovendo a capacitação necessária e garantindo suas revisões periódicas”. Há a necessidade de estabelecer um panorama dos contratos da Funai em escala nacional.

A necessidade de atuação da CGRL como a unidade de gestão de contratos da Funai, inclusive, junto às Coordenações Regionais já vem tratada junto à Coordenação-Geral, como se verifica no processo de monitoramento, processo nº 08620.000282/2021-92. Contudo, “CGRL afirma que o controle das unidades descentralizadas na atual conjuntura é inviável, inclusive regimentalmente: como em princípio não é atribuição, teria que ser revisto” - Memória de reunião do 14.03.2021, Sei nº 3002414.

O acompanhamento das contratações das CRs é um grande desafio por parte da sede. A CGRL afirma que “o SIAFI tem as melhores informações e é a CGOF que faz esse acompanhamento. A CGRL não tem um sistema eficaz neste sentido e é feito o acompanhamento pelo Comprasnet”. - Memória de reunião do 14.03.2021, SEI nº 3002414.

A indicação de que CGOF teria melhores informações na gestão de contratos das CRs, deve-se ao fato de que atualmente há na CGOF, o Serviço de Análise de Contratos e Convênios - Seac, com competências voltadas à regularidade da instrução processual dos contratos, convênios e instrumentos congêneres, celebrados pela Funai; à orientação das unidades da Fundação na formalização de convênios e instrumentos congêneres; à análise da prestação de contas dos convênios firmados pelas unidades da Sede da Funai, e à manutenção de registros das vigências de execução dos contratos celebrados pela Sede da Funai e dos fiscais e seus substitutos. A fragmentação das competências de gestão de contratos na Fundação entre CGRL e CGOF contribui para uma atuação confusa e consequentemente mais frágil e ineficiente.

Em reunião entre a CGOF, a CGRL, a CGGE, em 06.08.2021, a CGOF afirmou que, pelo regimento, a CCONT faz a publicação das unidades descentralizadas e CCOMP da sede; a própria CGRL sugeriu que seria possível que cada CR fizesse sua gestão de contratos. Ainda, a CGRL esclareceu que a publicação dos contratos é quando

você alimenta o sistema com as informações atualizadas e questionou que deve ser definido como ficará a questão das CRs, porque não é atribuição da CGRL - Memória de reunião de 06.08.2021, SEI nº 3317565.

Além da necessidade de aprimorar sua atuação na gestão de contratos, a Fundação também precisa rever a sua forma de gestão de patrimônio. Em 2015, em auditoria na Funai, o TCU apontou problemas na gestão de patrimônio na Funai, afirmando que a Fundação “não teria condições de efetuar análise objetiva e sistematizada de quantas são as unidades em condições precárias”. Ainda segundo o Tribunal, “há reclamações de algumas unidades, porém é difícil de estabelecer um rito formal capaz de diagnosticar claramente qual seria a situação, caso a caso, de cada unidade”. Infere-se que a dificuldade narrada no Relatório também advém da falta de uma unidade que faça a efetiva gestão dos recursos materiais em âmbito nacional.

A Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças - CGOF conta com um Serviço de Administração e Orientação Técnica - Seadot e com três Coordenações internas: a Coordenação de Orçamento e Finanças - Cof, a Coordenação de Contabilidade - CCont e a Coordenação de execução Orçamentária e Financeira - Cofin - com 09 Serviços no Total. Na primeira Coordenação, há subordinados três Serviços, sendo eles o Serviço de Programação Orçamentária - Seprog, o Serviço de Descentralização Orçamentária - Sedor e o Serviço de Programação e Descentralização Financeira - Seprof; à segunda Coordenação, o Serviço de Análise Contábil - Seacont, o Serviço de Prestação e Tomada de Contas - SEPT e o Serviço de Análise de Contratos e Convênios - Seac; e à terceira, o Serviço de Execução Orçamentária - Seorc e o Serviço de execução Financeira - Sefin. Não há nenhum Núcleo formalizado na CGOF. De modo geral, a CGOF se encontra bem estruturada. Um ponto que necessita de ajuste é referente à atuação na gestão de contratos, que deverá ser centralizada na CGRL, conforme narrado acima.

Merece destaque também o Processo de Gerenciamento da Renda do Patrimônio Indígena - RPI está sob a gestão da Dages com competências distribuídas notadamente na Coordenação-Geral de Recursos Logísticos- CGRL e na Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças - CGOF. De acordo com auditoria realizada pela Controladoria-Geral da União - CGU 2016, foram identificados os seguintes gargalos na gestão da RPI:

1. Ausência de estratégias de governança específicas para a gestão da renda do patrimônio indígena;

2. Fragilidades na definição de competências e atribuições regimentais para execução da política; e
3. Ausência de estrutura normativa suficiente que oriente o planejamento, a execução e o monitoramento eficientes dos recursos da área.

A fim de resolver os gargalos na gestão da Renda, a Funai estabeleceu em 2018 um Grupo de Trabalho, que na conclusão dos trabalhos discorreu:

O fluxo do macroprocesso da Gestão da Renda do Patrimônio Indígena torna **necessária a criação de uma estrutura organizacional específica** com competências desenhadas para que se cumpram os objetivos institucionais da Funai sem conflito de prioridades na gestão de dois patrimônios distintos, o da própria fundação e o Patrimônio Indígena.

No Planejamento Estratégico Funai 2020-2023, foi inserido na Carteira de Projetos, o projeto estratégico, “Estruturação da Rede de Patrimônio Indígena - RPI”, sob a responsabilidade da DAGES. A finalidade do projeto é estabelecer adoção de medidas para o aprimoramento da gestão dos recursos da Renda do Patrimônio Indígena - RPI, orientados pelas recomendações constantes no Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão Nº 201701711 da Controladoria Geral da União e no Diagnóstico realizado pelo Grupo de Trabalho de 2017.

Por fim, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação - CGTic, inovação do Estatuto atual, apresenta uma estrutura pequena, com apenas uma Coordenação interna, compensada por três Serviços e cinco Núcleos, situação que dificulta o desempenho da unidade, como já informado na Nota Técnica nº 6/2021/NUTIC/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI, SEI Nº 3016137.

Na CGTIC há o Serviço de Governança e Gestão de TIC - Segov vinculado diretamente, assim como o Núcleo de Apoio a Aquisições, Contratos e Orçamentos de TIC - Nutic; e à Coordenação de Infraestrutura, Segurança, Sistemas e Serviços de TIC - Cotic que possui os Núcleos de Segurança de Informação e Comunicações - Nuseg e Núcleo de Suporte ao Usuário - Nusup, há também dois Serviços subordinados: o Serviço de Infraestrutura e Comunicações - Seinfra, junto com um Núcleo de Comunicações Digitais - Nucom e Serviço de Sistemas de Informação - Sesis, junto com um Núcleo de Apoio aos Usuários de Sistemas - Nuisis.

A CGTic é hoje a menor Coordenação-Geral da Funai, sendo a única a possuir uma única Coordenação de área. Assim, como as demais unidades da Dages, sua estrutura é bastante verticalizada, descendo até o nível de núcleo. Por meio das Notas Técnicas nº 6/2021/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI, SEI Nº 3016137, e nº 11/2021/NUTIC/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI, SEI 3361597, a CGTIC informa as dificuldades que enfrenta para o cumprimento de suas competências regimentais.

A Coordenação-Geral alega que a estrutura exígua e o diminuto número de servidores - 07 apenas impedem que a unidade exerça suas atividades com a rapidez e eficiência que a Fundação requer. Em trecho extraído da Nota Técnica nº 11/2021/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI, a CGTIC discorre:

No que se atine especificamente à sua competência, cumpre dizer que esta possui uma função estratégica da organização e um papel imprescindível para a modernização e viabilização dos serviços prestados pela Funai, tanto no que concerne aos da área meio, quanto aos relacionados a sua função finalística, possuindo atribuições críticas para a segurança e o sucesso institucional.

Em 2015, por meio do TC 008.223/2015-7, o TCU concluiu que a Fundação tem sérios problemas de comunicação institucional. De acordo com o Tribunal, são fatores que somam para as deficiências na comunicação institucional: a rede de internet sem cobertura em áreas mais remotas e a estrutura precária de Tecnologia da Informação, especialmente nas áreas mais remotas. No Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC para o período 2020- 2022, aprovado pela Portaria nº 29/PRES, de 08 de janeiro de 2020, a CGTIC apresenta algumas sugestões de alterações na estrutura da Funai que resultariam na melhoria dos trabalhos desenvolvidos.

Há a menção ao art. 3, § 1º, Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, da Secretaria de Governo Digital, que dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISF, "para a obtenção de melhores resultados, a área de TIC de cada órgão ou entidade devem, preferencialmente, estar vinculada à alta administração com o intuito de apoiá-la na tomada de decisões e no alcance dos objetivos estratégicos".

Segundo o PDTIC FUNAI 2020-222:

Percebe-se, pois, a necessidade da transformação da CGTIC em uma Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicações, diretamente vinculada à Presidência da Fundação Nacional do Índio. Tal posicionamento na área de diretrizes estratégicas da instituição e com a devida ordenação de despesas, viabilizará a efetiva organização das ações e elaboração de estratégia em tecnologia que minimize desperdício de recursos públicos e evite prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da Funai.

A CGTIC justifica a sugestão de criação de uma Diretoria de TIC usando como parâmetro a Unidade de TIC do Ministério da Justiça e Segurança Pública, pasta em que a Funai se encontra vinculada. “Neste, a área de Tecnologia da Informação e Comunicações é representada pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC, subordinada à Secretaria Executiva”. Outro argumento utilizado pela CGTIC é o Acórdão Nº 7241/2013 - TCU - 1ª Câmara 1.7.1 para determinar ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, com fundamento no art. 208, § 2º, do RI/TCU, que:

1.7.1.3 adote providências com vistas a promover um planejamento de TI alinhado às diretrizes estratégicas do INSS, em particular com relação às fragilidades apontadas no formulário “Informações sobre a gestão de Tecnologia da Informação - TI da UJ”, à ausência de comitê que decida sobre a priorização das ações e investimentos de TI, de carreiras específicas para a área de TI no plano de cargos e salários, políticas definidas para tratar estrategicamente com segurança da informação, à proposta da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do INSS para criação de uma Diretoria de Tecnologia da Informação.

3.1.4 Órgãos Específicos Singulares

São as unidades centrais que compõem o primeiro escalão orgânico da Fundação e que são competentes para coordenar as políticas e os processos finalísticos, prioritários ou de negócio da instituição. Suas políticas e processos objetivam a entrega de resultados diretos à sociedade.

3.1.4.1 Diretoria de Proteção Territorial - DPT

A DPT é a unidade organizacional da Funai responsável por promover estudos de identificação e delimitação, demarcação, regularização fundiária e registro das terras

tradicionalmente ocupadas pelos povos indígenas, além de monitorar e fiscalizar as Terras Indígenas. A DPT também coordena e implementa as políticas de proteção aos povos isolados e recém-contatados. As competências da Diretoria estão descritas no art. 20 do Estatuto da Fundação.

A DPT é responsável por 2 - dois processos da Cadeia de Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - TransformaGov, são eles:

- Demarcar Terras indígenas;
- Proteger as Terras indígenas e os povos indígenas isolados.

No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria é responsável por coordenar 3 - três das 11 - onze políticas que compõem a [Carteira de Políticas Públicas da Funai](#), são elas:

- Proteção Territorial;
- Regularização Fundiária de Terras Indígenas;
- Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Isolados e de Recente Contato.

Para desempenhar suas atribuições a Diretoria conta 41(quarenta e um) cargos de comando, sendo:

Tabela 2: Cargos de comando da DPT em 2022.

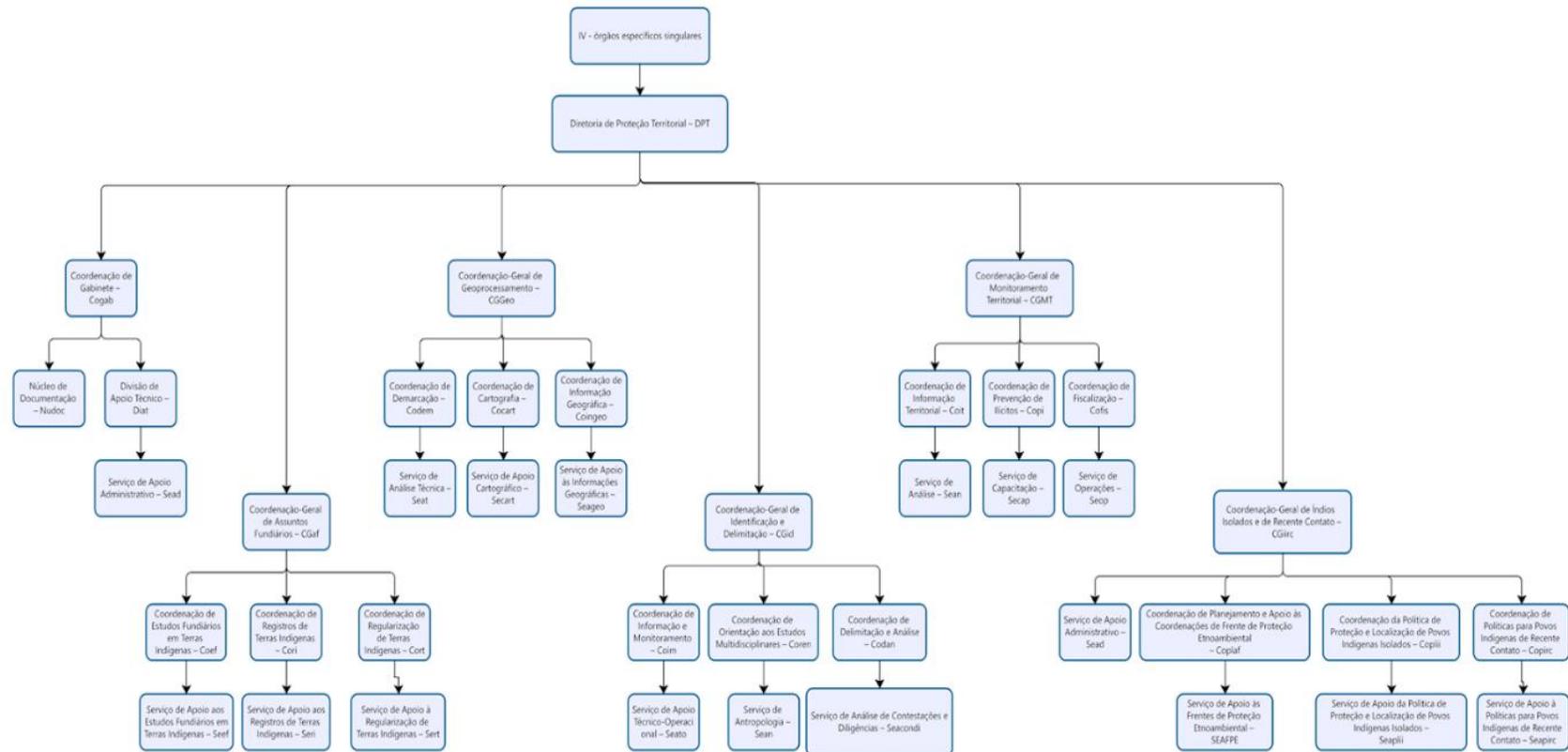
NÍVEL	QTD	TIPO DE ESTRUTURA
101.5	1	Diretoria
101.4	5	Coordenações-Gerais
101.3	16	Coordenações de área e Coordenação de Gabinete
101.2	1	Divisão
101.1	17	Serviços
FG	1	Núcleo
TOTAL	41	

Autoria própria.

Além dos cargos de linha, a DPT ainda dispõe de 1 - um cargo de assessor - DAS 102.3, disponível na Coordenação de Gabinete da Diretoria, e 8 - oito cargos de assistente técnico - DAS 102.1, sendo 3 - três disponíveis na Coordenação de Gabinete e os demais distribuídos dentre as Coordenações-Gerais, de modo que cada Coordenação-Geral da DPT possui um cargo de assistente técnico. Fazendo o somatório, verifica-se que a DPT possui 49 cargos no total, o que equivale a 78,99 em termos de DAS unitário.

Abaixo a estrutura da Diretoria, conforme SIORG - 2021:

Figura 13: Organograma da DPT em 2022.



Powered by

- Autoria própria.

Em termos de estrutura, a DPT é a Diretoria que apresenta a distribuição de cargos mais uniforme. Observa-se um padrão nas estruturas das Coordenações-Gerais. Todas são compostas por um Coordenador-Geral - 101.4, que possui sob sua subordinação 3 - três Coordenações de área - 101.3. Cada Coordenação de área, por sua vez, possui 1 - um Serviço - 101.1 subordinado. Além disso, cada Coordenação-Geral possui um cargo de assistente técnico - 102.1 disponível.

Com relação à Coordenação de Gabinete, observa-se que além dos cargos de linha - Coordenador de Gabinete, Chefe de Divisão e Chefe de Serviço - há a disponibilidade de 1 - um cargo de assessor técnico - 102.3 e 3 cargos de assistente técnico - 102.1. Situação que não ocorre nos Gabinetes das outras Diretorias. Há ainda um Núcleo de Documentação - Nudoc, unidade administrativa com atribuições notoriamente arquivísticas. A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica - CGGE manifestou-se nos autos do processo 08620.006113/2020-85, visando a extinção do Nudoc, com consequente realização das atividades pela unidade de gestão documental da Diretoria de Administração e Gestão.

Quanto ao conteúdo do Estatuto e do Regimento Interno, nota-se que as competências da Diretoria são as mais bem descritas em comparação com outras Diretorias, embora ainda careçam de ajustes pontuais, a fim de torná-las mais claras. Um ponto que merece atenção, é o fato de os Serviços - 101.1 da DPT caracterizarem-se como unidades de apoio ao trabalho realizado pela Coordenação ou Coordenação-Geral, à qual se subordina.

O Processo de Demarcação de Terras Indígenas apresenta, assim, um contínuo entre a CGId, a CGGeo e a CGaf. Em linhas gerais, os relatórios produzidos e aprovados pela CGId, encaminhados por sua vez pela Presidência da Funai - Delimitação, quando respondidas e resolvidas as contestações e aprovado o processo pelo Ministério da Justiça - Declaração, passam pelo processo de demarcação física coordenado pela CGGeo e pelo processo de indenização de benfeitorias coordenado pela CGaf; e quando então homologada a terra indígena por meio de Decreto presidencial, cabe novamente à CGaf concluir o processo demarcatório para o registro do imóvel na Secretaria de Patrimônio da União - SPU e nos cartórios locais.

Quanto à estrutura, a Coordenação-Geral de Identificação e Delimitação CGId, possui três Coordenações Internas, contando, cada uma com um Serviço interno: à

Coordenação de Informação e Monitoramento - Coim, está subordinado um Serviço de Apoio Técnico-Operacional - Seato; à Coordenação de Orientação aos Estudos Multidisciplinares - Corem, um Serviço de Antropologia - Sean; e à Coordenação de Delimitação e Análise - Codan, um Serviço de Análise de Contestações e Diligências - Seacondi.

A Coordenação-Geral de Geoprocessamento - CGGeo também possui o desenho de 03 - três Coordenações Internas e três Serviços a essas subordinados: a Coordenação de Demarcação - Codem tem um Serviço de Análise Técnica - Seat, a Coordenação de Cartografia - Cocart tem um Serviço de Apoio Cartográfico - Secart e a Coordenação de Informação Geográfica tem um serviço

Ainda nesse macroprocesso de demarcação, a Coordenação-Geral de Assuntos Fundiários – Cgaf também possui o desenho de 03 - três Coordenações Internas e três Serviços a essas subordinados: a Coordenação de Estudos Fundiários em Terras Indígenas - Coef conta com o Serviço de Apoio aos Estudos Fundiários em Terras Indígenas - Seef; a Coordenação de Registros de Terras Indígenas - Cori conta com o Serviço Apoio aos Registros de Terras Indígenas - Seri; e a Coordenação de Regularização de Terras Indígenas - Cort conta com o Serviço de Apoio à Regularização de Terras Indígenas - Sert.

O segundo Processo da Cadeia de Valor, a Proteção de Terras Indígenas e de Índios Isolados é realizado pela CGMT e pela CGiirc; a primeira possui 03 - três Coordenações Internas com um Serviço cada; mas a segunda possui a primeira possui 03 - três Coordenações Internas com um Serviço cada, além de um Serviço e Apoio Administrativo - Sead. Bom destacar que, com exceção da Coordenação-Geral de Índios Isolados e de Recente Contato - CGiirc, as Coordenações-Gerais da DPT não apresentam Serviço e Apoio Administrativo - SEAD.

Sendo assim, a Coordenação-Geral de Monitoramento Territorial - CGMT conta com a Coordenação de Informações Territoriais - Coit que possui um Serviço de Análise - Sean; a Coordenação de Prevenção de Ilícitos - Copi possui o Serviço de Capacitação - Secap; e a Coordenação de Fiscalização - Cofis possui o Serviço de Operações - Seop.

Finalmente, a Coordenação-Geral de Índios Isolados e de Recente Contato conta com um Serviço de Apoio administrativo - Sead a esta diretamente subordinado; a Coordenação de Planejamento e Apoio às Coordenações de Frente de Proteção EtnoAmbiental - Coplaf conta com o Serviço de Apoio às Frentes de Proteção

EtnoAmbiental - SEAFPE; a Coordenação da Política de Proteção e Localização de Povos Indígenas Isolados - Coplii conta com o Serviço de Apoio da Política de Proteção e Localização de Povos Indígenas Isolados - Seaplii; e a Coordenação de Políticas para Povos Indígenas de Recente Contato - Copirc conta com o Serviço de Apoio à Política para Povos Indígenas de Recente Contato - Seapirc.

Do ponto de vista regimental, é necessário discriminar de maneira mais conclusiva a razão da Coplaf ser responsável pelo planejamento das Frentes de Proteção, apesar de que tanto Coplii quanto a Copirc também possuem competências sobrepostas:

Art. 200. À Coordenação de Planejamento e Apoio às Coordenações de Frente de Proteção Etnoambiental - Coplaf compete:

I - coordenar atividades de planejamentos no âmbito da Coordenação-Geral, em articulação intersetorial e interinstitucional;

[...]

Art. 202. À Coordenação da Política de Proteção e Localização de Povos Indígenas Isolados - Coplii compete:

I - planejar, monitorar e avaliar, em conjunto com as CFPEs, a execução das ações de localização e monitoramento de povos indígenas isolados;

Do mesmo modo que nunca houve uma unidade na Sede específica para apoiar as atuais CRs, não se identificam motivos razoáveis para a existência de uma unidade específica para apoiar as atuais CFPEs. O que se verifica é que as competências da COPLAF são próprias da Coordenação-Geral, que poderia contar com assessores técnicos para realização desse trabalho, com o subsídio das duas coordenações de área.

É bom lembrar que a Diretoria precedente à DPT, a chamada DAF, não mantinha sob suas competências a proteção dos indígenas isolados ou dos indígenas de recente contato; nesse sentido, é natural que a CGIirc, antes vinculada à Diretoria de Assistência ainda precise de pequenos ajustes e aprimoramentos da estrutura.

3.1.4.2 Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável - DPDS

A DPDS é a unidade organizacional da Funai responsável por promover políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável das populações indígenas. Nesse campo, a Diretoria promove ações de etnodesenvolvimento, conservação e recuperação do meio ambiente nas Terras Indígenas, além de atuar no controle e mitigação de possíveis impactos ambientais decorrentes de interferências externas às Terras Indígenas.

Compete também à DPDS estabelecer a articulação interinstitucional voltada à garantia do acesso diferenciado aos direitos sociais e de cidadania aos povos indígenas, por meio do monitoramento das políticas voltadas à seguridade social e educação escolar

indígena, bem como promover o fomento e apoio aos processos educativos comunitários tradicionais e de participação e controle social. A DPDS é responsável por 2 (dois) processos da Cadeia de Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2012, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transforma.Gov.

- Promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas;
- Promover os Direitos Sociais e de Cidadania dos Povos Indígenas.

No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria é responsável por coordenar 6 - seis das 11 - onze que compõem a [Carteira de Políticas Públicas da Funai](#), são elas:

- Etnodesenvolvimento;
- Gestão Sustentável dos Recursos Naturais;
- Infraestrutura Comunitária;
- Licenciamento Ambiental;
- Promoção da Cidadania;
- Promoção dos Direitos Sociais.

Para desempenhar suas atribuições a Diretoria conta 41 (quarenta e um) cargos de linha, sendo:

Tabela 3: Cargos de comando da DPDS em 2022

NÍVEL	QTD	TIPO DE ESTRUTURA
101.5	1	Diretoria
101.4	5	Coordenações-Gerais
101.3	15	Coordenações de área e Coordenação de Gabinete
101.2	1	Divisão
101.1	19	Serviços
TOTAL	41	

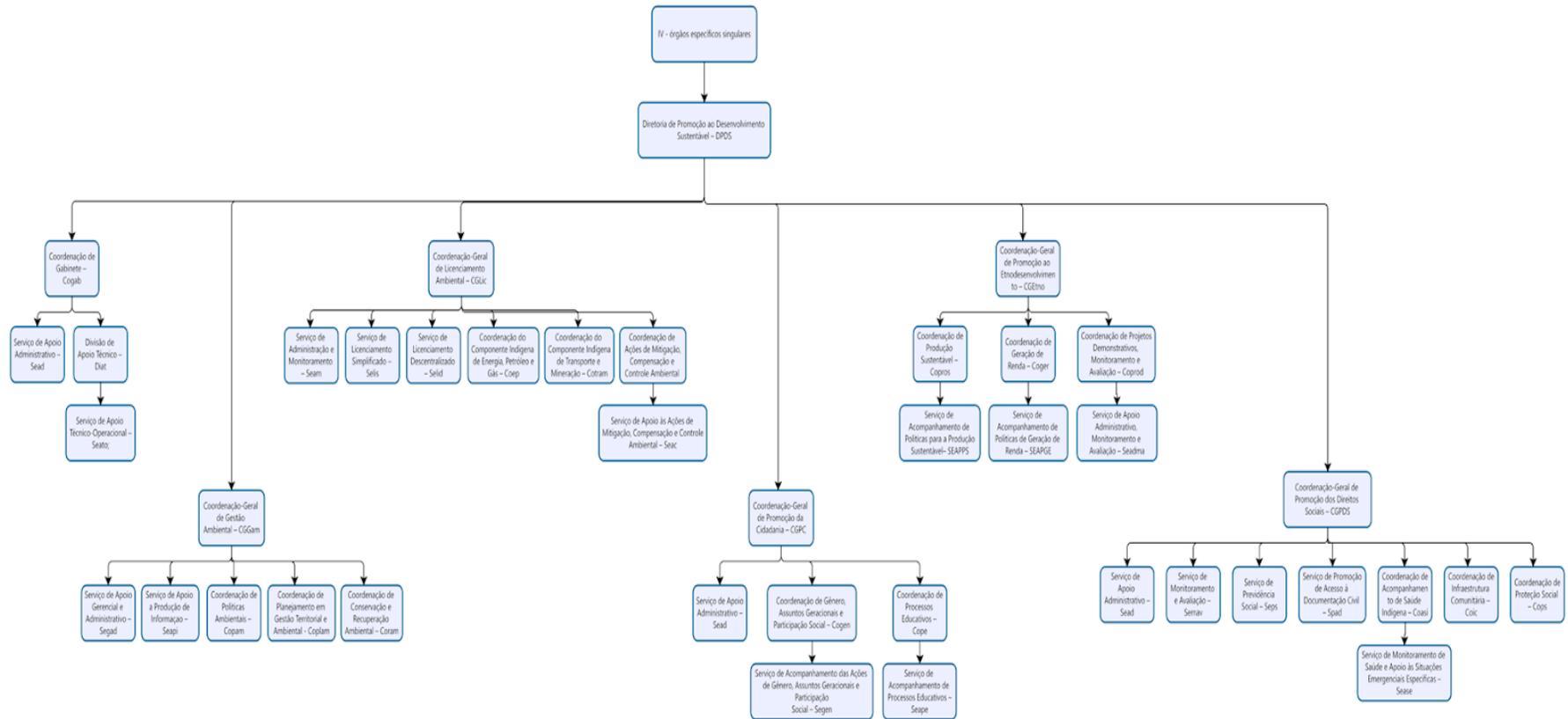
Autoria própria.

Diferentemente da DPT, a DPDS dispõe de apenas 1 - um cargo de assistente técnico - DAS 102.1 disponível na Coordenação-Geral de Gestão Ambiental - CGGAM.

Dispõe ainda de 5 - cinco Funções Gratificadas - FGR-3 de Assistente, distribuídos pela Diretoria. Fazendo o somatório, verifica-se que a DPDS possui 47 cargos no total, o que equivale a **66,95** em termo de DAS unitário.

Abaixo a estrutura da Diretoria, conforme SIOP - 2021:

Figura 14: Organograma da DPDS em 2022.



Autoria própria.

A DPDS apresenta uma estrutura desarmonizada. Cada Coordenação-Geral - 101.4, apresenta um desenho diferente, com Serviços - 101.1 ora subordinados à Coordenação - 101.3 ora subordinados à Coordenação-Geral - 101.4. Assim, como no caso da DPT, muitos Serviços - 101.1 da DPDS, caracterizam-se como unidades de apoio ao trabalho realizado pela Coordenação ou Coordenação-Geral, a qual se subordina. Quase todas as Coordenações-Gerais da DPDS possuem SEAD ou estrutura equivalente, os chamados “Serviços de Monitoramento”. Algumas Coordenações-Gerais possuem os dois Serviços concomitantemente vinculados diretamente à Coordenação-Geral.

Na Coordenação de Gabinete, observa-se que há apenas cargos de linha - Coordenador de Gabinete, Chefe de Divisão e Chefe de Serviço. Não há cargos de assessoria ou assistência técnica, apesar de já terem existido. E, abaixo desta Diretoria, há cinco Coordenações-Gerais que espelham mais da metade dos Ministérios da Esplanada, cada uma realizando esses trabalhos de qualificação de políticas públicas específicas ou execução delas, em dosagens distintas.

O exercício desse espelhamento das diversas políticas, sobretudo dos Direitos Sociais explicitados no art. 6º da Constituição Federal é bastante complexo de realizá-lo no âmbito da estrutura da Funai. De início, a Coordenação-Geral de Promoção dos Direitos Sociais - CGPDS, possui três Coordenações Internas sendo elas: Acompanhamento da Saúde Indígena - COASI, Proteção Social - COPS e Infraestrutura Comunitária - COIC.

Atualmente, a primeira coordenação de área está basicamente voltada ao acompanhamento das ações da SESAI - no âmbito do atendimento de baixa complexidade assim como a interlocução com Governos Estaduais e Municípios no que diz respeito à orientação das CRs e CTLs para o atendimentos dos indígenas na média e alta complexidade; ademais há também a execução de ações específicas de valorização dos conhecimentos tradicionais em saúde e da interlocução de saberes - encontros de parteiras, encontros de pajés, entre outros. Por fim, o tema do acompanhamento da Ação de Distribuição de Alimentos - ADA, vulgarmente conhecida como distribuição de cestas básicas.

A segunda coordenação de área realiza um complexo trabalho de acompanhamento dos sistemas da Assistência Social - seja a Proteção Social Básica e a Proteção Social Especial, tanto na interlocução com o Ministério da Cidadania, enquanto

com a orientação das unidades descentralizadas para a ação conjunta com Secretarias Estaduais e Municipais de Assistência Social e a consequente ação junto aos diversos equipamentos de assistência social - CRAS, CREAS Centros POP, organizações da rede socioassistencial entre outros, além de, também realizar o acompanhamento dos programas de transferência de renda, sendo os mais conhecidos o Programa Bolsa Família hoje reestruturado como Auxílio Brasil, mas também os Benefícios de Prestação Continuada para idosos e pessoas com deficiência.

Por fim, a Coordenação de Infraestrutura Comunitária trabalha na execução de pequenas obras valorizando os conhecimentos tradicionais de arquitetura e engenharia em construções tradicionais, mas também precisando realizar a interlocução com diversas políticas e programas sociais relacionados à habitação social, eletrificação rural, saneamento básico, entre outras. Há também, na CGPDS dois Serviços avulsos com o desafio de cada um deles, realizar a interlocução com as políticas de Acesso à Documentação Civil e de Previdência Social, além de dois serviços de apoio, sendo um Serviços de Apoio Administrativo e outro de Monitoramento e Avaliação.

A Coordenação-Geral de Promoção da Cidadania - CGPC é a única da DPDS a possuir somente duas Coordenações Internas. A primeira é a Coordenação de Processos Educativos - COPE, que trabalha em duas grandes dimensões: promovendo a qualificação e acompanhamento das políticas de educação escolar - seja nos níveis fundamental, médio ou superior, ou na educação profissionalizante, e também na promoção dos denominados processos educativos próprios ou tradicionais, ou seja, processos de educação não-escolar.

A segunda é a Coordenação Interna de Gênero Assuntos Geracionais e Participação Social - COGEN que, na verdade, acumula uma série de competências distintas de acompanhamento e monitoramento de diversos, que não dizem somente ao tema das mulheres, idosos ou do próprio acompanhamento de processos de adoção de crianças indígenas, mas também do monitoramento de migrantes e refugiados indígenas de outros países, de monitoramento de casos específicos de indígenas na justiça, incluindo a população carcerária indígenas, elaboração e monitoramento da implementação de resoluções do CNJ, entre outras tantas ações e projetos relativos à valorização da cultura e da participação social. A CGPC possui somente um serviço de apoio administrativo e possui dois serviços subordinados, dentro de cada Coordenação Interna, para apoiar a execução das suas atribuições internas.

Migrando do espectro mais voltado à promoção de direitos que são voltados mais aos indivíduos indígenas, passa-se a outra natureza de atendimento da DPDS que, apesar de, é claro, atender às pessoas, o faz por meio de um espectro com uma ênfase mais territorial e comunitária. A Coordenação-Geral de Gestão Ambiental possui três Coordenações internas: Políticas Ambientais - COPAM, Planejamento em Gestão Territorial e Ambiental - COPLAM e Conservação e Recuperação Ambiental - CORAM.

A primeira realiza a interlocução com o MMA, Ibama e ICMBio, órgãos do Sisnama em geral, em uma série de políticas ambientais importantes para as Terras Indígenas: serviços ambientais, mudanças climáticas, recursos hídricos, sobreposição entre Unidades de Conservação do Sisnuc e TIs são alguns exemplos do trabalho da COPAM. A Coordenação de Planejamento, por sua vez, realiza os processos de elaboração, execução e avaliação de Planos ou outros Instrumentos de Gestão Territorial e Ambiental, assim como coordena os processos de capacitação acerca da PNGATI e outras políticas públicas correlatas.

Por fim, a CORAM é responsável por estruturar projetos de recuperação de áreas degradadas - seja recuperação dos solos, da vegetação nativa, fauna ou também dos recursos hídricos quanto por estruturar projetos e protocolos de monitoramento e conservação da biodiversidade.

O processo de trabalho de intervir no licenciamento ambiental é competência da Coordenação-Geral de Licenciamento Ambiental, pela sua especificidade e pelo volume de trabalho, consideradas todas as obras e empreendimentos que podem impactar terras indígenas sejam rodovias, gasodutos, hidrelétricas, ferrovias, pequenos projetos de manejo florestal, entre outros. Sendo assim, a CGLIC está estruturada com duas Coordenações Internas temáticas, a depender do tipo de empreendimento - a Coordenação do Componente Indígena de Transportes e Mineração COTRAM, e a Coordenação do Componente Indígena de Petróleo, Energia e Gás COEP - e mais uma Coordenação que cuida dos processos já estruturados pelas primeiras duas, a Coordenação de Ações de Mitigação, Compensação e Controle Ambiental, com a função primária de monitorar o cumprimento dos Planos Básicos Ambientais - PBAs desses processos de licenciamento, tendo um serviço específico para apoio interno.

A CGLIC conta também com um Serviço de Licenciamento Simplificado, cuja função é monitorar os denominados Licenciamento Ambientais únicos - LAUs que possuem uma estrutura menos complexa do que os licenciamentos organizados pelas

primeiras duas Coordenações internas; e possui também um Serviço de Licenciamento Descentralizado, que monitora processos de licenciamento também de menor complexidade que possam ser delegados às unidades descentralizadas da Funai, uma vez que a maior parte do trabalho da CGLIC é centralizado na Sede.

Por fim, a quinta Coordenação-Geral, a de Promoção ao Etnodesenvolvimento, ocupa-se basicamente de observar os processos econômicos - em um sentido mais amplo dos povos indígenas: seja uma economia mais tradicional, voltada para a segurança alimentar, seja uma economia mais monetizada, conforme os processos de contato e interação com a sociedade envolvente: esses primeiros processos são competência da Coordenação de Produção Sustentável - COPROS, enquanto os últimos, competência da Coordenação de Geração de Renda - COGER, sendo que cada uma delas conta com um Serviço específico de Acompanhamento das políticas públicas relacionadas - SEAPPS e SEAPGE.

Há uma terceira Coordenação de Projetos Demonstrativos - COPROD, à qual há um Serviço de Monitoramento e Avaliação - SEADMA, que cuidam do processo de inovação no ponto de vista do etnodesenvolvimento, como novos atos normativos e projetos estratégicos que precisem de uma dedicação mais próxima do órgão enquanto iniciativas que possam ser casos de sucesso para influenciar boas práticas de sustentabilidade e produção dentro e fora das Terras Indígenas.

Com relação ao conteúdo do Estatuto e do Regimento Interno, nota-se que as competências da Diretoria carecem de uma revisão mais atenta. Observa-se competências genéricas e sobrepostas entre unidades administrativas, como identificado pela Coordenação-Geral de Promoção dos Direitos Sociais - CGPDS e Coordenação-Geral de Promoção da Cidadania - CGPC, no processo 08620.000470/2020-30, por exemplo.

Por fim, importa dizer que há uma série de ações intersetoriais e projetos estratégicos de Cooperação - a exemplo de PNUD e GIZ que carecem de um *locus* mais explícito na Diretoria, a partir da extinção da Assessoria que nela existia. Eventualmente, recriar um cargo para gestão desses projetos estratégicos, dentro do Gabinete, pode ser importante para evitar que a gestão dos projetos dependa meramente da proatividade de uma ou outra Coordenação-Geral à frente das demais.

Enquanto comentário geral, é importante colocar que nas últimas década houve avanços em distintas políticas sociais e a estruturação de políticas setoriais de atendimento aos indígenas, primeiramente com a saída da educação e da saúde das

políticas de execução da FUNAI, e depois com a inserção dos indígenas em uma série de outros Programas como a previdência, o Bolsa Família e agora Auxílio Brasil, Minha Casa Minha Vida e agora Casa Verde Amarela, Luz para Todos, Água para Todos, entre outros tantos. da mesma maneira, os indígenas passaram a ter uma relação muito mais intensa com o mercado e os empreendimentos indígenas, assim como a inserção os mesmos nas políticas ambientais sofisticou a necessidade de articulação intersetoriais das organizações de base assim com o da própria Funai; é natural a necessidade de expansão e ajuste da estrutura da Funai a esse amadurecimento institucional de uma série de ministérios e pastas nos Governos Federal, estadual e Municipal.

3.2 Unidades Descentralizadas

São aquelas de execução operacional em nível local ou regional. O termo refere-se à descentralização física, às unidades da entidade situadas em municípios diferentes do da sede. As unidades descentralizadas podem estar subordinadas diretamente ao titular máximo da entidade ou a outra unidade administrativa, desde que a subordinação administrativa das unidades descentralizadas esteja descrita no estatuto, preferencialmente na Seção “Das Unidades Descentralizadas”. Atualmente, a Funai possui as seguintes unidades descentralizadas: Coordenações Regionais, Coordenações das Frentes de Proteção Etnoambiental e Coordenações Técnicas Locais.

3.2.1 Coordenações Regionais

Ao longo da história, a Funai teve muitas variações na sua configuração naquilo que diz respeito às suas unidades descentralizadas. A estrutura foi historicamente pensada para resolver a questão da capilaridade da instituição, obedecendo a uma geopolítica étnica do ponto de vista dos próprios povos indígenas, e totalmente distinta daquela tradicional das outras entidades do estado brasileiro, configuradas em sua maioria consonantes com a divisão por unidades da federação. A grande difusão geográfica das unidades descentralizadas, espalhadas por todo o território nacional, lidando com centenas de etnias diferentes, demanda que a Funai se adapte a uma realidade diferente em cada uma das regiões, exigindo um grau de comunicação sofisticado. Atualmente, a Fundação conta com 39 Coordenações Regionais, nível 101.3, distribuídas conforme mapa abaixo:

chamada internamente de área de jurisdição da CR, que não se confunde com a divisão político-administrativa do Brasil.

Cada Coordenação Regional - 101.3 da Funai atualmente é composta por 1 (uma) Divisão Técnica - 101.2, que realiza a intersetorialidade entre a área meio e a área finalística e 4 - quatro Serviços - 101.1: 2 (dois) finalísticos, Serviço de Gestão Ambiental e Territorial - Segat e Serviço de Promoção dos Direitos Sociais e Cidadania - Sedisc; e 2 (dois) administrativos, Serviço de Apoio Administrativo- Sead e Serviço de Planejamento e Orçamento- Seplan. Há ainda 7 (sete) FG-3 alocadas em cada CR, que totalizam 6,61 pontos em termos de DAS unitário.

Importante ressaltar as excepcionalidades da CR de Ribeirão Cascalheiras, que não possui Sedisc e da CR Juruá, que não possui Sedisc e nem FGs. Nota-se, assim, que, à exceção desses dois casos, as CRs têm estruturas padronizadas e funções segregadas.

O Segat realiza atividades voltadas à implementação e ao monitoramento das ações de proteção territorial, de promoção ao desenvolvimento sustentável dos povos indígenas, de etnodesenvolvimento econômico, da preservação do meio ambiente e apoio às ações de regularização fundiária de terras indígenas. Já o Sedisc realiza atividades de preservação e proteção do patrimônio cultural indígena, de infraestrutura comunitária e de promoção dos direitos sociais e de cidadania. É ainda função dessas unidades prestar apoio à implementação de políticas para a proteção territorial dos povos indígenas isolados e de recente contato. Abaixo tabela indicando a unidade da CR que executa as políticas constantes da Carteira da Funai e os processos constantes da Cadeia de Valor:

Quadro 6: Unidade da CR e distribuição de processos da Cadeia de Valor.

	Política Pública da Carteira da Funai	Processo da Cadeia de Valor
Serviço de Gestão Ambiental e	Demarcação de Terras	Demarcar Terras Indígenas
	Proteção Territorial	Proteger as Terras Indígenas e os povos indígenas isolados e de recente contato
	Promoção e proteção dos povos indígenas isolados e de recente contato	

Territorial - Segat	Gestão Sustentável dos Recursos Naturais	Desenvolver iniciativas de sustentabilidade nas Terras Indígenas
	Etnodesenvolvimento	
	Licenciamento Ambiental	
Serviço de Promoção dos Direitos Sociais e Cidadania - Sedisc	Promoção da Cidadania	Promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas
	Promoção e proteção dos Direitos Sociais	
	Infraestrutura Comunitária	
	Preservação de bens culturais, línguas, culturas e acervos	Preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas
	Promoção e proteção dos povos indígenas isolados e de recente contato	Proteger as Terras Indígenas e os povos indígenas isolados e de recente contato

Autoria própria.

As atividades executadas pelas CRs são de caráter operacional e precisam ser orientadas pelas unidades coordenadoras de políticas públicas, geralmente Coordenações-Gerais, posicionadas no nível tático da instituição. Pontua-se que as Coordenações Regionais são dependentes financeiramente das Coordenações-Gerais para execução de suas atividades. Para suporte à realização de suas atividades, as CRs dispõem de dois Serviço de suporte. Tal arranjo ocorre em razão de as CRs atuarem como como Unidades Gestoras, correspondendo cada CR a uma UASG, e da necessidade de respeitar o princípio de segregação de função, fundamentalmente de que o setor que instrui o processo licitatório não pode ser o mesmo setor que realiza os pagamentos.

O Sead executa as atividades relativas às áreas de administração, material, patrimônio, transporte, manutenção, gestão documental, obras e serviços, informática, telecomunicações, gestão de pessoas, protocolo, arquivo, recebimento e expedição de documentos e publicação dos atos administrativos. Além de concessão de diárias e passagens e monitorar a apresentação das respectivas prestações de contas, no âmbito da Coordenação Regional. Já o Seplan executa e controla as atividades relativas à administração orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos recursos descentralizados pela Funai para a execução das ações sob responsabilidade da

Coordenação Regional e Coordenações de Frente de Proteção Etnoambiental. Além disso, é sua função elaborar, de forma participativa, o Plano de Aplicação da Renda do Patrimônio Indígena e acompanhar a sua execução.

O elevado número de unidades gestoras na Fundação já foi objeto de análise do TCU em 2015. Segundo o Tribunal, “mesmo com o enxugamento da estrutura - em 2009, foi relatado que elevado número de unidades gestoras dificultaria a constituição de equipes completas e qualificadas, ante o déficit de servidores da instituição”. (TCU, 2015, p.09).

A necessidade de redimensionamento das Uasgs foi imposta aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, por meio da Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019, que estabelece diretrizes para dimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - Uasg, pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Segundo a referida norma “os órgãos e entidades deverão realizar o redimensionamento do quantitativo de suas Uasg, por Estado ou Distrito Federal, visando à centralização de contratações entre as unidades administrativas que estão na sua esfera de atuação”.

Em resposta à Portaria, a Funai encaminhou ao Ministério da Economia, a Nota Técnica nº 4/2020/CCOMP/CGRL/DAGES-FUNAI, SEI nº 2259762, propondo a apenas a extinção das UASGs já inativas - não utilizadas e mantendo as UASGs ativas por estrutura, conforme se verifica de trecho extraído da referida Nota:

Atualmente a Funai administra 78 - setenta e oito Unidades Administrativas de Serviços Gerais - UASG, referentes ao órgão 30202 - Fundação Nacional do Índio e 50 - cinquenta UASG referentes ao órgão 30205 - Fundação Nacional do Índio - Patrimônio Indígena, distribuídas entre as Coordenações Técnicas Locais e as Coordenações Regionais, além das Diretorias e do Museu do Índio. Para atender as determinações da portaria em epígrafe, sugere-se que permaneçam ativas:

na Sede, apenas à Diretoria de Administração e Gestão - DAGES - 01;

no Museu do Índio - 01; e

nas demais unidades descentralizadas, apenas as Coordenações Regionais - 39.

Assim é que torna-se possível aplicar a Portaria nº 13.623/SEGES/ME/2019, no âmbito da Funai, uma redução de 37 - trinta e sete UASG, permanecendo 41 - quarenta e uma UASG, para atender as necessidades específicas da Fundação, a qual não se distribui territorialmente por estado, mas por demanda.

Verifica-se que a Funai não realizou o efetivo enxugamento das UASGs, mas apenas extinguiu aquelas já inativas, permanecendo vigentes 41 - quarenta e uma UASGs, número superior ao estabelecido na Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019: “Art. 2º Os órgãos e entidades deverão realizar o redimensionamento do quantitativo de suas Uasg, por Estado ou Distrito Federal, visando à centralização de contratações entre as unidades administrativas que estão na sua esfera de atuação”. Como subsídio alteração do número de unidades gestoras executoras na Funai, a CGOF elaborou a INFORMAÇÃO Nº 5/2020, SEI Nº 2560199, sugerindo o estabelecimento de UASGS por macrorregiões, conforme tabela abaixo:

Tabela 4: Proposta de distribuição de unidades UASGS.

ORDEM	UNIDADE GESTORA EXECUTORA	COORDENAÇÃO REGIONAL	SEDE	UF	EXECUÇÃO MÉDIA
1	REGIONAL EXECUTORA I	CR Cacoal/RO	CACOAL	RO	6.309.394
2	REGIONAL EXECUTORA II	CR Alto Purus/AC	RIO BRANCO	AC	2.506.282
3	REGIONAL EXECUTORA III	CR Manaus/AM	MANAUS	AM	16.569.894
4	REGIONAL EXECUTORA IV	CR Baixo Tocantins/PA	MARABÁ	PA	12.008.164
5	REGIONAL EXECUTORA V	CR Cuiabá/MT	CUIABÁ	MT	19.988.564
6	REGIONAL EXECUTORA VI	CR Campo Grande/MS	CAMPO GRANDE	MS	3.327.363
7	REGIONAL EXECUTORA VII	CR Araguaia Tocantins/TO)	PALMAS	TO	6.883.454
8	REGIONAL EXECUTORA VIII	CR Nordeste I/AL	MACEIÓ	AL	15.531.674
9	REGIONAL EXECUTORA IX	CR Litoral Sul/SC	SÃO JOSÉ	SC	9.745.071
10	MUSEU	Museu do Índio	RIO DE JANEIRO	RJ	6.705.198
11	DAGES	Sede - DAGES	BRASÍLIA	DF	41.686.596
12	DPT	Sede - DPT	BRASÍLIA	DF	7.645.641
13	DPDS	Sede - DPDS	BRASÍLIA	DF	2.468.401
TOTAL (INCLUI DESTAQUES ENVIADOS)					162.068.482

Fonte: CGOF, 2020.

A CGOF afirma que para definição da sede das regionais executoras levou-se em consideração:

- O volume de recursos executados no período de referência: 2017 a 2020;
- A região de localização com características semelhantes – notadamente em relação a formação de preços e acesso a bens e serviços;
- A preferência a maiores centros urbanos e capitais ou cidades com maior população; Facilidade de acesso e comunicação com a Sede – Aeroportos, por exemplo.
- Índices de Desenvolvimento;
- Reconhecimento interno na Fundação, como unidade com pessoal e história de execução orçamentária e financeira adequada, etc.

A CGOF destaca que:

Vislumbra-se de início que, com a implementação da racionalização/regionalização, com a diminuição de 75% no número de Unidades Gestoras Executoras, mudanças serão percebidas:

Com a concentração de processos administrativos de despesas em apenas 9 CR's, encontra-se espaço para melhorias na qualidade, treinamento, capacitação e produtividade dos servidores que atuam na área. Movimentação de servidores entre as unidades, visto a necessidade de se reforçar as equipes das CR's executoras; A mudança poderá liberar, nas CR's que não mais executariam o orçamento, recursos humanos e materiais para atuação em outras frentes, aumentando assim a capacidade de operação finalística das unidades; Possibilidades de menor número de processos de contratações e aquisições, etc.

Por fim, cabe mencionar que a articulação das unidades descentralizadas com a sede, para desempenho de suas atribuições, envolve três dimensões: política, administrativa e atividades finalísticas. Há, contudo, segundo a Auditoria realizada em 2015, pelo Tribunal de Contas da União - TCU, sérias deficiências na comunicação institucional. As principais deficiências na comunicação da Fundação foram listadas pelo TCU no Relatório TC 008.223/2015-7:

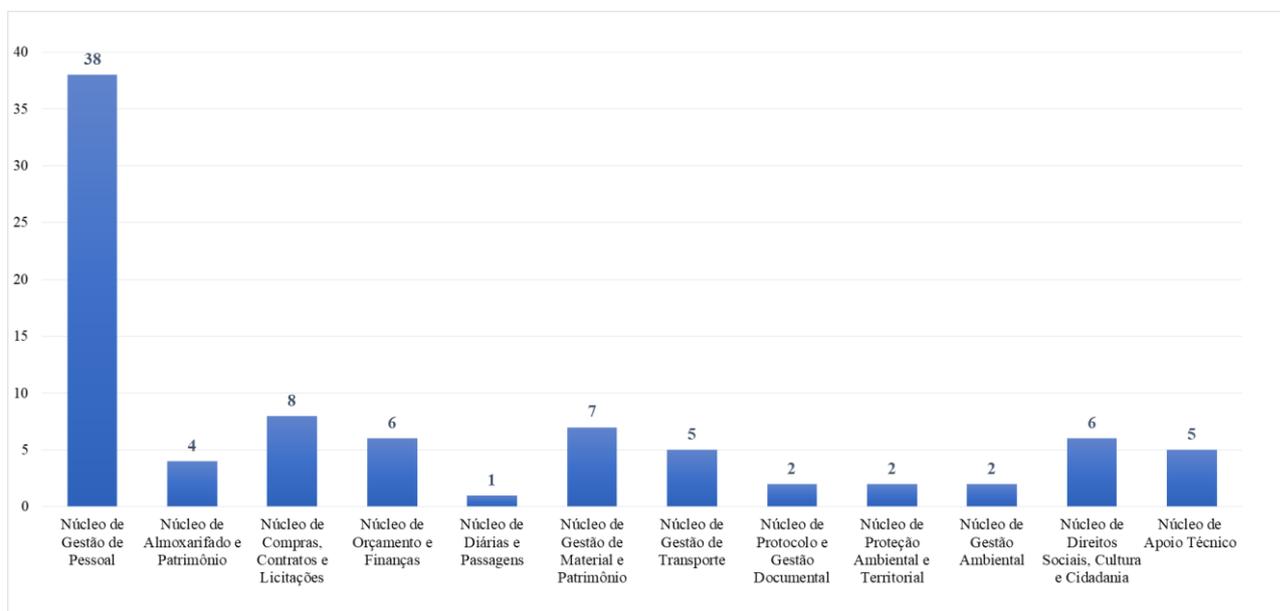
A13 - Rede de internet sem cobertura em áreas mais remotas;
F4 - Estrutura precária de Tecnologia da Informação, especialmente nas áreas mais remotas;
F9 - Dificuldade dos diretores se manifestarem sobre as Regionais;
F28 - Insuficiente articulação política e administrativa entre Sede e Regionais; F29 - Estrutura organizacional da Funai impede que as Coordenações Regionais tenham uma articulação administrativa com as diretorias.

O Relatório do TCU ainda informa que “grande parte da articulação que existe hoje entre a sede e unidades descentralizadas vem do empenho pessoal das ‘pessoas estratégicas’ de cada regional e da própria sede”. Além das deficiências na comunicação, foram identificadas deficiências nos controles utilizados pela entidade, o que implicaria potencial desperdício de recursos materiais, situação que reforça o risco de haver fragilidade na estrutura dos controles patrimoniais, especialmente nas unidades descentralizadas. Tal cenário está diretamente relacionado à falta de uma unidade de gestão de recursos materiais na Fundação, que atue em âmbito nacional.

Núcleos

Em algumas CRs, as FGs foram transformadas em unidades regimentais, chamadas de Núcleos. Existem atualmente 86 núcleos nas descentralizadas da Funai, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 9: Distribuição de núcleos na Funai 2022



Autoria própria.

Como se verifica, cada CR criou um núcleo para realizar atividades de gestão de pessoal, com exceção da CR Juruá, que não possui FGs. Os demais núcleos correspondem à preponderante às atividades de área meio. Há ainda alguns núcleos descentralizados, com funções finalísticas semelhantes às desempenhadas pelos Sediscs e pelas CTLs, a exemplo do Núcleo de Promoção Social de Assis Brasil, subordinado à CR Alto Purus, do Núcleo de Apoio Técnico em Zé Doca e do Núcleo de Apoio Técnico em São Luís, subordinados à CR Maranhão.

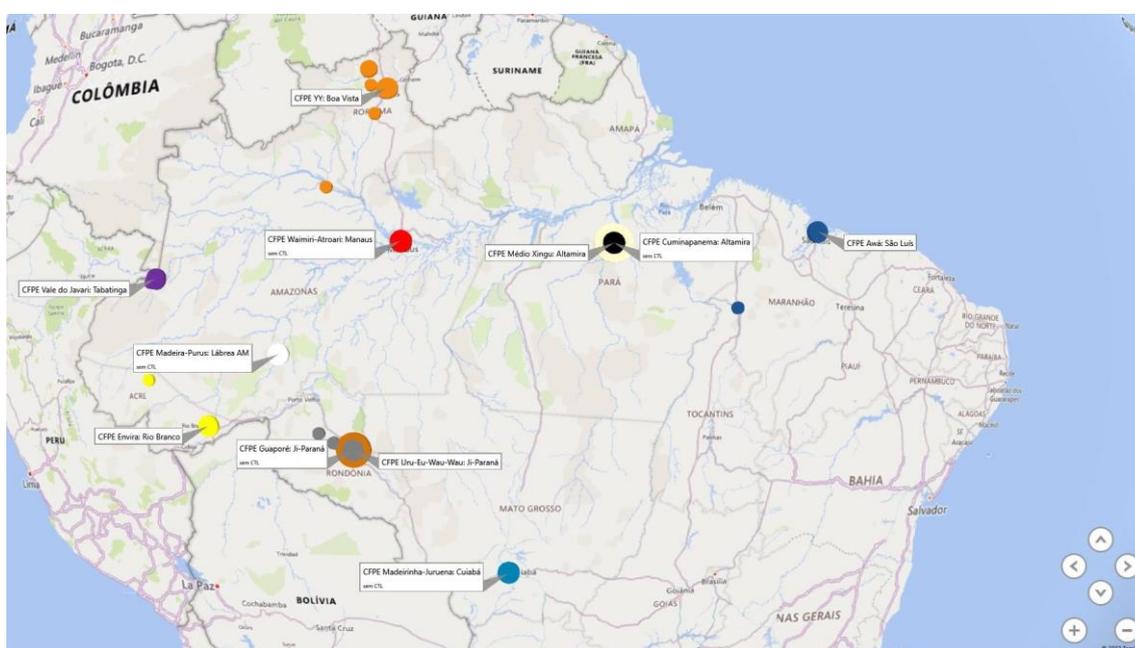
3.2.2 Coordenações de Frente de Proteção Etnoambiental - CFPE

As Coordenações das FPEs, nível 101.3, têm como competências proteger os povos indígenas isolados, promover levantamentos de informações relativas à presença e localização desses índios e coordenar ações locais de proteção a essas comunidades. Deve as Frentes fornecer informações à Diretoria de Proteção Territorial para subsidiar o trânsito de terceiros em áreas com presenças de índios isolados. Pode, ainda,

supervisionar técnica e administrativamente as CTLs situadas nos locais que estiverem sob sua jurisdição.

As CFPEs são as principais unidades executoras da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato, embora conte com apoio do SEDISCs e SEGATs, se necessário. Registra-se que, apesar de possuir o mesmo nível hierárquico de uma CR, nível 101,3, as CFPEs não constituem unidades gestoras, sendo toda a parte administrativa e financeira realizada pelas Coordenações Regionais mais próximas. Atualmente existem 11 CFPEs na estrutura da Fundação, localizadas conforme mapa abaixo:

Figura 16: Mapa de distribuição das CFPE em 2022.



Autoria própria.

Assim como as CRs, as Coordenações de Frente de Proteção Etnoambiental possuem diferentes critérios para denominação, por exemplo:

- a) Nome do Povo indígena: CFPE Awá, CFPE Yanomami e Ye'kuana-RR, CFPE- Yanomami Yekuana, CFPE- Waimiri- Atroari;
- b) Nome de Rio: CFPE Médio Xingu, CFPE Médio Purus, CFPE Envira, CFPE Rio Guaporé e CFPE Madeirinha/ Juruena, CFPE Vale do Javari.

Mas, diferentemente da CRs, essas unidades não possuem estrutura padronizada. Cada CFPE tem um arranjo distinto: por um lado, entende-se que é fundamental que as

Frentes, que trabalham de uma forma extremamente particularizada para cada povo de recente contato; por outro, um mínimo de padronização e de adequação à linguagem e às estruturas administrativas. Sendo que ora a unidade possui sob sua subordinação os chamados Serviços de Proteção Etnoambiental - SEPEs, ora possui sob sua subordinação Coordenações Técnicas Locais - CTLs, ora não possui nenhuma estrutura subordinada.

Insta destacar que do ponto de vista regimental, não há diferença entre os trabalhos desenvolvidos pelos SEPEs e pelas CTLs subordinadas à CFPE. Ressalta-se, contudo, que os trabalhos realizados pelas CTLs subordinados às CFPEs são exclusivos para execução da política de proteção e promoção dos direitos dos povos indígena isolados e de recente contato, diferente das CTLs subordinados às CRs que executam atividades das mais variadas, conforme veremos a seguir.

3.2.3 Coordenações Técnicas Locais - CTL

As Coordenações Técnicas Locais são a continuação histórica dos denominados Postos Indígenas. Às CTLs, entre outras competências, cabe planejar e implementar ações de promoção e proteção dos direitos sociais dos povos indígenas, de etnodesenvolvimento e de proteção territorial, em conjunto com os povos indígenas e sob orientação técnica das áreas afins da sede da Funai e, ainda, articular-se com outras instituições públicas e da sociedade civil para a consecução da política indigenista, em sua área de atuação:

a estrutura concebida por eles iria prover as garantias de que o que fosse decidido de forma compartilhada entre indígenas, Coordenadores Técnicos Locais e Comitês Regionais seria executado a contento e sem interferências consideradas indevidas, uma vez que foram previstas na estrutura da Funai instâncias de tomada de decisão, monitoria, avaliação de ações e de “controle social”. (STIBICH 2009, p.86).

Considerando que o funcionamento das CTLs estaria vinculado ao funcionamento dos Comitês Regionais, a dificuldade de implantação desses Colegiados pode ter prejudicado o funcionamento dessas estruturas como foram concebidas. Apesar das competências das CTLs estarem padronizadas no Regimento Interno, o que se verifica na prática é que cada CTL tem um trabalho diferente a depender de sua estruturação e das demandas locais das comunidades indígenas. Essa versatilidade, mas ao mesmo tempo falta de critérios para a atuação é, ao mesmo tempo, uma fortaleza e uma fraqueza da

estrutura na Funai: por um lado, há CTLs com atuação fortemente voltada à gestão ambiental e territorial, outras com atuação voltada à promoção dos direitos sociais e de cidadania; por outro lado, há ainda aquelas que funcionam basicamente para auxiliar na mobilidade dos indígenas das Terras Indígenas até as cidades mais próximas.

Como o Regimento Interno é muito genérico, é difícil de se dizer, sem uma análise mais profunda, qual é o papel de uma CTL, e quais os critérios para sua criação. O que se sabe até o momento é que essas unidades estão hoje localizadas nos municípios próximos às Terras Indígenas, onde ficavam os antigos Postos Indígenas. Não houve até o momento um estudo estabelecendo os critérios para criação ou desativação dessas unidades, seja geográfico, populacional ou outros. Há inclusive relatos de que algumas dessas unidades foram criadas para realizar trabalhos de determinada temática, e outras para atender a etnias específicas.

Apesar de receberem o título de “Coordenação”, essas unidades são constituídas por cargos ou funções de nível 101.1, o que representa uma inadequação. De acordo com a norma vigente, para nível 101.1, o enquadramento referencial de posição hierárquica adequado é o de Serviço ou unidade semelhante. Para “Coordenação” *stricto sensu*, conforme os Manuais, o nível reservado é 101.3, a exemplo das CRs e das CFPEs. Atualmente, existem 240 CTLs na estrutura da Fundação, espalhadas por todo o Brasil. Abaixo gráfico com a localização das unidades descentralizadas da Funai, com a identificação das CTLs - em vermelho, das CRs - em azul e das CFPE - em verde.

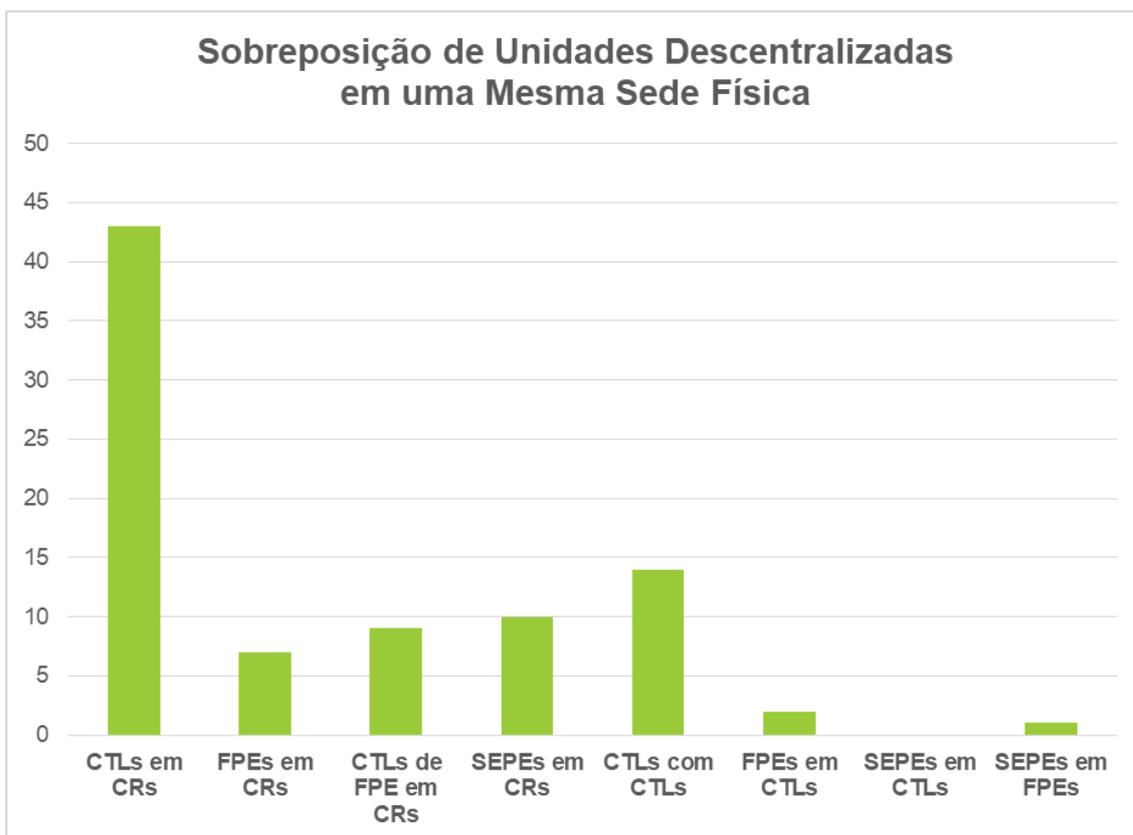
Figura 17: Distribuição das unidades descentralizadas da Funai em 2022.



Autoria própria.

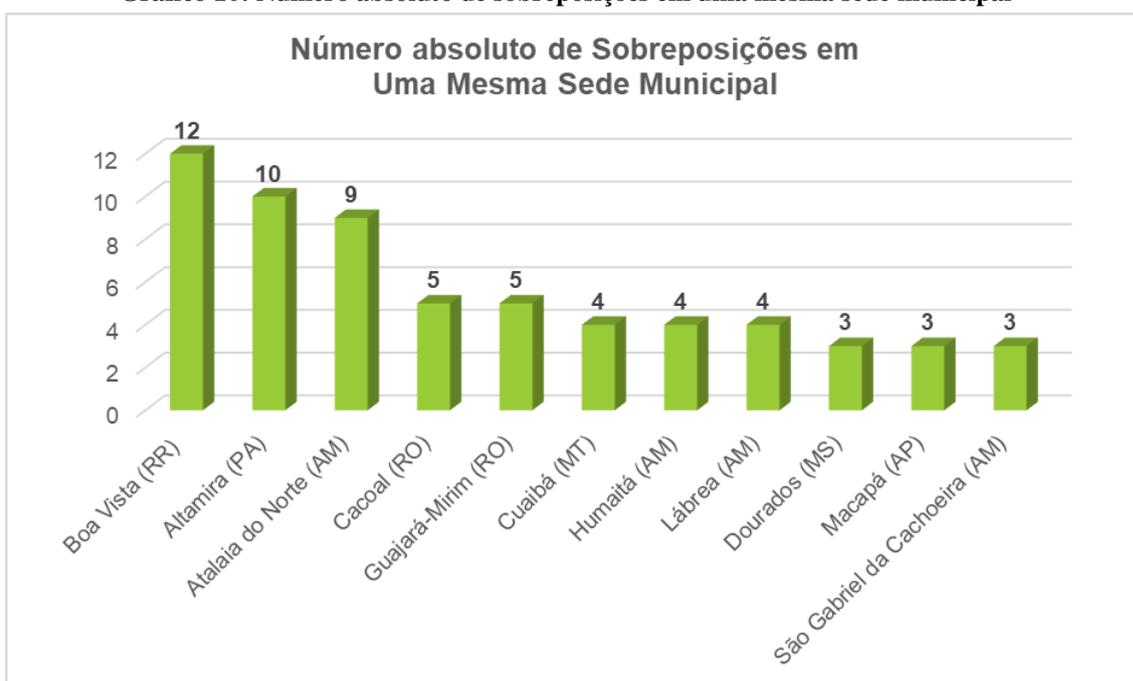
Verifica-se que há uma grande quantidade de CTLs nas Regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste. Nesses lugares, há inclusive CLTs sobrepostas no mesmo município, algumas no mesmo endereço. Abaixo gráfico com municípios que apresentam várias CTLs:

Gráfico 9: Sobreposição de Unidades Descentralizadas em uma Mesma Física



Autoria própria.

Gráfico 10: Número absoluto de sobreposições em uma mesma sede municipal



Autoria própria.

O fato de haver várias unidades com mesmas competências no mesmo município está em desacordo com as disposições legais e com os princípios da boa governança, que recomenda que se evite criar unidades com as mesmas competências num mesmo município, o que acaba por gerar sobreposição ou duplicidade de funções.

Nas regiões Norte, Nordeste e Sul há "ilhas" de concentração dessas unidades. Porém há um vazio no espaço que vai do Norte de Minas até o estado do Piauí, único estado da federação que não possui nenhuma unidade da Funai - apesar de ter havido titulação de terra para nesta UF, recentemente, por meio do Governo do Estado. Já o DF, em que pese tenha a sexta maior população indígena urbana do Brasil, não possui unidade descentralizada da Funai, ou seja, não possui unidade de execução das políticas públicas da Funai. Faz-se necessário traçar um paralelo entre as CTLs existentes e os municípios com as maiores populações indígenas do Brasil, a fim de verificar se há unidades da Funai nesses lugares.

Tabela 5: Municípios com maiores populações indígenas por situação de domicílio.

Selecionar: Brasil População absoluta Percentual da população

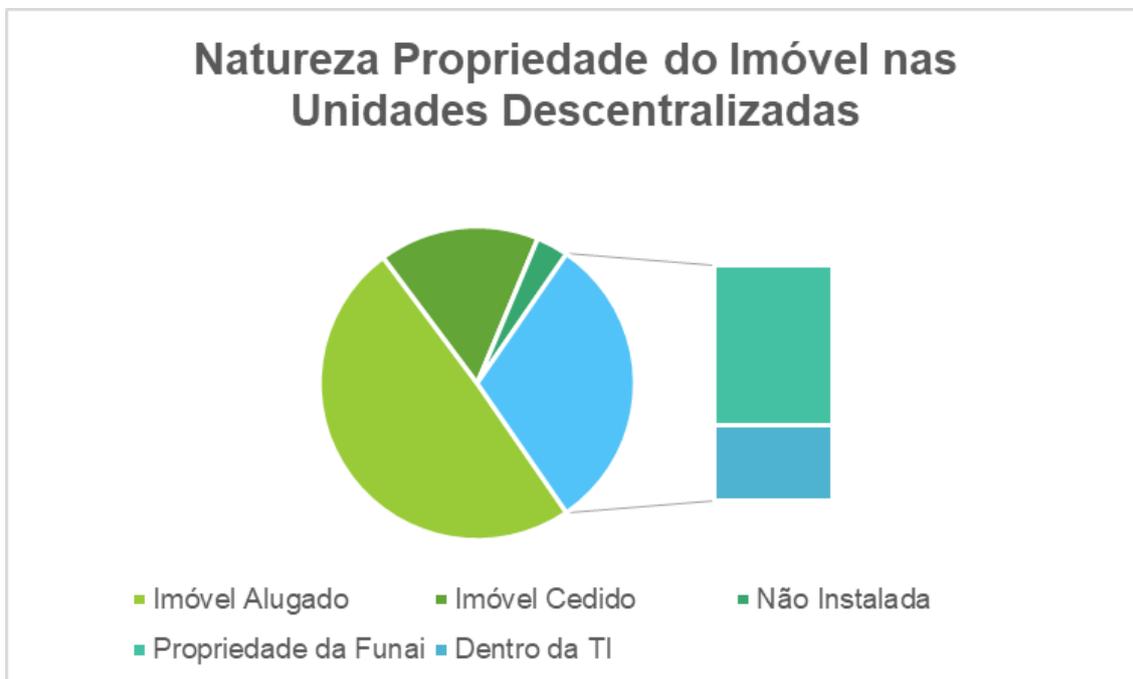
Municípios com as maiores populações indígenas do País, por situação do domicílio Brasil - 2010									
	Total			Urbano			Rural		
	Código	Município	POP	Código	Município	POP	Código	Município	POP
1	1303809	São Gabriel da Cachoeira	29.017	3550308	São Paulo	11.918	1303809	São Gabriel da Cachoeira	18.001
2	1303908	São Paulo de Olivença	14.974	1303809	São Gabriel da Cachoeira	11.016	1304062	Tabatinga	14.036
3	1304062	Tabatinga	14.855	2927408	Salvador	7.560	1303908	São Paulo de Olivença	12.752
4	3550308	São Paulo	12.977	3304557	Rio de Janeiro	6.764	1300607	Benjamin Constant	8.704
5	1303601	Santa Isabel do Rio Negro	10.749	1400100	Boa Vista	6.072	1303601	Santa Isabel do Rio Negro	8.584
6	1300607	Benjamin Constant	9.833	5300108	Brasília	5.941	5102603	Campinápolis	7.589
7	2610905	Pesqueira	9.335	5002704	Campo Grande	5.657	3162450	São João das Missões	7.528
8	1400100	Boa Vista	8.550	2610905	Pesqueira	4.048	1400050	Alto Alegre	7.457
9	1300409	Barcelos	8.367	1302603	Manaus	3.837	5000609	Amambai	7.158
10	3162450	São João das Missões	7.936	2611606	Recife	3.665	1300409	Barcelos	6.997

Fonte: IBGE, 2010

Nota-se que embora Brasília/DF, Pesqueira/PE, Salvador/BA e Rio de Janeiro/RJ estejam entre os 10 municípios com maior população indígena, não contam com nenhuma estrutura operacional, que possa recepcionar as demandas e articular o atendimento das populações locais. Há de se considerar também que apesar da Funai ter realizado um esforço de retirar os Postos Indígenas do interior de Terras Indígenas para

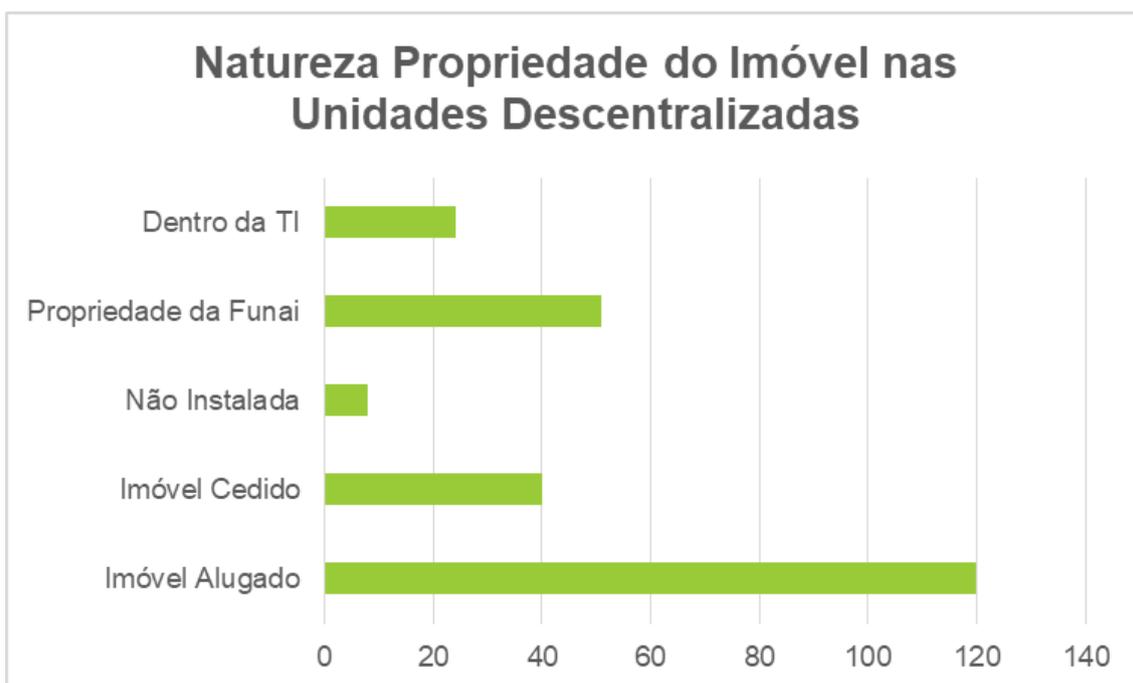
criar as CTLs - reestruturação de 2009 e posteriores ainda é grande o número dessas unidades dentro das Terras Indígenas, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 11: Natureza Propriedade do imóvel nas unidades descentralizadas



Autoria própria.

Gráfico 12: Natureza Propriedade do imóvel nas unidades descentralizadas



Autoria própria.

Em uma avaliação superficial, há quem argumente pela necessidade de se manter alguns escritórios da Funai dentro das Terras Indígenas - CTLs mesmo, não CFPEs conforme algumas realidades particulares. Da mesma forma, há quem argumente pela instalação das CTLs nos municípios, com essas unidades mantendo um caráter articulador. Com relação a esse ponto, entende-se que para definição dos locais de instalação dessas unidades, faz-se necessário, antes de qualquer coisa, definir o papel das CTLs, ou seja, faz-se necessário estabelecer os limites de sua atuação em harmonia com as demais unidades da Funai, especialmente, CRs, CFPEs, a quem são subordinadas. Vale destacar que as CTLs subordinadas às CFPEs possuem atuação diferente às CTLs subordinadas às CRs.

3.3 Órgão Científico-Cultural

3.3.1 Museu do Índio

O Museu do Índio do Rio de Janeiro é o órgão científico-cultural da Funai e foi criado, ainda no tempo do SPI, por Darcy Ribeiro em 1953. Inicialmente, sua sede era no bairro do Maracanã e no ano de 1978 foi transferido para o bairro de Botafogo. O Museu do Índio passou a integrar a estrutura da Funai em 1986, por meio da Portaria nº 387, de 14 de outubro de 1986. O Museu foi integrado à estrutura da Funai com as seguintes finalidades:

- I- Resguardar, sob o ponto de vista material e científico, as manifestações culturais indígenas representativas da história e tradições das populações étnicas indígenas brasileiras;
- II - Desenvolver o interesse coletivo pela causa indígena;
- III - Promover, ampliar e divulgar estudos e investigações sobre as sociedades indígenas brasileiras;
- IV -Manter intercâmbio cultural e científico com outras instituições nacionais e estrangeiras afins;
- V - Prestar assessoramento especializado à Presidência da Funai.

No primeiro estatuto pós- Constituição, o Museu contava com um Diretor - DAS 101.4, dois assessores - DAS 102.2, quatro chefes de divisão - DAS 101.2 e oito chefes de serviço - DAS 101.1. Conforme o Regimento aprovado pela Portaria nº 542 de 1993: “Art. 100. Ao Museu do Índio compete resguardar, sob o ponto de vista material e científico, as manifestações culturais indígenas representativas da história e tradições

das populações étnicas indígenas brasileiras, promover, ampliar e divulgar estudos e investigações sobre as sociedades indígenas”.

Em 2003 a estrutura do Museu foi reduzida a seu Diretor, mais sete chefes de serviço, somente. A sua estrutura voltou a tornar-se um pouco mais robusta em 2009, estruturando-se, além de seu Diretor, com quatro Coordenações Internas e nove Chefias de Serviço. Esse fortalecimento ocorreu muito em função da extinção do Departamento de Artesanato e suas Coordenações Internas; basicamente esses DASs é que foram redistribuídos ao Museu e, conseqüentemente, foi repassada ao mesmo a Competência de administrar as lojas do Programa ArtÍndia. Relembre-se as competências desse Departamento e Coordenações, conforme regimento à época:

Art. 69. Ao Departamento de Artesanato compete o estabelecimento da política de promoção do artesanato indígena, com relação aos seus aspectos culturais, sociais, econômicos, e atualizar os arquivos e controlar os bens à disposição da Diretoria antropológicos e pedagógicos, bem como propor normas e padrões de comercialização.

Art. 70. À Coordenação de Promoção Cultural compete promover o estudo e pesquisa da cultura material Indígena, em seus aspectos sócio-culturais, zelar pela preservação, integridade, conservação e desenvolvimento do acervo de artesanato do Departamento, organizar, identificar e classificar as diversas peças.

Art. 71. À Coordenação da Comercialização de Artesanato compete supervisionar e controlar a comercialização do artesanato e outros afins sobre a temática indígena, propor ao Departamento de Artesanato a política de preços de compra e venda, analisar e controlar a movimentação financeira e patrimonial, fornecer dados para o plano anual de aplicação e distribuir o material comercializável para as lojas.

Em 2012, a estrutura do Museu do Índio permaneceu a mesma no Rio de Janeiro, mas agregou dois Centros de Produção de materiais, um sediado em Cuiabá e outro sediado em Goiânia, que são administrados respectivamente por meio de uma chefia categoria e nível 101.1. Da mesma maneira, em 2017 reproduziu-se a estrutura, somente compatibilizando quantitativos entre DAS e FCPE, conforme pode ver-se na Tabela resumo abaixo:

Tabela 6: Distribuição de DAS unitário no Museu do Índio 1992-2017⁵

Tipo /Ano	1992	2003	2009	2012	2017
Diretor	01 DASs 101.4				
Coord.	-	-	4 DASs 101.3	4 DASs 101.3	2 DASs 101.3 2 FCPEs 101.3
Assess.	2 DASs 102.1	-	-	-	-
Chefe Divisão	4 DASs 101.2	-	-	-	-
Chefe Serviço	8 DASs 101.1	7 DASs 101.1	9 DASs 101.1	11 DASs 101.1	5 DASs 101.1 6 FCPEs 101.1
Pontos DASs	18,82 Pontos	10,98 Pontos	19,87 Pontos	21,87 Pontos	21,87 Pontos

Autoria própria.

Apesar de ter ocorrido o fortalecimento do Museu Índio em termos de DAS unitário, observa-se que a unidade vem restringindo sua atuação, ao longo tempo, para parte museal e perdendo o caráter de órgão de pesquisa, dando pouca ênfase a sua missão de desenvolver o interesse coletivo pela causa indígena e promover, ampliar e divulgar estudos e investigações sobre as sociedades indígenas brasileiras, competências essas trazidas na lei 5.371, de 5 de dezembro de 1967, que autorizou a criação da Funai, e que estão dentre as finalidades - razão de existir da Funai.

⁵ * Peso Unitário de 1992 e 2003: um DAS 101.4 = 3,98; um DAS 101.2 ou 101.2.1 = 1,14 pontos.

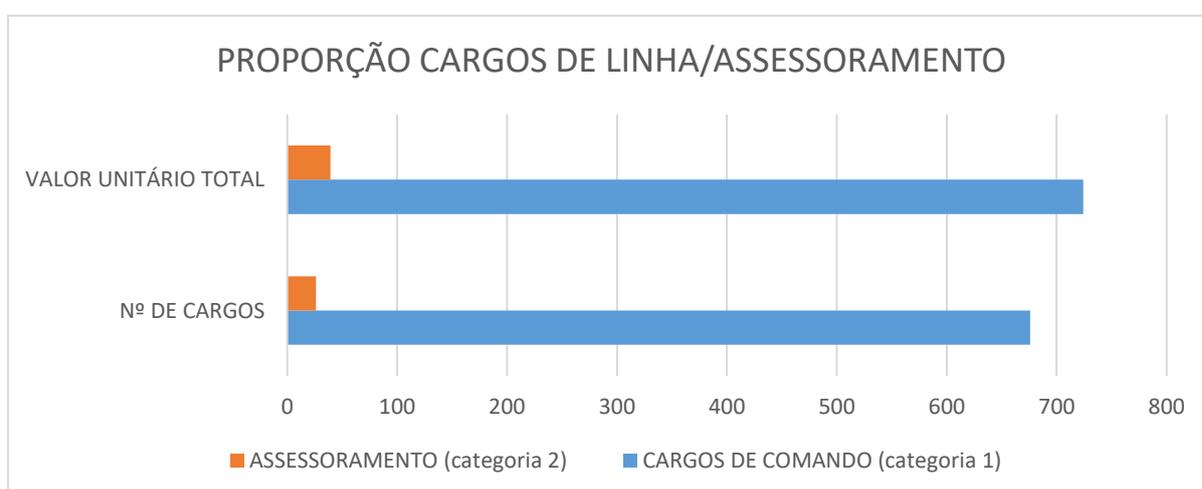
** Peso Unitário de 2009: um DAS 101.4 = 3,23; um DAS 101.3 = 1,91; um DAS 101.2 ou 101.1 = 1,27 pontos

3.9 CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA DE ASSESSORAMENTO E FUNÇÕES COMISSIONADAS TÉCNICAS - FCT.

Os cargos em comissão e funções de confiança de assessoramento destinam-se à assistência ou assessoramento de quem chefia ou dirige, os cargos e funções de assessoramento não têm competências próprias. Por conseguinte, “não são unidades administrativas no SIORG e, portanto, não podem ter cargos em comissão ou funções de confiança a eles subordinados. Esses cargos e funções são designados como categoria código “102”. - SIORG, 2021.

A finalidade dos cargos ou funções de assessoramento é prover assistência ou assessoramento técnico especializado ao dirigente ao qual se reportam, apoiando-o na atribuição dele de chefiar ou dirigir. Do total de cargos existentes hoje na Funai, apenas 26 pertencem à categoria 2 - assessoramento, o que representa, desprezando as FGR-3, apenas 3% do total de cargos, com investimento de apenas 5% do valor de “DAS unitário” disponível.

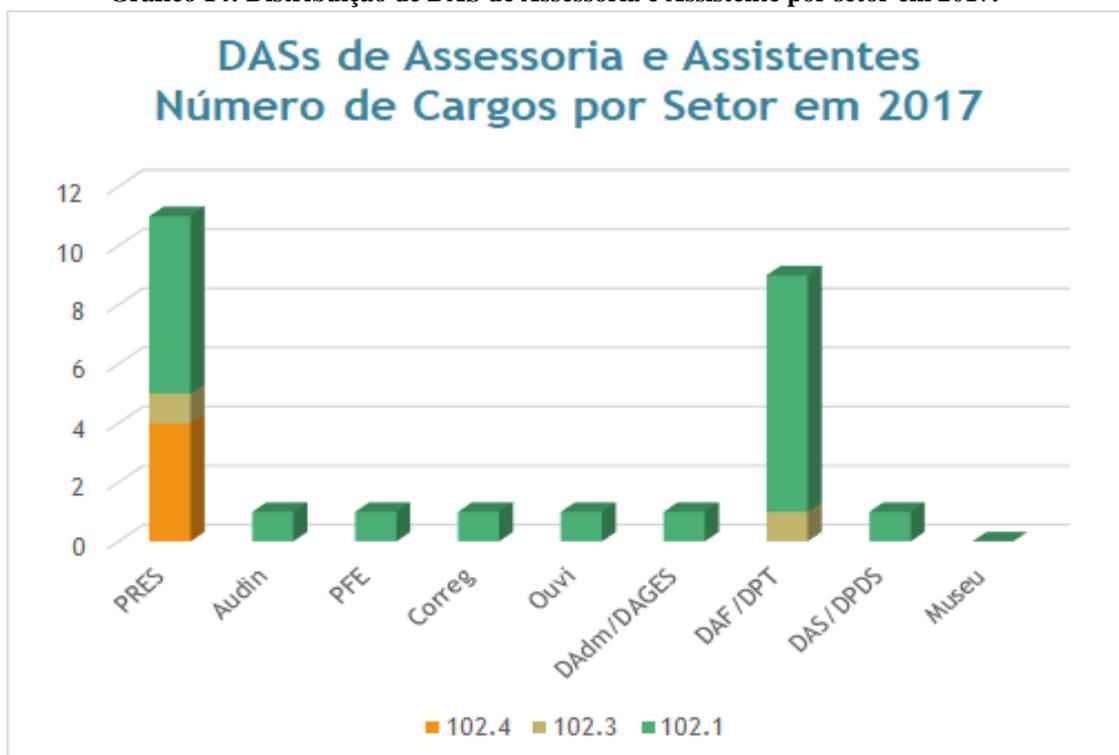
Gráfico 13: Proporção de cargos de Linha/Assessoramento



Autoria própria.

Além de serem poucos, esses cargos não estão uniformemente distribuídos na Fundação, conforme se verifica dos do gráfico abaixo:

Gráfico 14: Distribuição de DAS de Assessoria e Assistente por setor em 2017.



Autoria própria

Como se verifica, 11 cargos estão alocados diretamente junto ao Presidente, 4 estão alocados nos seccionais. Dentre as Diretorias, a DPT possui 7, sendo 2 no Gabinete e 1 em cada Coordenação-Geral. A Dages e a DPDS possuem 1 cargo cada. O Museu do Índio não possui nenhum. Já Funções Comissionadas Técnicas - FCT, reguladas pelo Decreto nº 4.941 de 29 de dezembro de 2003, estão vinculadas ao exercício de atividades essencialmente técnicas, descritas, analisadas e avaliadas de acordo com requisitos previamente estabelecidos, sendo remuneradas de acordo com o nível de complexidade e de responsabilidade das atividades exercidas. Atualmente, a Fundação dispõe de 45 (quarenta e cinco) Funções Comissionadas Técnicas, nos seguintes totais:

Tabela 7: Tipos e quantitativo de FCT na Funai em 2022.

Código	QTD	Valor unitário	Total	Valor salarial
FCT 11	10	0,44	4,44	1201,7
FCT 12	30	0,37	11,1	1008,0
FCT 13	5	0,31	1,55	845,40

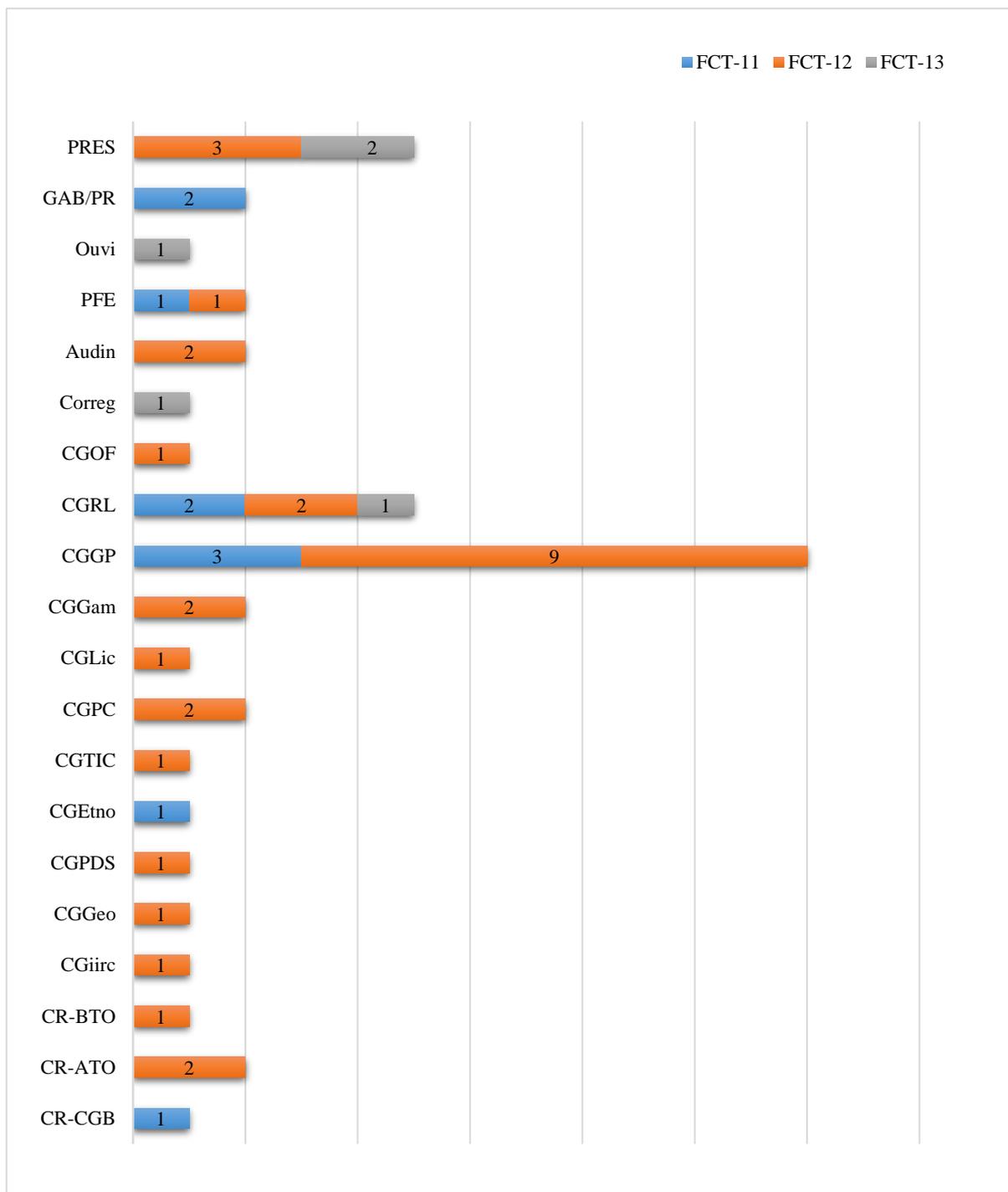
Autoria própria.

De acordo com o art. 8º do Decreto nº 4.941 de 29 de dezembro de 2003, "na designação de servidor para ocupar FCT, deverão ser observados os requisitos definidos na avaliação dos processos de trabalho e dos respectivos postos de trabalho". Sobre a análise e a avaliação dos processos de trabalho e respectivos postos, o decreto estabelece, no artigo 4º, que deverão ser contemplados, no mínimo, os seguintes fatores:

- a) conhecimentos requeridos, incluindo escolaridade e experiência;
- b) complexidade da atividade;
- c) responsabilidades por contatos, valores financeiros, assuntos sigilosos e máquinas e equipamentos;
- d) impacto dos erros no exercício da função;
- e) nível de supervisão exercida e requerida;
- f) tipo de contribuição ao cumprimento da missão;
- g) demanda física e mental; e
- h) ambiente de trabalho.

A Funai não possui hoje um ato normativo definindo os critérios de distribuição das FCTs entre os postos de trabalhos e nem os requisitos para designação dos servidores para exercer as funções comissionadas. Atualmente, as FCTs estão distribuídas na Funai, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 15: Distribuição das Funções Comissionadas Técnicas - FCT por Unidade organizacional 2022.



Autoria própria.

Como se verifica, das 45 FTCs existentes na Funai, 13 estão na Presidência e seccionais, 18 estão na Dages, 7 na DPDS, 2 na DPT e 4 nas Coordenações Regionais.

Trata-se, portanto, de uma distribuição bastante desigual, considerando, especialmente, a falta de norma regulamentadora dos critérios para distribuição e alocação.

É importante considerar que, atualmente, a Funai conta com apenas 2491 servidores em exercício na entidade, conforme Relatório de Gestão 2021. O escasso quadro de servidores gera um cenário de intensa disputa entre as unidades organizacionais. A unidade que dispõe de funções técnicas ou cargos de assessoria têm a vantagem de atrair mais servidores para assumir esses cargos ou funções, prejudicando as unidades que não dispõem desses incentivos.

4. DEMANDAS DE ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA

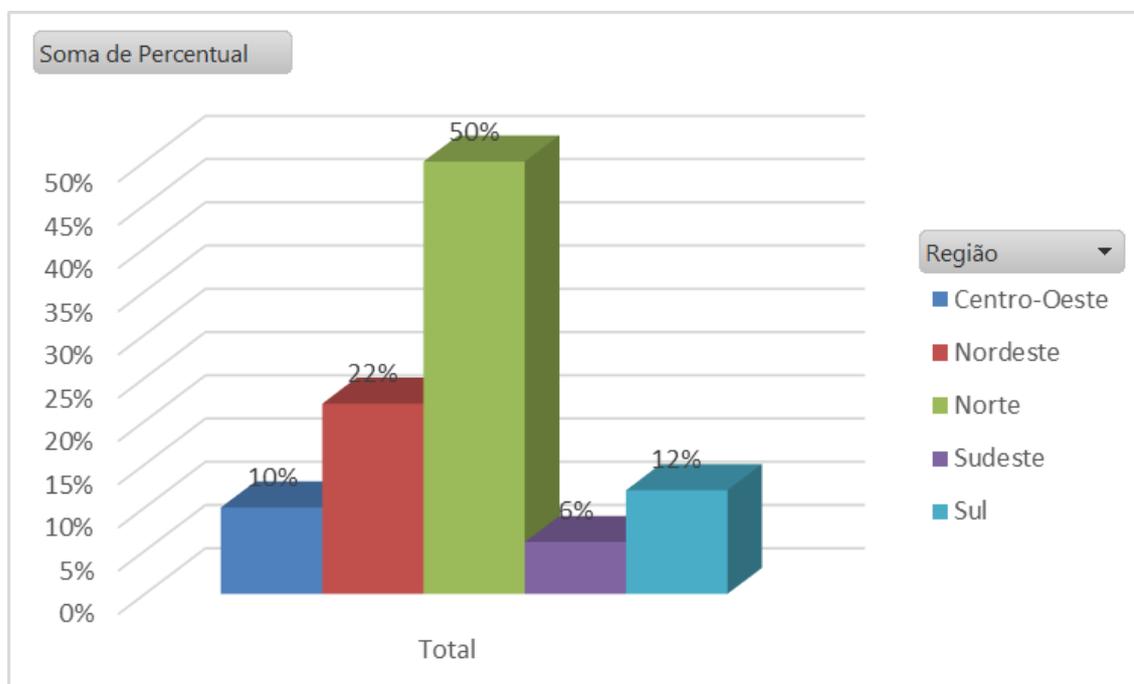
Durante o nosso estudo para aprimoramento da estrutura organizacional da Funai, desenvolvemos análise referente aos dados sobre requerimentos de ajustes na estrutura da Funai, recebidos no Sistema Eletrônico de Informações - SEI. Levantamos 186 requerimentos com solicitações de novas estruturas no período de 2017 a 2022, e no decorrer da análise, pôde-se concluir, que a maior parte dos ajustes pretendidos se referem à criação de Núcleos, Coordenações Regionais - CR e/ou Coordenações Técnicas Locais - CTL. Neste sentido, classificamos os requerimentos, em dois grupos principais:

- a) Grupo 1: criação de Núcleos;
- b) Grupo 2: criação de CR ou CTL.

4.1 Criação de Núcleos

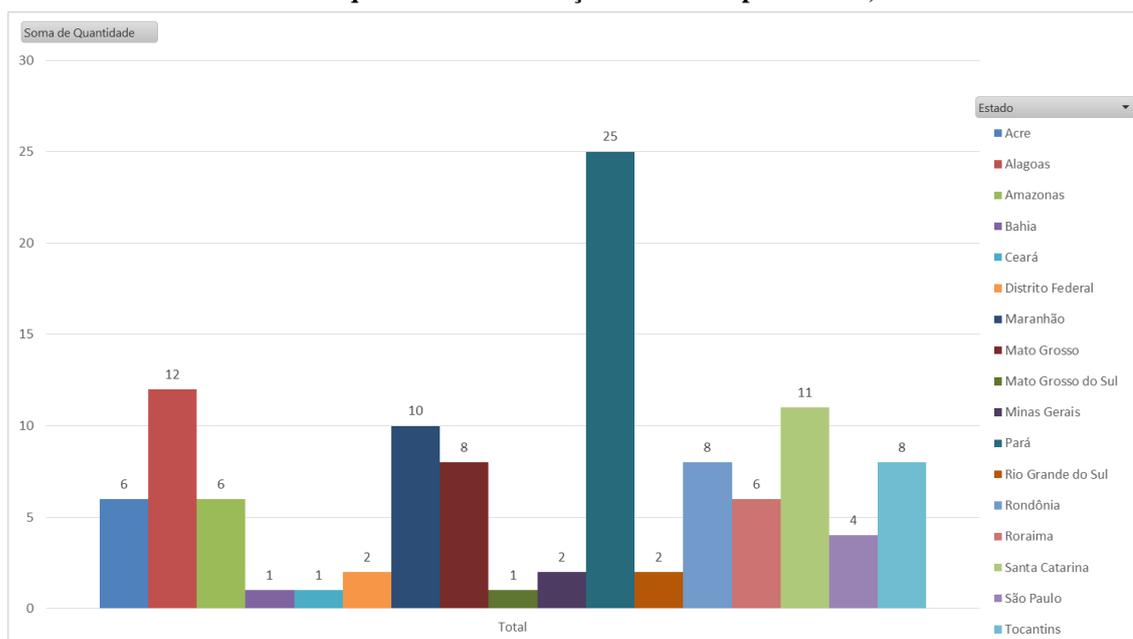
No **Grupo 1** denominado criação de Núcleos, contabilizamos 113 requerimentos no SEI. Nos gráficos abaixo, conseguimos visualizar a classificação dos requerimentos conforme a região de solicitação e os respectivos quantitativos.

Gráfico 16: Requerimentos de criação de núcleos por Região do país, de 2017 a 2022.



Autoria própria

Gráfico 17: Requerimentos de criação de núcleos por Estado, de 2017 a 2022.



Autoria própria

Considerados os dados de requerimentos de criação de núcleos, verificou-se que numa análise por Região, o Norte é o local que mais requereu a criação de Núcleos acumulando 50% dos pedidos. O Pará desponta como o Estado que mais solicitou a criação de núcleos, seguido por Alagoas e Santa Catarina, respectivamente. Durante a análise dos dados, sobre a criação de Núcleos, pôde-se extrair também, duas categorias de requerimentos, baseados nos motivos expostos para a criação dos Núcleos:

- a) **Categoria 1:** requerimentos de criação de **unidades especializadas em assuntos operacionais de suporte da área meio**, a exemplo de núcleos de logística, transporte, arquivo, orçamento, licitações, dentre outros.
- b) **Categoria 2:** solicitações que se relacionam à necessidade de **presença da Funai**, em determinados locais, cujas atribuições estão relacionadas com as áreas finalísticas da Funai, **de promoção de direitos sociais, de etnodesenvolvimento e de gestão territorial**.

Assim sendo, na categoria 1, contabilizamos 82 requerimentos, que corresponderam a 71% dos requerimentos totais. Na categoria 2, registramos 33 requerimentos, que equivalem a 29% dos requerimentos totais. No rol de requerimentos da categoria 1, verificamos que 44 dos requerimentos estão relacionados à criação de núcleos cujas atividades se relacionam com logística e gestão patrimonial. Em segundo

lugar, com 38 pedidos, estão os requerimentos de núcleos com caráter de atividades ligadas à gestão orçamentária e financeira. Na categoria 2, temos 24 solicitações para a criação de núcleos que se ligam ao desempenho de atividades relacionadas aos direitos sociais e cidadania. Outros 9 requerimentos, classificados nesta categoria, voltam-se para as atividades de apoio à gestão territorial e produção agrícola.

Verificamos que dos 115 requerimentos, 48 foram atendidos e a criação do núcleo efetivada. Cabe destacar que a maior parte dos núcleos criados estão relacionados à categoria 1, cujas atividades são de suporte da área meio, principalmente, às áreas de transporte, patrimônio e orçamento, respectivamente. Neste sentido, pode-se inferir que a Funai desenvolve a ideia de verticalização da estrutura organizacional da área meio da sede, também, nas unidades descentralizadas da Funai. Numa segunda análise sobre os principais núcleos criados, observou-se que os núcleos de transporte foram solicitados e criados em localidades em que a Funai atua auxiliando a mobilidade indígena durante o trajeto aldeia-cidade.

Neste íterim, pôde-se perceber que a atuação da Funai de executar a função de transportar indígenas, onera a instituição em seu aspecto financeiro e humano, além de não termos em nossa estrutura frota de veículos suficiente para exercer essa função e dispor para os indígenas de um serviço de transporte adequado e com qualidade. Ademais, as unidades descentralizadas da Funai, acabam por exercer uma função que constitucionalmente foi estabelecida ao poder público municipal e estadual.

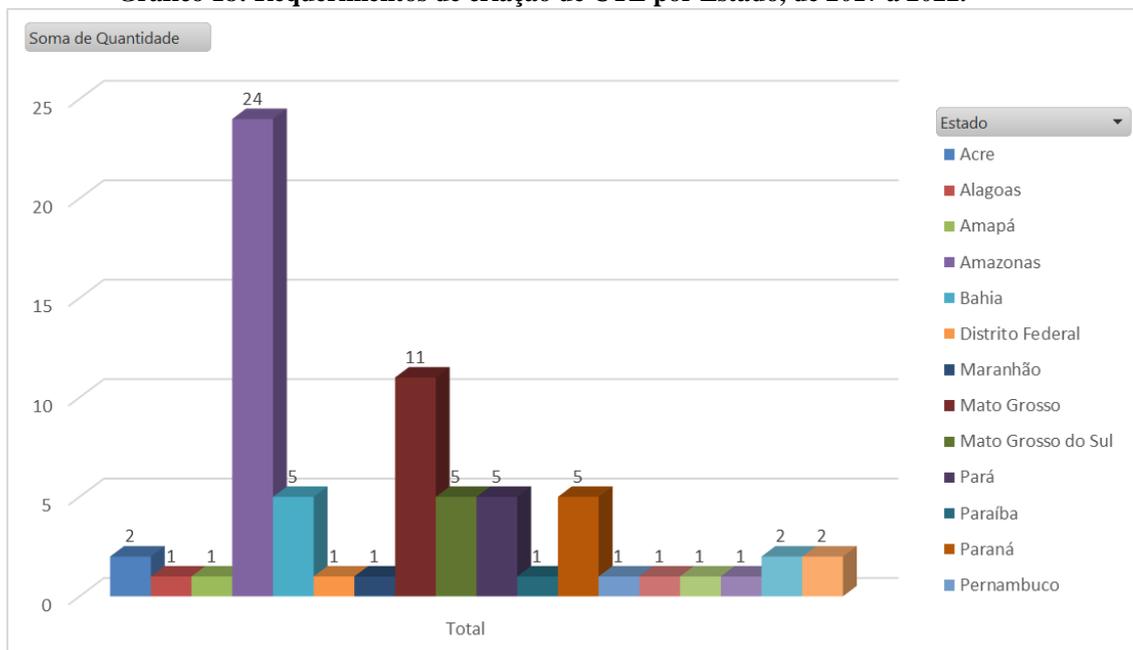
Tão logo, percebemos que há uma necessidade premente, de se trabalhar a questão da mobilidade indígena num novo paradigma institucional, que vise uma atuação junto aos poderes locais, numa perspectiva em que a Funai exerça um papel de, junto aos poderes locais, construir políticas públicas de transporte para os indígenas, ao invés de executar a função de forma exclusiva e inadequada, com recursos humanos e financeiros próprios. Sobre os outros requerimentos de criação de núcleos, àqueles que não foram atendidos, verificou-se que a maior parte estão em fase de estudo ou já foram apreciados pela Diretoria Colegiada, mas ainda sem deliberações sobre a sua criação.

4.2 Criação de CR ou CTL

No **Grupo 2**, denominado Criação de CR ou CTL, contabilizamos 70 solicitações. No decorrer da análise dos dados dos requerimentos pudemos obter os

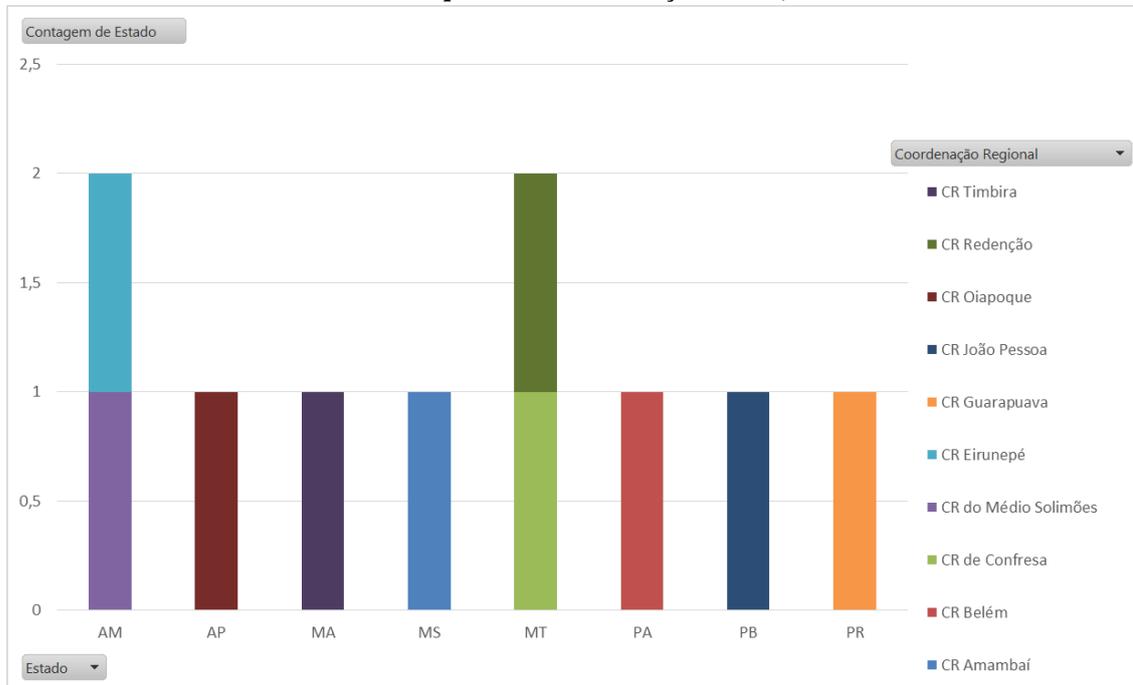
seguintes dados por Estado. Dos 70 requerimentos, 10 eram solicitações de criação de unidades com estrutura de Coordenações Regionais.

Gráfico 18: Requerimentos de criação de CTL por Estado, de 2017 a 2022.



Autoria própria.

Gráfico 19: Requerimentos de criação de CR, de 2017 a 2022.



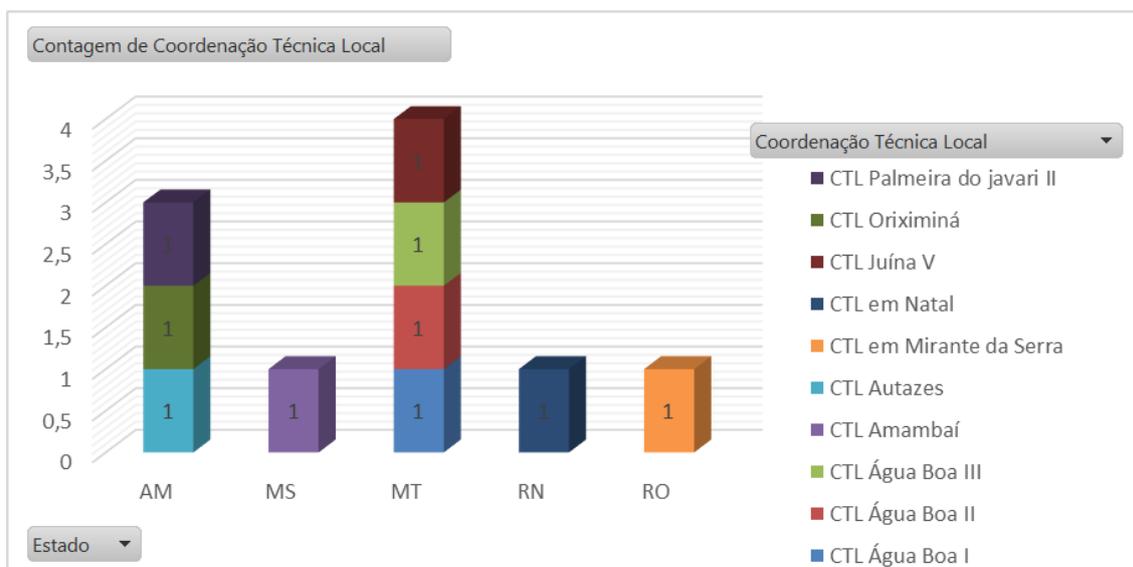
Autoria própria.

Destes requerimentos, apenas as Coordenações Regionais de João Pessoa e Guarapuava foram criadas, o que corresponde ao atendimento de 20% dos requerimentos de criação de novas unidades com estrutura de CR pela Funai. Ao desenvolver análises sobre a estruturação de CR's com base nos requerimentos, pôde-se dimensionar que em todos os locais em que se solicita a criação da unidade com caráter de CR, dispõe-se de uma unidade da Funai no local, com estrutura de CTL. As solicitações neste sentido se baseiam não na necessidade de haver uma presença da Funai no local, mas que essa presença seja ampliada e ganhe um caráter de unidade técnico-operacional com capacidade de atuação administrativo-financeira.

Dentre os outros requerimentos, 60 pleiteavam a criação de unidades com estrutura de CTLs. Os motivos expostos para justificar a criação das unidades referem-se à necessidade de presença constante da Funai em determinados locais, justificados, ou pelo número expressivo de indígenas na localidade, ou pela reabertura de unidades que foram extintas. É interessante frisar, que pôde-se inferir que a lógica principal das solicitações estão refletidas sobre o viés de que a CTL é uma unidade operacional e de atendimento direto aos indígenas, que executa ações de promoção à acessibilidade dos direitos sociais e/ou pode articular com serviços locais, intermediando o diálogo dos indígenas com o poder local.

Dentre as CTLs requeridas, apenas 11 foram criadas, o que corresponde a 18,3% dos requerimentos. Cabe destacar que dentre os requerimentos atendidos, 04 são do Estado do Mato Grosso e 04 do Amazonas, como se pode ver a seguir:

Gráfico 20: Novas unidades de CTL criadas, de 2017 a 2022.



Autoria própria.

No rol de requerimentos não atendidos, destacamos os casos abaixo, pelo número reiterado de solicitações:

1. CTL Santo Antônio do Içá - Amazonas;
2. CTL Nioaque - Mato Grosso do Sul;
3. CR Eirunepé - Amazonas;
4. CR Amambaí - Mato Grosso do Sul;
5. CTL Assis Brasil - Acre;
6. CTL Prado - Bahia.

As situações mais reiteradas corresponderam à Amambaí e Nioaque no Mato Grosso do Sul. Verificou-se que em Amambaí houve tanto solicitação de CTL como de CR e de Núcleo. Os requerimentos por uma estrutura organizacional em Amambaí, foram oriundos do legislativo local, do Ministério Público Federal, de povos indígenas e da própria Funai. Após a análise dos requerimentos de Amambaí a Funai considerou e efetivou a criação de uma CTL no local, porém, ainda continuam as manifestações da sociedade amambaiense e instituições públicas para a implantação de uma CR no local. Justifica-se a necessidade da CR, porque Amambaí é a rota principal de indígenas, quando do acesso à cidade para a busca de serviços, bem como é neste município que a maioria dos indígenas reside, o que não ocorre em Ponta Porã/MS.

Também, verificou-se que já existiu unidade da Funai com status de unidade orçamentária e gestora em Amambaí, tendo sido transferida para Ponta Porã, em razão de constantes ocupações realizadas por indígenas na unidade, como forma de movimento reivindicatório pela melhoria de atendimento. Assim sendo, a Funai - SIC, optou por transferir a sua unidade para Ponta Porã, como forma de evitar as ocupações. Quando da análise sobre as informações constantes no processo sobre uma possível transferência da CR Ponta Porã para Amambaí, pôde-se extrair que os servidores da Funai refletem que por mais adequado que possa ser a reversão da transferência de Ponta Porã para Amambaí, essa mudança traria impactos negativos e prejuízos às suas vidas, considerando que muitos já dispõem de família e residência própria em Ponta Porã. Assim sendo, não concordam com a transferência da CR Ponta Porã para Amambaí.

Já em Nioaque a efetivação da criação da unidade ainda não foi finalizada, apesar de já se ter iniciado estudos pela Diretoria Colegiada. É preciso ressaltar que há duas CTL's relativamente próximas ao local, cujas distâncias não ultrapassam 100 km, são elas: a CTL de Aquidauana e a CTL Bonito. Entretanto, apesar dessas estruturas, relativamente próximas, a reivindicação por uma estrutura com caráter de CTL em Nioaque permanece de forma reiterada. Inclusive, há núcleo efetivado no local, que foi criado com a intenção de atender a reivindicação e responder às demandas por atendimento das comunidades indígenas locais. Ainda cabe considerar os requerimentos reiterados por estruturas organizacionais com caráter de CTL ou CR em Santo Antônio do Içá, Prado, Eirunepé, Médio Juruá e Assis Brasil.

Sobre o requerimento de unidade em caráter de CTL em Santo Antônio do Içá, justifica-se a sua necessidade, principalmente, por se considerar, um suposto passivo de atendimento dos povos indígenas Kokama e Kambeba. Isto porque, estes povos indígenas afirmam não disporem de atendimento por parte das CTLs ligadas à CR Alto Solimões e reivindicam uma estrutura específica de atendimento para seus respectivos povos. Informam também que a quantidade de indígenas de seus respectivos povos - aproximadamente 20 mil pessoas justifica a existência de uma unidade de atendimento específica para eles. No entanto, destacamos que o número reiterado de reivindicações por uma estrutura em Santo Antônio do Içá se relacionava com as justificativas da criação de um estrutura em Tonantins. Desta feita, foi criada uma CTL em Tonantins que está há 32 km de distância de Santo Antônio do Içá. Assim sendo, compreende-se que já há uma

estrutura próxima que pode dar suporte às comunidades residentes em Santo Antônio do Içá.

No tocante à CR Médio Juruá, a reivindicação se dá pelo fato de existir uma distância física relevante para o atendimento contínuo dos indígenas residentes no Médio Juruá, por parte da CR Alto Solimões. Neste sentido, esclarece-se que não há condições objetivas para o atendimento contínuo dos povos indígenas, devido à distância. É importante destacar, que há reiteradas recomendações do Ministério Público para que a Funai disponha de uma unidade para a localidade, devido a uma suposta ausência da Funai nos municípios do local, bem como alicerçadas nas complexas situações sociais, que exigem a atuação de serviços públicos e intermediação da Funai, ligados, principalmente, à direitos sociais e saúde.

A situação de requerimento da CR Eirunepé também merece destaque, uma vez que o volume de processos de ampliação da estrutura da Funai no local é consideravelmente alto. A precária atuação do poder público local e as complexas situações sociais dos indígenas na localidade são as principais justificativas para o aumento da estrutura local. É pertinente esclarecer, que requerimentos de ampliação de estrutura na localidade também são voltados para a Secretaria de Saúde Indígena - SESAI.

Em Prado e Assis Brasil os requerimentos se assemelham pelas justificativas, bem como pela solução paliativa dada pela Funai para as reivindicações de uma estrutura no local. Tanto em Prado como em Assis Brasil funcionam núcleos, voltados ao atendimento direto de comunidades indígenas específicas, primordialmente, para o atendimento e acompanhamento de ações voltadas aos direitos sociais nestas comunidades. No tocante a atuação de núcleos de atendimento direto e específico para determinadas comunidades indígenas, verificamos que além de Prado e Assis Brasil, há a mesma situação em São Luís/MA e Zé Doca/MA. É importante salientar que não há núcleos com essa finalidade em outros locais do país.

Faz-se imprescindível destacar também as solicitações por criação de unidades com caráter de CTL em Brasília e no Piauí. Nessas duas unidades da federação, não há estrutura da Funai para a realização de ações de cunho operacional, que compreende o atendimento direto das comunidades indígenas, o acompanhamento de suas demandas e a intermediação própria da Funai com os poderes locais. Nestas duas localidades há intensa reivindicação dos povos indígenas por uma estrutura específica de referência para o atendimento e acompanhamento direto das comunidades. Em nenhuma das localidades

há a presença de unidades relativamente próximas, que possam favorecer o atendimento dos povos indígenas residentes nestes locais.

Diante o exposto, percebe-se que as localidades de Nioaque, Prado, Zé Doca, São Luís, Brasília e Piauí, requerem uma atenção e atuação mais urgente da Funai, no que se relaciona à definição de estruturas organizacionais. As três primeiras localidades pelo fato de existir na estrutura a atuação de ações não condizentes com a sua capacidade e as duas últimas localidades, por não haver nenhum tipo de estrutura na unidade da federação, que se volte para o atendimento direto e o acompanhamento dos indígenas no local.

5. MAPEAMENTO DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO

Neste capítulo, foram descritas e analisadas as alternativas possíveis que atendessem as determinações da Lei n^o [14.204, de 16 de setembro de 2021](#) e que fossem eficientes ao enfrentamento dos problemas identificados nos capítulos anteriores. Dentre as alternativas consideradas, também avaliamos a alternativa de não ação, isto é, de nada fazer. Apresentamos justificadamente aquela que foi identificada como a mais adequada, bem como aquela que, embora possível, não atende aos objetivos pretendidos. Com este estudo visamos orientar a escolha da Diretoria Colegiada dentre as diferentes possibilidades de ação.

Apresentaremos a seguir as propostas para a estrutura organizacional da Funai, visando:

- a) Eliminação de superposições e fragmentações de ações e competências;
- b) Racionalização de níveis hierárquicos;
- c) Aumento da amplitude de comando, resguardadas as particularidades de capilaridade da Fundação;
- d) Máxima padronização das estruturas nas diversas unidades da Funai;
- e) Estrutura organizacional mais alinhada à missão da instituição, considerando essencialmente as finalidades da Fundação, descritas na lei n^o 5.371, de 5 de dezembro de 1967 e legislações posteriores;
- f) Mitigação dos problemas de gestão ocasionados ou impulsionados pelas deficiências na estrutura da Fundação;
- g) Incremento e melhor distribuição dos cargos de categoria 2 dentre as unidades da Fundação.

O Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal estabelece diretrizes para a elaboração de uma proposta de estrutura regimental ou estatuto, e foi a partir das considerações trazidas por esse instrumento, que as propostas foram construídas:

- a) apenas os colegiados instituídos por decreto ou ato normativo superior devem ser mencionados na estrutura básica ou nas competências;
- b) o uso da denominação “Assessoria” para designar uma unidade deve restringir-se àquela de assistência direta e imediata Ministro de Estado e ao Secretário-Executivo – a existência de assessores não implica a constituição de unidade administrativa “Assessoria”;
- c) não deve haver unidades administrativas denominadas “Presidência”, “Vice-Presidência”, “Diretoria-Adjunta”, “Direção”, “Chefia” e outras análogas;

- d) a unidade administrativa “Gabinete” deve restringir-se às estruturas de assistência direta e imediata ao dirigente máximo da entidade e deve estar apresentada, tanto no Anexo I como no Anexo II de cargos, como a primeira unidade administrativa da entidade, logo após os cargos de assessoramento da autoridade máxima;
- e) para unidades descentralizadas não devem ser utilizadas as seguintes denominações: “Secretaria”; “Gabinete”; “Secretaria-Executiva”; “Secretaria de Controle Interno”; “Departamento”; “Diretoria” e “Coordenação-Geral”;
- f) evitar a divisão vertical da estrutura organizacional em mais de quatro níveis hierárquicos - a contar da unidade DAS/FCPE nível 6 ou, na ausência deste, a contar da unidade de nível imediatamente inferior, no caso dos Ministérios e Órgãos da Presidência da República, e a contar do nível 5 no caso das autarquias e fundações para agilizar a tomada de decisão e reduzir a necessidade de ajustes no curto prazo nos níveis mais baixos.
- g) evitar a existência ou criação de unidades administrativas com menos de sete profissionais, para aumentar a amplitude de comando e reduzir a fragmentação organizacional.

5.1. ALTERNATIVA A

A presente proposta foi elaborada prezando por uma estrutura que reflita processos mais céleres, melhor comunicação organizacional e maior suporte fornecido às tomadas de decisão estratégicas. Há que se destacar, por meio da interpretação dos gráficos apresentados ao longo do estudo, que a estratégia a qual fundamenta a proposta adota diversos recursos em busca de maior efetividade, face à complexidade implícita à gestão desta Fundação Nacional do Índio. Identificamos que esta é a proposta que possui a maior potencialidade para atender aos objetivos pretendidos. Passamos abaixo a descrição e análise da primeira alternativa. A consolidação da proposta consta na Minuta de Decreto NUPE (SEI nº 3961635).

5.1.1 Unidades Centrais

São as unidades situadas na mesma localização onde a Fundação está sediada. É constituída pela Alta Administração, pelos órgãos de governança, pelas unidades competentes para coordenar as políticas e processos da instituição em âmbito nacional, entre outras.

Órgãos Colegiados

São órgãos constituídos de vários agentes que atuam e decidem pela manifestação de vontade do conjunto de seus membros. No âmbito do Poder Executivo Federal, são considerados instâncias participativas de governança, que atuam no processo de tomada de decisão (AVRITZER e PEREIRA, 2017). De acordo com o [Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal](#) essas unidades são definidas nos seguintes termos:

Os órgãos colegiados são os órgãos integrados por mais de uma autoridade, nos quais a decisão é tomada de forma coletiva, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. Seus representantes podem ser originários do setor público, do setor privado ou da sociedade civil, segundo a natureza da representação. São conhecidos pelos nomes de Conselhos, Comitês, Câmaras, Comissões etc.

Alguns órgãos ou entidades do Poder Executivo federal dispõem, dentro de seu sistema de governança organizacional, de órgãos colegiados de caráter deliberativo, consultivo ou judicante, criados com o propósito de contribuir para o processo decisório institucional de condução de determinada política pública. Esses colegiados participam das decisões sobre os rumos das políticas e não sobre questões de gestão interna dos órgãos aos quais se vinculam.

Esses órgãos, embora previstos na estrutura organizacional, não dispõem de estrutura interna de cargos, e se constituem por representantes de órgãos e entidades do Poder Público e, em alguns casos, também de entidades privadas - composição pluripessoal. Seus membros não detêm cargos pela participação no conselho e não recebem remuneração de qualquer natureza por essa função. Normalmente, a presidência do conselho é atribuição do cargo de dirigente maior do órgão ou entidade ao qual ele está subordinado.

A criação de colegiados, a ser tratada em ato normativo à parte do decreto de estrutura regimental ou estatuto, deve observar os critérios estabelecidos nos artigos 36 a 38 do Decreto nº 9.191, de 2017, e no Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019.

Nesse diapasão, vale esclarecer que apesar de o Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019 estabelecer diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal, em seu art 2º, parágrafo único, inciso I, está expressamente afirmado que as disposições do decreto não se aplica às “diretorias colegiadas de autarquias e fundações”. Nos Estatutos da Funai, tanto no atual quanto no proposto, está atribuída à Diretoria Colegiada, uma natureza especial que a diferencia dos demais órgãos, que é o de dirigente da Fundação. Por essa razão, a descrição de sua estrutura, competência e funcionamento estarão registradas no capítulo “Atribuição dos Dirigentes” da proposta

de Estatuto. Dessa forma, as disposições referentes à Dircol não obedecerão a todos os requisitos dispostos no decreto supracitado.

a) Diretoria Colegiada

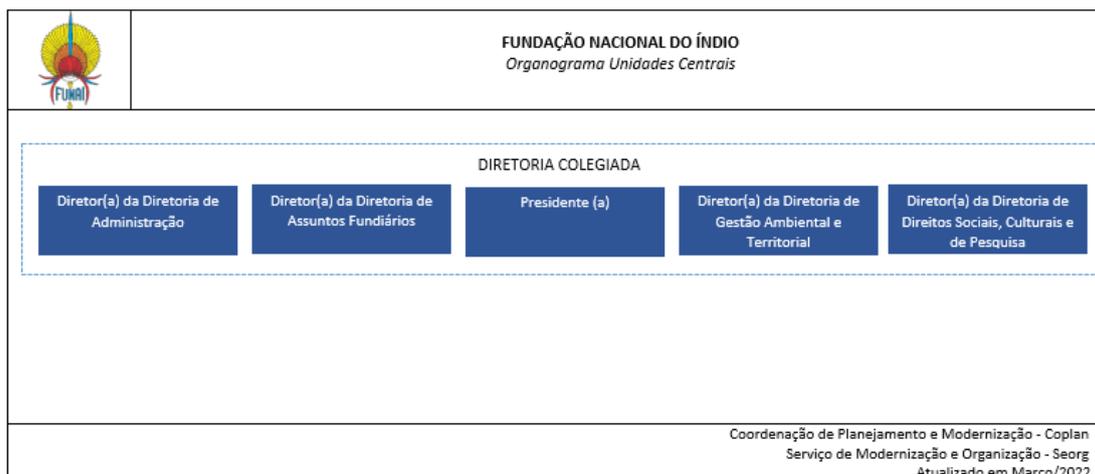
Será o órgão colegiado de caráter deliberativo responsável pelas atividades de gestão e governança, tomando decisão sobre a condução da política indigenista e deliberando sobre assuntos específicos, como: apreciação de propostas de edição de normas internas; deliberar sobre alterações na estrutura da Fundação; deliberar sobre a designação de algumas autoridades como o Auditor, o Ouvidor e o Corregedor, por exemplo e manifestar-se sobre os assuntos que lhe forem submetidos por algum de seus integrantes.

Propõem-se manter o caráter da Dircol, que é o de dirigente da instituição, deliberando em assuntos de suas competências estatutárias. Como inovação, propõe-se uma cláusula no estatuto que permita ao colegiado estender suas competências através de norma interna da Funai, o que permitiria por exemplo, exercer as competências previstas para o Comitê Interno de Governança - CIG, tornando desnecessário outro colegiado com os mesmos membros como ocorre hoje.

Apesar de a proposta alinhar-se com o atual modelo da Dircol, serão necessárias medidas de mudança de cultura organizacional para a efetivação do modelo. Como se nota do diagnóstico, o Colegiado tem realizado atuações pontuais, sob demanda de unidades específicas para deliberar sobre determinados assuntos. De fato, a atual Dircol tem funcionado mais como uma instância de caráter consultivo-deliberativo do que como órgão dirigente da Fundação. Papel que, na prática, é exercido pelo Presidente da Funai.

Nesse sentido, propõe-se que seja composta, com direito a voto, pelo Presidente da Funai, que a presidirá, e pelos diretores da: Diretoria de Administração; Diretoria de Assuntos Fundiários; Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial; e Diretoria de Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa. Além disso, contará com a participação, sem direito a voto, do: Chefe de Gabinete; Procurador-Chefe; Auditor Chefe; Ouvidor, Corregedor; e Coordenador-Geral e Gestão Estratégica. Sugere-se que a competência de Secretaria-Executiva da Diretoria Colegiada seja atribuída à CGGE, desde que, para tanto, conte em sua estrutura com uma Coordenação de Gestão da Governança.

Figura 18: Proposta de Estrutura da Diretoria Colegiada da Funai.



Autoria própria.

5.1.1.1.2 Comitês Regionais

Os Comitês Regionais foram atingidos pela eficácia do Decreto 9.759 de 11 de abril de 2019, que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal e, portanto, estão extintos. Nesse sentido, por determinação do Manual do SIORG, estes não poderão constar no Decreto que estabelece o Estatuto da Fundação, *in verbis*: “Durante a elaboração de uma proposta de estrutura regimental ou estatuto é importante observar algumas diretrizes gerais: I. apenas os colegiados instituídos por decreto ou ato normativo superior devem ser mencionados na estrutura básica ou nas competências”.

O Manual afirma ainda que a “criação de colegiados, a ser tratada em ato normativo à parte do decreto de estrutura regimental ou estatuto, deve observar os critérios estabelecidos nos artigos 36 a 38 do Decreto nº 9.191, de 2017, e no Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019”. Analisando os critérios trazidos nos decretos supramencionados, verifica-se que a recriação dos Comitês Regionais poderá ocorrer mediante decreto do Presidente da República. Destarte, considerando a importância desses colegiados como instâncias de efetiva participação social, sugere-se que sejam realizados estudos internos para recriação dos Comitês Regionais, considerando critérios de racionalidade e economicidade. Tais estudos preliminares à apresentação de uma proposta ao Chefe do Poder Executivo fazem-se necessários em razão da grande dificuldade que a Fundação enfrentou para implantar os Comitês Regionais nos moldes

em que foram previstos no atual decreto estatutário, conforme narrado no capítulo sobre o Diagnóstico da Estrutura da Fundação.

b) Conselho Fiscal

Assim como os Comitês Regionais, o Conselho Fiscal foi atingido pela eficácia do Decreto 9.759 de 11 de abril de 2019, e, portanto, está extinto. Como não é possível tratar do Conselho Fiscal no Decreto de Estatuto, faz-se necessário propor um ato normativo ao Presidente da República ou ao Ministro da Justiça e Segurança Pública, a depender do caráter que se pretenda ao colegiado, para sua recriação.

Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente

São aqueles responsáveis por funções de direção superior, assessoramento e assistência direta e imediata ao Ministro de Estado ou ao Presidente de autarquia ou fundação. Realizam estudos, pesquisas e acompanhamentos; elaboram programas e projetos e propõem diretrizes e estratégias. Compõem o primeiro escalão orgânico da estrutura dos ministérios, órgãos da Presidência da República, autarquias ou fundações

a) Gabinete do Presidente

O Gabinete do Presidente - CCE 113 será o órgão de assistência direta e imediata ao Presidente com atribuições de assistir o Presidente da Funai em sua representação social e política, articular a interlocução do Presidente da Funai com as Diretorias, com as unidades descentralizadas e com o público externo. O Gabinete do Presidente reunirá as competências do atual Gabinete e das atuais “assessorias” e será competente para prestar serviços técnicos e administrativos, elaborar expedientes, realizar a articulação e interlocução entre as unidades internas e externas à Funai.

O Gabinete do Presidente terá sob sua subordinação cinco unidades: o Serviço de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP - CCE 105 , a Coordenação de Assuntos Parlamentares - Casp - CCE 110, a Coordenação de Comunicação Institucional - Cacin - CCE 110, a Coordenação de Assuntos Internacionais - Casint - FCE 110 e Coordenação de Gestão da Renda do Patrimônio Indígena - CRPI - FCE 110. Por um lado, alocam-se melhor as competências acerca de processos estratégicos que hoje estão a cargo de assessorias informais e, por outro, os temas administrativos relativos a acompanhamento

de expediente permanecerão mais fluídos, podendo a Presidência alocar cargos ou funções de confiança para reforçar as equipes desses procedimentos, caso necessário.

O Serviço Concessão de Diárias e Passagens será responsável por operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, monitorar a apresentação dos relatórios e analisar as prestações de contas de viagens para o Presidente, órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente e demais seccionais, com exceção da Diretoria de Administração.

A fim de resolver os equívocos das atuais “assessorias” como unidades organizacionais informais, sugere-se transformá-las em unidades administrativas regimentais. A Coordenação de Assuntos Parlamentares, sucessora da ASPAR, será a unidade responsável por atuar no trabalho de acompanhamento do processo legislativo de projetos de lei de importância e interesse para o indigenismo, monitoramento da execução física e orçamentária/financeira das emendas parlamentares e de atendimento e articulação junto aos membros do poder legislativo das esferas federal, estadual ou municipal.

A Coordenação de Assuntos Internacionais, sucessora da ASINT, será responsável por atuar nos temas, nas negociações e nos processos internacionais de interesse da Funai, preparar subsídios e informações para a elaboração de pronunciamentos, conferências, artigos e textos de apoio ao Presidente; coordenar, em articulação com os órgãos específicos singulares e os órgãos colegiados, a posição da Funai em temas internacionais em interlocução com o MRE e a sua participação em eventos e processos negociais em foros internacionais, contribuir na preparação de eventos, reuniões e atividades internacionais com participação da Fundação.

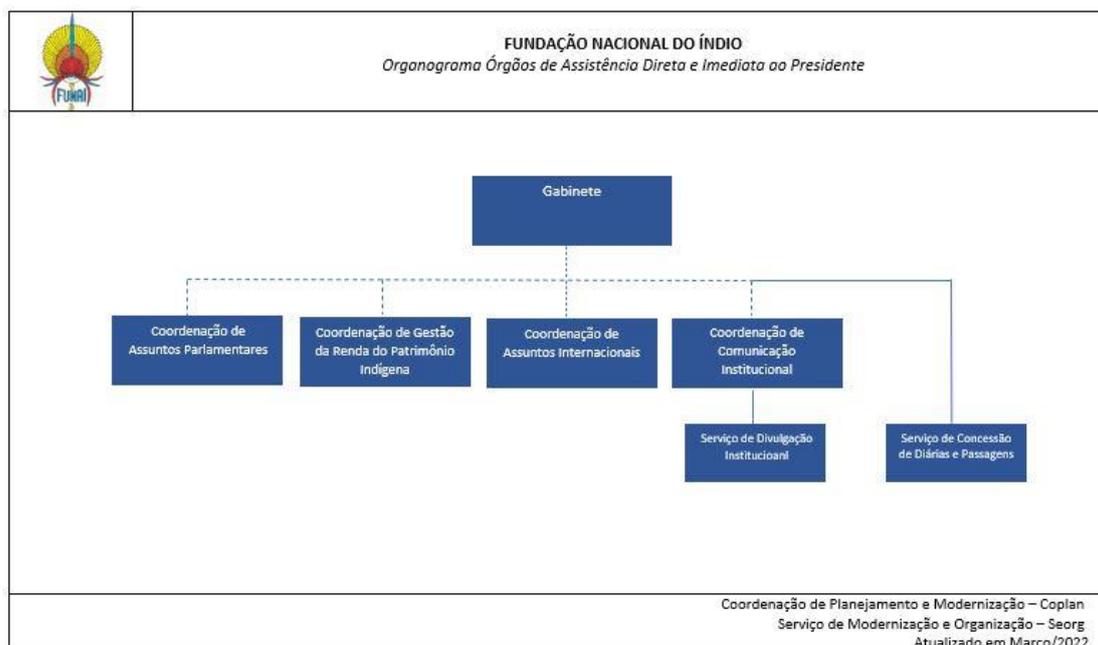
A Coordenação de Comunicação Institucional será a sucessora da ASCOM e da Cogedi/CGGE, neste último, apenas nos temas afetos à divulgação, e terá o objetivo de centralizar a gestão da comunicação institucional interna e externa da instituição. Essa coordenação terá a missão de buscar soluções para o grave problema de comunicação entre as unidades da Funai, especialmente as descentralizadas e as centrais. Para isso deverá atuar de forma transversal e contar com o apoio das demais unidades da Fundação, em especial da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação, a fim de mitigar os problemas identificados na auditoria do TCU de 2015.

A Cocin será responsável por gerenciar as atividades relativas à comunicação institucional interna e externa e por responder demandas de jornalistas e produzir

materiais de comunicação - impressos, áudios ou vídeos para divulgar as ações positivas que são fruto do esforço técnico da instituição, seja no site, quanto nas redes sociais. Essa Coordenação terá sob sua subordinação um Serviço de Divulgação Institucional - Sediv, sucessor do atual Sediv subordinado à Cogedi/CGGE, ao qual competirá gerir e executar as atividades relativas à divulgação e publicação de atos da Funai, como os de publicação necessária no Diário Oficial da União e de comunicação interna, incluída a gestão do conteúdo da Intranet e dos informativos.

Por fim, a Coordenação de Gestão da Renda do Patrimônio Indígena - CRPI nasce com o objetivo de centralizar a gestão da Renda Indígena, que atualmente, está fragmentada na Presidência e na Dages, notadamente, na CGRL e na CGOF. Tendo em vista as dificuldades de operacionalização da Gestão do Patrimônio e de sua Renda, bem como as dúvidas em relação ao dilema sobre o tratamento do recurso, se deve ser tratado como público ou privado, entende-se, em concordância com o GT de 2018, necessária a criação de uma estrutura organizacional específica. Destarte, essa unidade terá a missão de implementar soluções para os dilemas e gargalos da renda e modernizar o instrumento, além de se articular com as demais unidades da Funai, sede e descentralizadas, para elaboração dos planos de aplicação, seu acompanhamento, monitoramento e avaliação.

Figura 19: Proposta de Estrutura dos órgãos da Presidência da Funai.



Autoria própria.

b) Departamento Executivo - Dex

O Departamento Executivo - Dex, subordinada diretamente ao Presidente da Funai, é uma inovação da proposta que visa facilitar a comunicação da unidade com a Alta Administração. Será a responsável por gerenciar as atividades relativas à gestão estratégica e ao desempenho organizacional, à gestão da governança organizacional, à gestão do conhecimento organizacional, à gestão da estrutura organizacional, à gestão de programas, projetos e portfólios, à gestão de processos de trabalho, à gestão da inovação. O Departamento Executivo - Dex - CCE 113 terá sob sua subordinação: a Coordenação de Gestão da Governança - FCE 110; a Divisão de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - FCE 107; a Divisão de Desenvolvimento Organizacional - FCE 017; o Escritório de Processos - FCE 107; e o Escritório de Projetos - FCE 107.

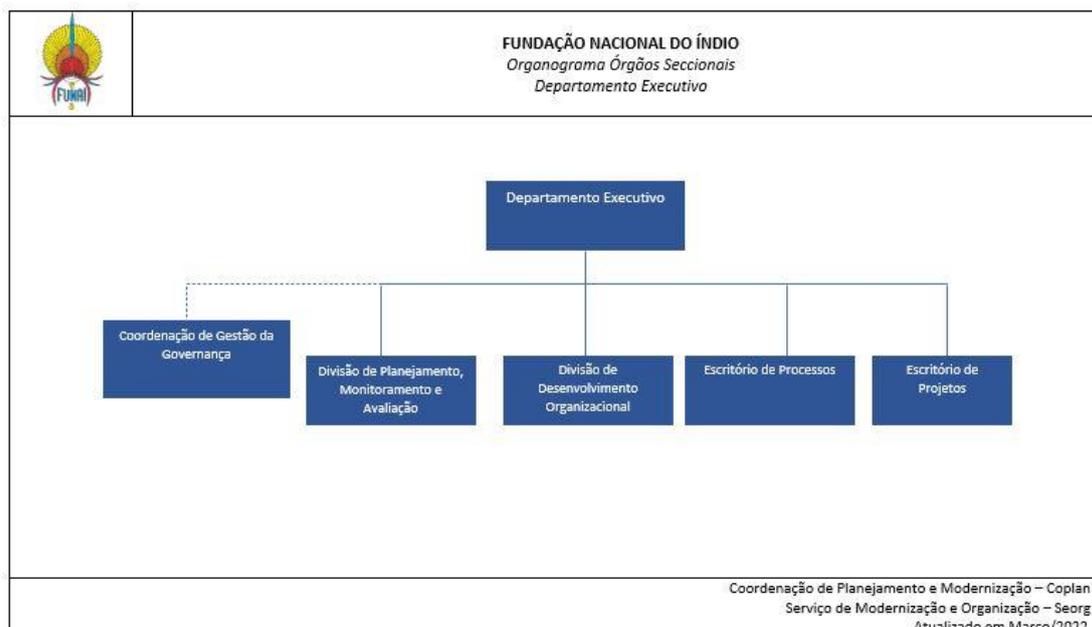
A Coordenação de Gestão da Governança substituirá, em parte, a atual Coordenação de Planejamento e Modernização, com ajustes significativos de competência. Será a responsável por gerir e executar atividades relativas à gestão da governança organizacional, gestão do conhecimento organizacional, à gestão da inovação, além de realizar a integração das áreas técnicas do Departamento Executivo. É importante lembrar que, a Funai em sendo um órgão colegiado, precisa de maior suporte à própria Diretoria Colegiada para aprimorar a dinamicidade das reuniões e das pautas, atribuições que esta Coordenação de Governança conseguirá realizar e o que, até o momento, é função acumulada, entre outras tantas, do Gabinete da Presidência.

A Divisão de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - DPMA substituirá o atual Serviço de Apoio Técnico ao Planejamento e será responsável por gerir e executar as atividades relativas à gestão estratégica e ao desempenho organizacional, inclusive as relacionadas à formulação e ao desdobramento do Planejamento Estratégico Institucional e apoiar as áreas técnicas na execução da Estratégia Institucional, monitorar e avaliar a execução da Estratégia e do desempenho organizacional. A Divisão de Desenvolvimento Organizacional - Diorg substituirá, em parte, o atual Serviço de Organização e Modernização - Seorg e será responsável por gerir e executar as atividades relativas à gestão da estrutura organizacional e por realizar a supervisão das propostas de atos normativos.

O Escritório de Processos - Eproc é uma inovação, e será responsável por gerir e executar as atividades relativas à gestão, racionalização e melhoria dos processos de trabalho e procedimentos, assim como o desenho e o aprimoramento de fluxos, mapas e

modelos procedimentais. Já o Escritório de Projetos - Eproj, também inovação da proposta atual, será responsável por gerir e executar as atividades relativas a programas, projetos e portfólios, além de acompanhar e monitorar o desempenho dos Projetos Estratégicos Institucionais.

Figura 20: Proposta de Estrutura dos órgãos da Presidência da Funai



Autoria própria

Órgãos seccionais

Responsáveis pela supervisão das atividades dos sistemas administrativos do Poder Executivo federal. Incluem Procuradoria Federal - ou Procuradoria Federal Especializada, Auditoria, Ouvidoria, Corregedoria e Diretoria de Administração - ou equivalente.

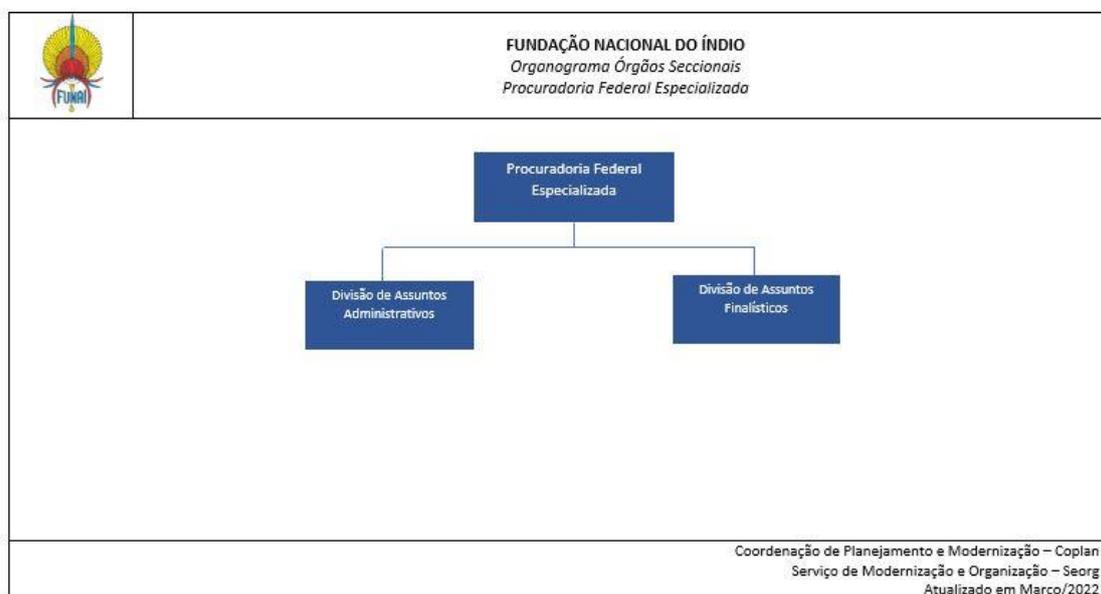
a) Procuradoria Federal Especializada Junto à Funai -PFE

A PFE é um seccional já existente na estrutura da Funai, responsável por, em síntese, representar judicial e extrajudicialmente a Funai e exercer as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos no âmbito da Funai. Propõem-se, no entanto, ajustes na sua estrutura interna, que deverá ser a seguinte: Divisão de Assuntos Administrativos - DOAD - FCE 107, que atuará nos processos de área meio da instituição, como elaboração de licitações, contratos, convênios, revisão de propostas de normas; e a

Divisão de Assuntos Finalísticos - DOAF - FCE 107, que atuará nos processos finalísticos, promovendo a defesa extrajudicial da Funai em atos administrativos que envolvam as matérias ambiental, fundiária, territorial, cidadania e outras afetas aos direitos indígenas. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas.

Além das unidades centrais, a PFE ainda contará com Divisões Jurídicas Descentralizadas - FCE 107, constantes nas estruturas das Gerências de Suporte Regionais - Ver item específico sobre as Gerências em 7.2, a quem competirá realizar atividades e processos de competência da PFE/Funai, especialmente de consultoria e assessoria jurídica em apoio aos assuntos administrativos da GRS, sem impedimento para a atuação em processos judiciais pertinentes às unidades finalísticas e comunidades indígenas da respectiva região. Com o fornecimento de uma estrutura própria e adequada aos procuradores federais, espera-se garantir a presença destes dentro dessas unidades descentralizadas para que atuem mais intensamente nos processos de interesse da Funai.

Figura 21: Proposta de Estrutura da PFE-Funai



Autoria própria.

b) Auditoria Interna

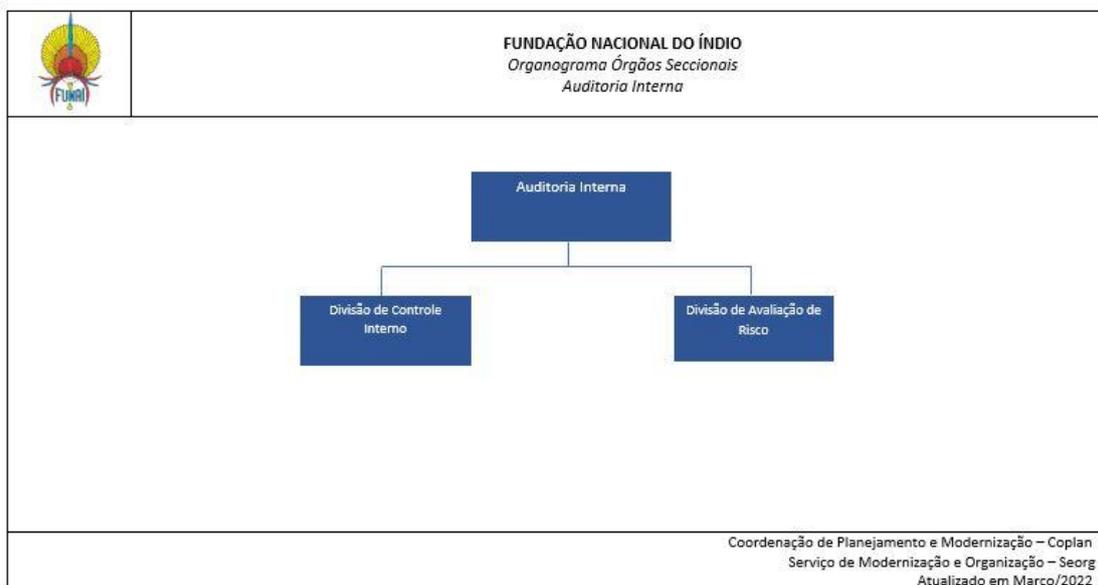
A Auditoria Interna - FCE 113 é um seccional que, embora de caráter facultativo, já existe na estrutura da Funai, sendo responsável por, em síntese, por realizar auditoria de avaliação e acompanhamento da gestão, sob os aspectos orçamentário, financeiro,

contábil, operacional, pessoal e de sistemas, objetivando mais eficiência, eficácia, economicidade, equidade e efetividade nas ações da Funai. A Auditoria tem como função precípua agregar valor ao trabalho desenvolvido pela Fundação.

Propõem-se, no entanto, ajustes na sua estrutura interna, que deverá ser a seguinte: Divisão de Controle - Dicon - FCE 107, que atuará na a implementação das recomendações da auditoria interna e dos órgãos de controle interno e externo e orientará os dirigentes das unidades da Funai, no que se refere aos controles internos e às diretrizes emanadas dos órgãos de controle interno e externo, assim como sobre outros assuntos inerentes à sua área de atuação.

A Divisão de Avaliação de Risco - DOAR - FCE 107, que atuará no monitoramento os principais riscos associados a produtos, serviços, processos e sistemas da Funai. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas. Com relação à necessidade de ajuste na vinculação da Auditoria Interna identificada no Diagnóstico, será necessário estabelecer que sua vinculação será direta à Diretoria Colegiada, autoridade máxima da entidade.

Figura 22: Proposta de Estrutura da Auditoria Interna da Funai



Autoria própria

c) Ouvidoria

A Ouvidoria da Funai - CCE 113 é um seccional que, embora de caráter facultativo, já existe na estrutura da Funai. Propõem-se, no entanto, ajustes em suas competências de modo a se adequarem ao que estabelece o artigo 13 da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 e o artigo 10 do Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, ambos citados abaixo:

Quadro 7: Comparativo de legislação – Ouvidoria

<p>Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípuas, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:</p> <p>I - promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;</p> <p>II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade;</p> <p>III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;</p> <p>IV - auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;</p> <p>V - propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei;</p> <p>VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e</p> <p>VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.</p>	<p>Art. 10. Compete às unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal:</p> <p>I - executar as atividades de ouvidoria previstas no art. 13 da Lei nº 13.460, de 2017;</p> <p>II - propor ações e sugerir prioridades nas atividades de ouvidoria de sua área de atuação;</p> <p>III - informar ao órgão central do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal a respeito do acompanhamento e da avaliação dos programas e dos projetos de atividades de ouvidoria;</p> <p>IV - organizar e divulgar informações sobre atividades de ouvidoria e procedimentos operacionais;</p> <p>V - processar as informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas com a finalidade de avaliar os serviços públicos prestados, em especial sobre o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário, de que trata o art. 7º da Lei nº 13.460, de 2017; e</p> <p>VI - produzir e analisar dados e informações sobre as atividades de ouvidoria, para subsidiar recomendações e propostas de medidas para aprimorar a prestação de serviços públicos e para corrigir falhas.</p>
--	---

Autoria própria

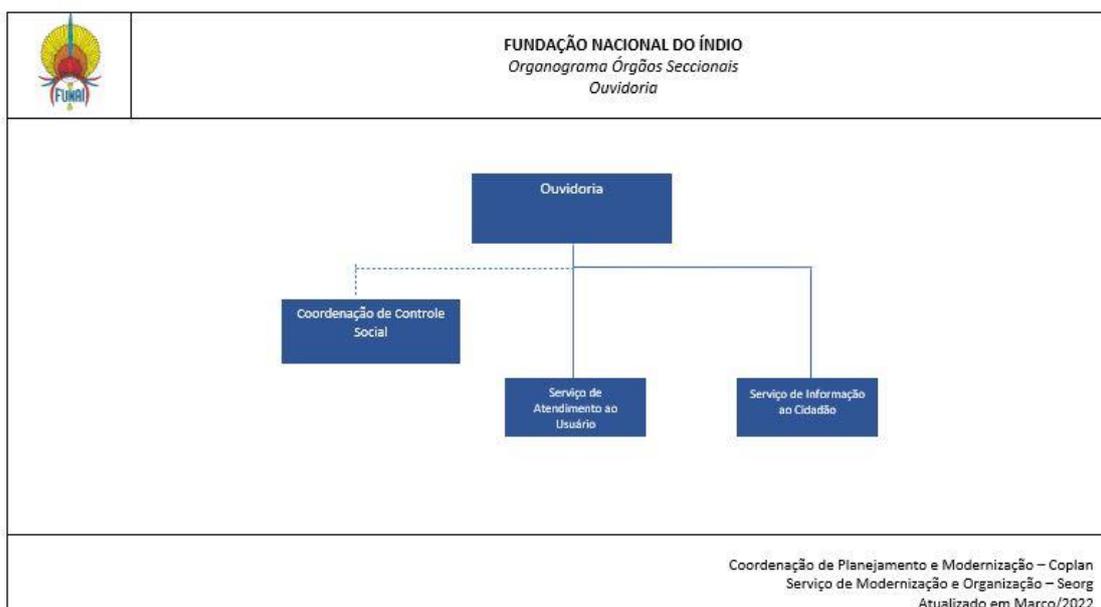
Além das competências supracitadas, sugere-se que a Ouvidoria mantenha as competências relacionadas ao encaminhamento de denúncias de violação dos direitos indígenas individuais e coletivos e de contribuir na resolução dos conflitos indígenas. Propõem ainda ajustes na sua estrutura interna, que deverá ser a seguinte: uma Coordenação de Ouvidoria - FCE 110, um Serviço de Atendimento ao Usuário - FCE 105 e um Serviço de Informação ao Cidadão.

A Coordenação de Controle Social se mantém enquanto estrutura com ajustes significativos de competência. Será a responsável por promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário. Também será responsável por promover a mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Ela contribuirá na resolução dos conflitos indígenas. Promoverá a articulação entre a Funai, povos, comunidades e organizações indígenas e instituições governamentais e não governamentais, nacionais e internacionais, que tratem dos direitos humanos, para prevenir, mediar e resolver as tensões e os conflitos. Além de realizar a integração dos Serviços da Ouvidoria. O Serviço de Informação ao Cidadão - FCE 105 permanece com as competências atuais, não se vislumbrando no momento mudanças significativas, que poderão ocorrer no momento de revisão do Regimento Interno. Nesse contexto, as unidades propostas serão as sucessoras das atuais unidades temáticas internas.

Uma inovação da proposta atual, é criação do Serviço de Atendimento ao Usuário - FCE 105, que será responsável por acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; processar as informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas com a finalidade de avaliar os serviços públicos prestados, em especial sobre o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário.

Figura 23: Proposta de Estrutura dos órgãos da Presidência da Funai



Autoria Própria

d) Corregedoria

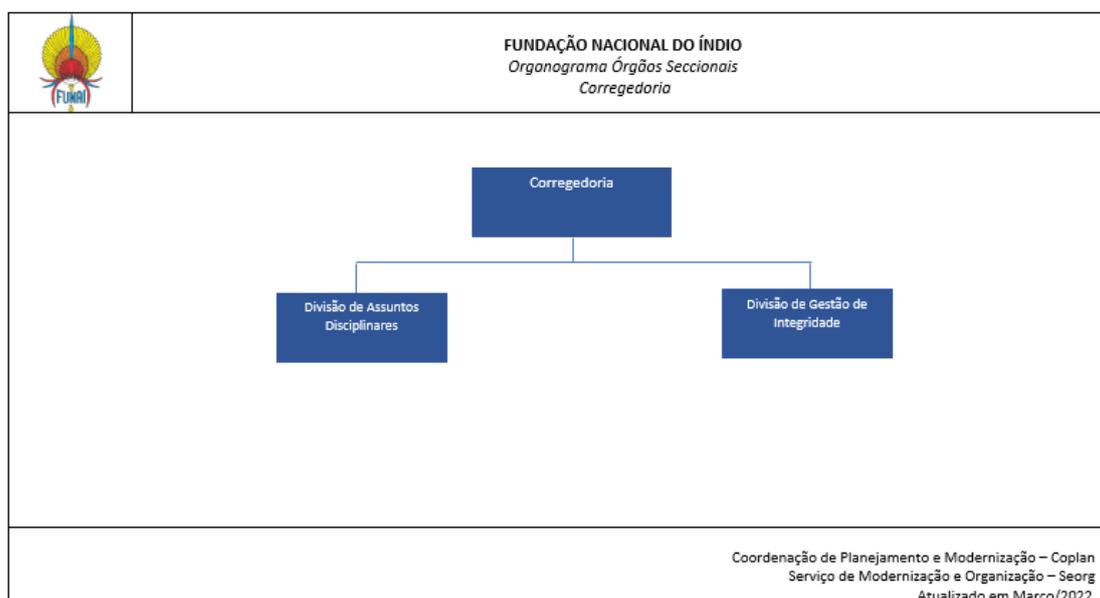
A Corregedoria - FCE 113 é um seccional que, embora de caráter facultativo, já existe na estrutura da Funai, sendo responsável por, em síntese, promover correição nos órgãos internos e nas unidades descentralizadas para verificar a regularidade e a eficácia dos serviços e propor medidas saneadoras de seu funcionamento, instaurar sindicâncias e processos administrativos disciplinares e examinar denúncias, representações e demais expedientes que tratem de irregularidades funcionais. Propõem-se, no entanto, ajustes na sua estrutura interna, que deverá ser a seguinte: Divisão de Assuntos Disciplinares - DAD - FCE 107, que atuará nas atividades necessárias à instauração de procedimentos administrativos disciplinares. Nesse contexto, a Divisão proposta será sucessora da atual Coordenação temática interna.

Como inovação, sugerimos a criação de uma Divisão de Gestão da Integridade - FCE 107 com objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. Tal proposta visa ajustar a estrutura da Corregedoria, especialmente, para que a unidade possa atuar de maneira mais proativa, “resgatar a confiança da atuação disciplinar e ressignificar o papel da Corregedoria com atuações preventivas/orientativas disciplinares”, necessidade já apontada pela unidade desde o Relatório de Gestão 2020.

Vale ressaltar que a necessidade de estabelecimento de unidade gestora da integridade emerge no contexto do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Por meio do seu art. 19, o Decreto tornou obrigatória a instituição de programas de integridade pelos órgãos e entidades em seu escopo.

Segundo o Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade 2019, independentemente da área em que será constituída a unidade gestora de integridade, é necessário que a alta administração garanta que ela possua algumas características, previstas no parágrafo 1º do art. 4º da Portaria CGU nº 57/2019. São elas: autonomia, recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências; e acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade. Ainda segundo o Guia, para as entidades, recomenda-se que constituam a unidade gestora de integridade em área transversal, que tenha acesso facilitado às demais unidades da organização, o que é necessário para que exerça suas competências.

Figura 24: Proposta de Estrutura da Corregedoria



Autoria própria

e) Diretoria de Administração

A Diretoria de Administração será a unidade organizacional da Funai responsável pelos processos e atividades de suporte no âmbito organizacional, especialmente aqueles relacionados às estruturas sistêmicas do poder executivo federal,

característica que a qualifica enquanto um órgão seccional. Nesse sentido, tratará dos sistemas federais de gestão de pessoas, de planejamento e orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de tecnologia da informação e comunicação, de serviços gerais, de patrimônio e de acervo documental. Será a sucessora parcial da atual Dages.

Apesar disso, possuirá algumas diferenças nas competências em relação à atual Dages, pois a DA não será a dona das atividades e processos da atual Coplan/CGGE, que não comporá sua estrutura, e bem como daqueles relacionados aos acervos bibliográficos, que será tratada por uma unidade da DDSCP. Ademais, deverá ser responsável por coordenar as políticas, independente de constarem na carteira de políticas públicas da Funai, relacionadas aos processos de suporte no âmbito de toda à Fundação. Cabe destacar, que essa atuação não se restringirá apenas às unidades centrais, pois a DA prestará orientação e assistência direta, imediata, necessária e suficiente às unidades descentralizadas no âmbito de suas competências, bem como executará essas competências de forma centralizada, sempre que pertinente, à exemplo do pagamento dos vencimentos dos servidores da Fundação.

Assim, a DA atuará em 7 - sete macroprocessos de suporte, 1 - um macroprocesso gerencial e um processo do macroprocesso de Gestão da Estratégia Organizacional, constante na Cadeia e Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transforma Gov, quais sejam:

- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Logística Pública;
- Gestão do Patrimônio Imobiliário;
- Gestão de Transferências da União;
- Gestão da Administração Financeira;
- Gestão de Contabilidade Pública;
- Gestão de Tecnologia da Informação; e
- Gestão da Comunicação Institucional.
- Programar orçamento institucional.

No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria será responsável por coordenar 1 (uma) das 11 (onze) que compõem a Carteira de Políticas Públicas da Funai, é ela: [Política Arquivística da Fundação Nacional do Índio](#). Para desempenhar suas atribuições a Diretoria contará com 30 - trinta cargos na linha de comando, sendo:

Tabela 8: Distribuição de cargos da Diretoria de Administração

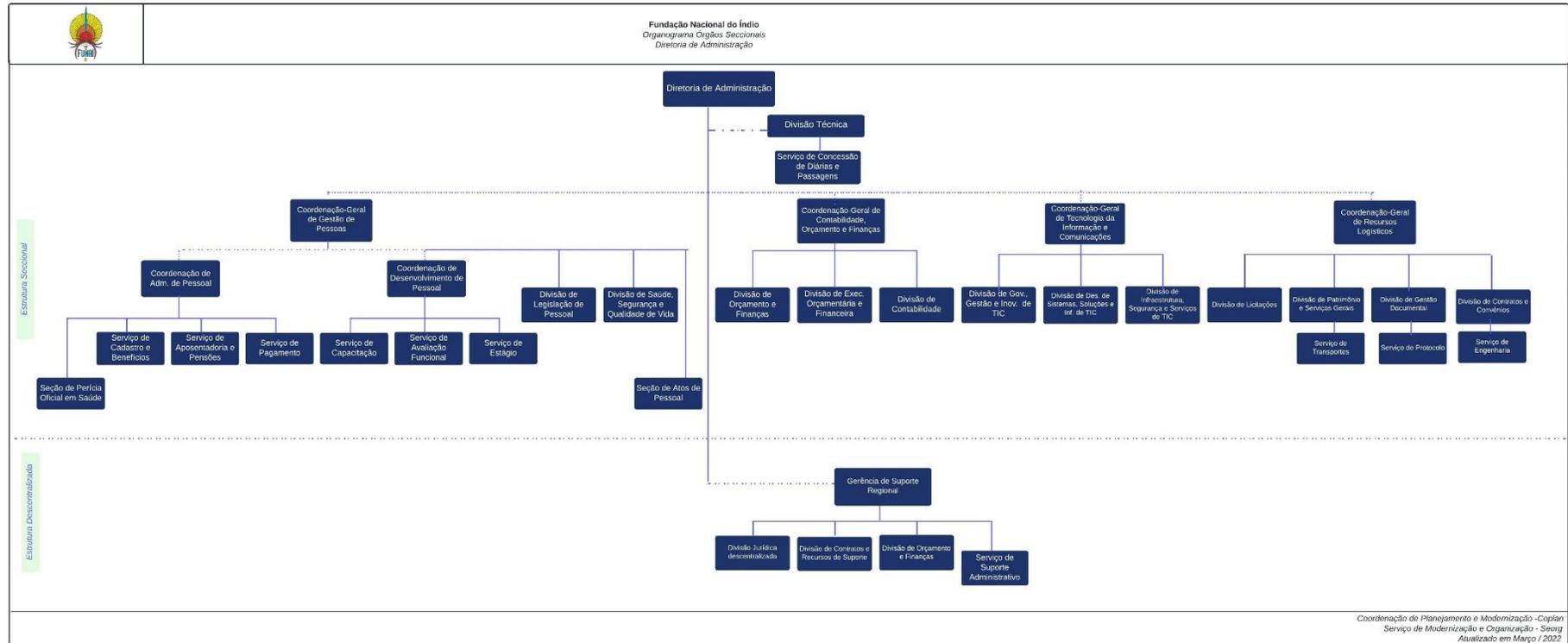
CATEGORIA	NÍVEL	TIPO DE ESTRUTURA	QUANTIDADE
CCE	101.15	Diretoria	1
CCE	101.13	Coordenação-Geral	4
FCE	101.10	Coordenação	2
CCE	101.9	Divisão	5
FCE	101.9	Divisão	7
CCE	101.7	Divisão	1
CCE	101.5	Serviço	2
FCE	101.5	Serviço	6
FCE	101.4	Seção	2
		TOTAL	30

Autoria própria

Além dos cargos de direção, a DA disporá de 1 (um) cargo e 1 (uma) função de Assessor Técnico - FCE 102.10 à disposição do- a Diretor- a em sua unidade. Haverá também uma função de Coordenador de Projeto - FCE 103.10 que será responsável pelos projetos, inclusive os estratégicos, realizados no âmbito da diretoria. Internamente, em assistência direta e imediata ao (à) Diretor (a), haverá dois órgãos: a Divisão Técnica - CCE 101.7; e o Serviço de Concessão de Diárias e Passagens - CCE 101.5.

A Divisão Técnica sucederá às atuais Coordenação de Gabinete e Divisão de Apoio Técnico e será competente para prestar serviços técnicos e administrativos, elaborar expedientes, realizar a articulação e interlocução entre as unidades internas e externas à diretoria, acompanhar e prestar informações sobre planejamento, monitoramento e avaliação dos processos e políticas da DA, entre outros. O Serviço Concessão de Diárias e Passagens será responsável por operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, monitorar a apresentação dos relatórios e analisar as prestações de contas de viagens no âmbito da Diretoria. Abaixo o organograma com a estrutura proposta para a Diretoria:

Figura 25: Diretoria de Administração



Autoria própria

Vale destacar a inovação, que é a ausência de uma CGGE na estrutura interna da DA, como ocorre na atual Dages. Isso ocorrerá, pois as competências exercidas pela atual Coplan, entre outras inéditas, serão atribuídas a uma CGGE subordinada diretamente ao Presidente da Funai. Já as competências da atual Cogedi serão distribuídas entre: a CGRL/DA no que tange à gestão documental; a Cocin/GAB no que tratar de divulgação e comunicação; e a CGPC/DDSCP no que se referir aos acervos bibliográficos.

Quanto às Coordenações-Gerais integrantes da Diretoria, a proposta é que sejam as 4 (quatro) seguintes: Coordenação-Geral de Contabilidade Orçamento e Finanças - CGCOF; Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações - CGTIC; Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas; e Coordenação-Geral de Recursos Logísticos. Essas coordenações foram reorganizadas de modo evitar excesso de estruturas de apoio, como serviços e núcleos, de modo a deixar a estrutura mais enxuta e aumentar a amplitude de comando, conforme diretriz do Manual do SIORG.

Permanece a estrutura da Coordenação-Geral de Contabilidade, Orçamento e Finanças a quem competirá realizar as atividades e processos dos macroprocessos de gestão de transferências da União, gestão da administração financeira, gestão da contabilidade pública e do processo de programar orçamento institucional. Para isso contará com a seguinte estrutura interna: Divisão de Orçamento e Finanças; Divisão de Execução Orçamentária e Financeira; e Divisão de Contabilidade. Essas divisões serão as sucessoras diretas das atuais Coordenações temáticas internas da CGof. Destaca-se que a CGOF não será mais responsável por atividades relacionadas à gestão de contratos, que passam a ser competência na CGRL, e nem a gestão do patrimônio indígena, que terá uma unidade exclusiva para esse fim junto ao Gabinete do Presidente, a denominada Coordenação de Gestão da Renda do Patrimônio Indígena - CRPI.

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações será a sucessora da atual CGTic a quem competirá realizar as atividades e processos do macroprocesso de Gestão de Tecnologia da Informação. A CGTic passará a ter uma estrutura bastante diferente da atual, sendo fortalecida para melhor desempenhar suas funções. Para proposta do arranjo da CGTic, utilizou-se como subsídios o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações - PDTIC, publicado no **Boletim de Serviço da Funai – Número 06 de 10 de janeiro de 2020**, no qual a atual Coordenação-

Geral fez uma proposta de estrutura organizacional para exercer suas competências. No plano, foi proposta uma Diretoria de Tic, o que não é possível atender.

Isso ocorre, pois, a criação de uma Diretoria de Tic na Fundação exigiria um alto investimento em CCE-unitário, pois requereria um grande número de cargos e funções. A criação de uma unidade organizacional desse porte só seria possível com sacrifício de outras unidades, o que não se vislumbra neste momento. Considerando que a Funai vem perdendo gradativamente valores em termos de DAS unitários, agora CCE-unitários, conforme se verifica do **Gráfico: Evolução do número de cargos e valores de DAS unitário na estrutura da Funai**, é necessário que a alocação seja feita com a máxima eficiência a fim de que nenhuma competência da Fundação seja prejudicada.

A título de esclarecimento, os dois exemplos nos quais a CGTic se baseou para propositura da Diretoria, o Ministério da Justiça e Segurança Pública e o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS possuem cada uma mais de o dobro do valor de DAS unitário que a Fundação dispõe. Enquanto a Funai possui 803,73, o MJSP - Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019 e o INSS - Decreto nº 9.746 de 08 de abril de 2019 possuem 2.268,64 e 2.308.44, respectivamente. Em vista do exposto, e com o intuito de fortalecer a unidade, considerando que ser esse um gargalo da Fundação, partiu-se da sugestão das “Coordenações-Gerais” constante no PDTIC para propor a nova CGTIC, cuja estrutura interna será a seguinte: Divisão de Governança, Gestão e Inovação de TIC; Divisão de Desenvolvimento de Sistemas, Soluções e Informações de Tic; e Divisão de Infraestrutura, Segurança e Serviços de Tic.

Permanece a estrutura da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas a quem competirá realizar as atividades e processos do macroprocesso de Gestão de Pessoas. Para isso contará com a seguinte estrutura interna: Seção de Atos de Pessoal; Divisão de Legislação de Pessoal; Divisão de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida; Coordenação de Administração de Pessoal; Seção de Perícia Oficial em Saúde; Serviço de Cadastro e Benefícios; Serviço de Aposentadoria e Pensões; Serviço de Pagamento; Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal; Serviço de Capacitação; Serviço de Avaliação Funcional; e Serviço de Estágio.

Nesse sentido a Seção de Atos de Pessoal sucederá parcialmente o atual Seagap; a Divisão de Legislação de Pessoal sucederá a atual Colep, Seap, Seson e Nuon; a Divisão de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida sucederá parcialmente o atual Seass, Nuvit e agregará novas competências em comparação com o serviço; a Coordenação de

Administração de Pessoal que sucederá a atual Coap; a Seção de Perícia Oficial em Saúde sucederá parcialmente o Seass; o Serviço de Cadastro e Benefícios sucederá o Secad, o Nufre, o Nuac, o Seprom, o Nupro e o Numov; o Serviço de Aposentadoria e Pensões sucederá os atuais Seapen, Nuap e Nupen; o Serviço de Pagamento sucederá a Copag, Sepag, Nuap e Nupag; a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal sucederá a atual Codep; o Serviço de Capacitação sucederá o atual Nucap; Serviço de Avaliação Funcional sucederá o atual Seaf e o Nuavd; e Serviço de Estágio sucederá o atual Nuest.

Atualmente, toda a Política de Atenção à Saúde do Servidor - PASS fica a cargo do Serviço de Atenção à Saúde do Servidor. A Política é sustentada a partir dos eixos: vigilância e promoção à saúde, assistência à saúde do servidor e perícia em saúde. A proposta visa melhorar a atuação da Funai neste tema, de forma que o SEASS passará por modificações mais significativas, porque deixará de existir na estrutura da Codep e retornará em parte para a Coap, como na estrutura de 2012. De forma que o benefício saúde suplementar devido a servidores ativos, aposentados, seus dependentes e a pensionistas ficará como atribuição da Coap, não cabendo ficar no Seapen ou no Secad dado o público que requer o benefício ser extensivo aos dois Serviços e não a um ou ao outro.

A perícia oficial em saúde será uma competência exclusiva de uma Seção ligada diretamente à Coap, visto que ela é um instrumento do qual a administração pública federal se vale para subsidiar suas tomadas de decisão quanto à concessão ou não de determinados benefícios previstos, sobretudo, na Lei nº 8.112/1990. Além disso, não justificaria a perícia oficial pertencer a um ou a outro Serviço da Coap se o público é extensivo aos dois.

A Seção de Atos de Pessoal sucederá o Seagap e será responsável pela elaboração, publicação e outras atividades relativas aos atos de nomeação, exoneração, dispensa, designação, remoção, requisição e demais atos administrativos de pessoal. A inovação é a realização do controle dos quantitativos de ocupação dos cargos e funções de confiança da Fundação e do cumprimento dos requisitos estabelecidos para a ocupação da respectiva posição.

Uma inovação da proposta é a Divisão de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida, unidade responsável por realizar atividades voltadas à prevenção de doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e proteção da integridade física do trabalhador. Essa unidade atuará, portanto, no processo “Promover a saúde, a segurança e qualidade de vida

das pessoas”, da Cadeia de Valor e visa promover o efetivo acompanhamento das condições de trabalho dos servidores da Fundação, com mapeamento e mitigação dos riscos ocupacionais, bem como o acompanhamento e respostas aos acidentes sofridos pelos servidores em campo.

A Seção de Perícia Oficial em Saúde se especializará em tratar das perícias oficiais em segregando as atividades relacionadas com essa competência da anterior devido ao grande volume de demanda. O Serviço de Avaliação Funcional apresenta uma inovação em relação ao seu antecessor, que é a de ser responsável pelo imóvel da Funai em Sobradinho/DF, conhecido como Centro de Formação em Política Indigenista. Por fim, o Serviço de Estágio inovará em relação ao seu antecessor por realizar todas as atividades relativas aos estagiários da Funai, incluindo-se aí o pagamento de suas bolsas.

Por fim, a CGRL permanece na Fundação, com ajustes significativas na sua estrutura, sendo composta por 4 Divisões e 3 serviços, sendo eles: a Divisão de Licitações, a Divisão de Contratos e Convênios, o Serviço de Engenharia, a Divisão de Patrimônio e Serviços Gerais, o Serviço de Transportes, a Divisão de Gestão Documental e o Serviço de Protocolo.

Como se verifica, as unidades internas à CGRL foram reorganizadas para obedecer a uma lógica mais racional e alinhada à legislação vigente, notadamente, a lei 14.133, de 1º de abril de 2021, chamada lei de licitações e contratos. Sugere-se a criação de duas divisões: a Divisão de Licitações, para gerir e executar atividades relativas às licitações, em suas diversas modalidades; às dispensas e às inexigibilidades de licitação; e ao planejamento de aquisições e contratações; e a Divisão de Contratos e Convênios para gerir e executar as atividades relativas à celebração de contratos, e a suas posteriores alterações, à celebração de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres e à instrução de processos administrativos relativos a sanções administrativas provenientes de aquisições e contratações.

Ao Serviço de Engenharia, unidade subordinada à Divisão de Contratos e Convênios, competirá a gestão e execução as atividades relativas à normatização e à supervisão de projetos, obras e serviços de engenharia; às aquisições e às locações imobiliárias; e à padronização de mobiliário e ao dimensionamento de espaço físico.

A Divisão de Patrimônio e Serviços Gerais será responsável por gerir e executar as atividades relativas ao patrimônio e ao almoxarifado. Ao Serviço de Transportes, unidade subordinada à Divisão de Patrimônio e Serviços Gerais, caberá a gestão e

execução das atividades relativas aos serviços de transporte de pessoas, à gestão da frota de veículos da Fundação e aos demais serviços administrativos de apoio logístico.

As unidades supracitadas serão as sucessoras das atuais unidades internas da CGRL, com a diferença de que o seu âmbito de atuação deixa de ser restrito às unidades da sede da Funai e passa ser nacional. Caberá a essas unidades fazer a gestão de suas políticas em âmbito nacional, mantendo contato direto com as unidades descentralizadas, em especial, as GSR, a quem caberá realizar as atividades de suporte em âmbito regional.

A atividade de gestão de contratos em âmbito nacional deixa de ser fragmentada entre CGRL e CGOF e passa ser concentrada na CGRL. Além disso, assim como a CGOF, a CGRL deixa de gerir as atividades relativas à renda do patrimônio indígenas, cuja gestão caberá à unidade exclusiva para esse fim junto ao Gabinete do Presidente, a denominada Coordenação de Gestão da Renda do Patrimônio Indígena - CRPI.

Uma inovação na estrutura da CGRL é a presença da Divisão de Gestão Documental e do Serviço de Protocolo, substitutos do atual Sedoc e Sepro, ambos serviços que integram a estrutura da atual CGGE. Essas estruturas foram subordinadas à CGRL, em razão da proposta de que a CGGE integre a Alta Administração, nos termos discriminados anteriormente. Destarte, será necessária a distribuição das competências remanescentes em outras unidades considerando a pertinência temática. Nesse sentido, as competências do atual Sedoc, serão atribuídas à Divisão e as competências do atual Sepro para o serviço subordinado. Assim, essas competências ficarão na CGRL da Diretoria de Administração.

Órgãos Específicos Singulares

Compõem o primeiro escalão orgânico da estrutura da Funai. São responsáveis pelas competências diretamente relacionadas com as finalidades da Fundação. São elas: Diretoria de Assuntos Fundiários - DAF, Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial - DGAT e Diretoria de Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa - DSCP.

a) Diretoria de Assuntos Fundiários

A Diretoria de Assuntos Fundiários será a unidade organizacional da Funai responsável pelos processos e atividades de estudo, de identificação, de delimitação, de demarcação, de regularização fundiária e de registro das terras tradicionalmente ocupadas pelos povos indígenas. É responsável também pela aquisição de imóveis em benefício

dos povos indígenas, ainda que não tenham a ocupação tradicional comprovada. Será a sucessora parcial da atual DPT.

A Diretoria de Assuntos Fundiários possuirá uma diferença importante nas suas competências em relação à atual DPT, que será a de deixar de ser a dona do processo de proteção territorial e de dos povos indígenas isolados e de recente contato. Isso ocorre, em razão da proteção territorial e dos recursos naturais, ser um dos objetivos específicos da Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas - PNGATI, instituída pelo Decreto N° 7.747, DE 5 DE JUNHO DE 2012. Espera-se reunir as competências dessa política numa Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial - DGAT. Nesse sentido, a DAF se absterá dessa competência e se dedicará com maior atenção ao processo de demarcar terras indígenas.

A Diretoria atuará em 1 (um) processo do macroprocesso finalístico constante na Cadeia de Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - TransformaGov, qual seja: Demarcar Terras indígenas, cuja coordenação e execução será de atuação quase exclusiva da DAF. No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria será responsável por coordenar 1 (uma) das 11 (onze) políticas que compõem a [Carteira de Políticas Públicas da Funai](#), qual seja: Regularização Fundiária de Terras Indígenas. Para desempenhar suas atribuições a Diretoria contará com 18 (dezoito) cargos na linha de comando, sendo:

Tabela 9: Distribuição de cargos da Diretoria de Assuntos Fundiários

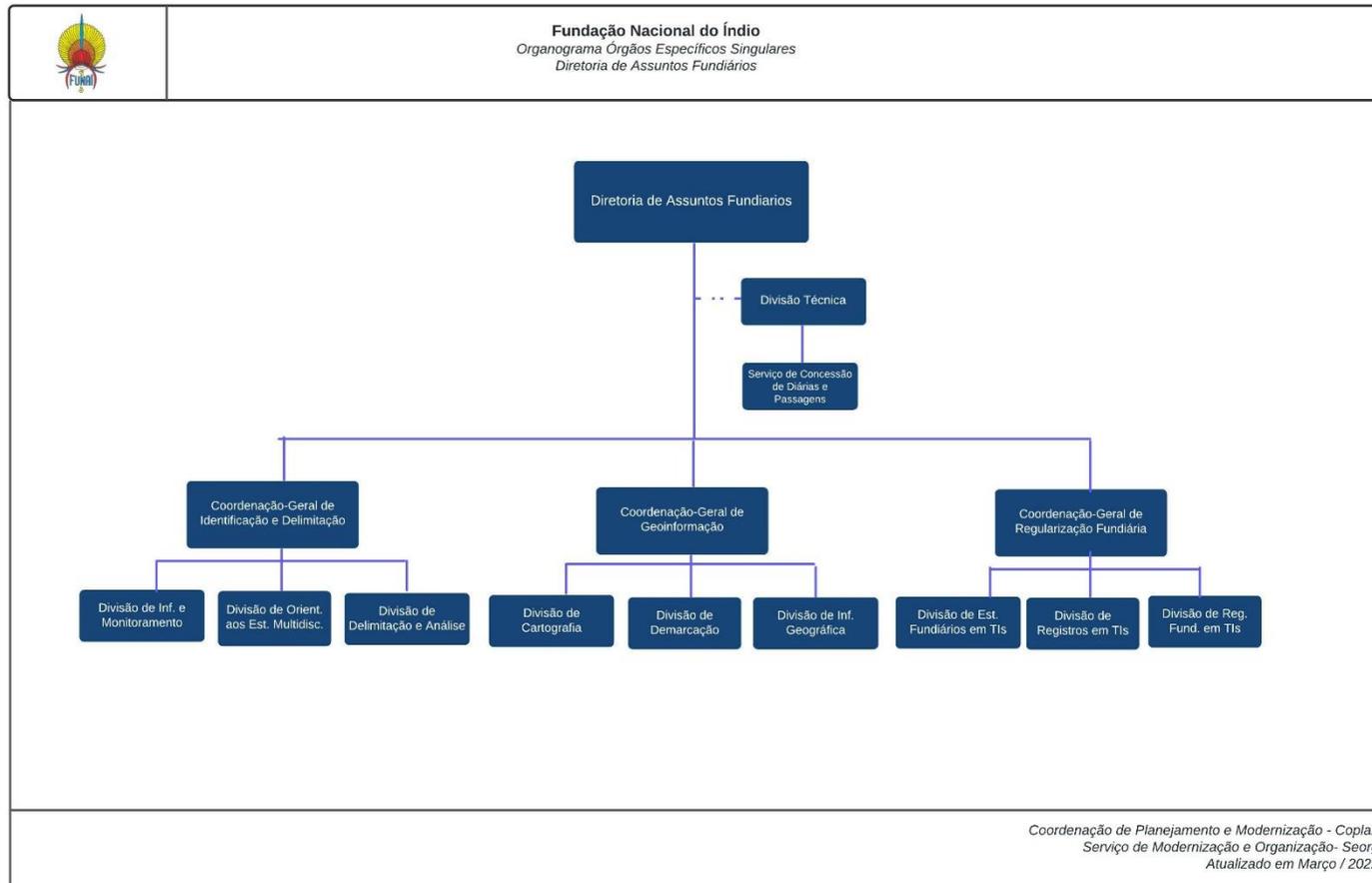
CATEGORIA	NÍVEL	TIPO DE ESTRUTURA	QUANTIDADE
CCE	101.15	Diretoria	1
CCE	101.13	Coordenação-Geral	4
CCE	101.9	Divisão	8
FCE	101.9	Divisão	3
CCE	101.7	Divisão	1
CCE	101.5	Serviço	1
		TOTAL	18

Autoria própria

Além dos cargos de direção, a DAF disporá de 1 (um) cargo e 1 (uma) função de Assessor Técnico - FCE 102.10 à disposição do(a) Diretor(a) em sua unidade. Haverá também uma função de Coordenador de Projeto - FCE 103.10 que será responsável pelos projetos, inclusive os estratégicos, realizados no âmbito da diretoria. Internamente, em assistência direta e imediata ao(à) Diretor(a), haverá dois órgãos: a Divisão Técnica - CCE 101.7; e o Serviço de Concessão de Diárias e Passagens - CCE 101.5.

A Divisão Técnica sucederá às atuais Coordenação de Gabinete e Divisão de Apoio Técnico e será competente para prestar serviços técnicos e administrativos, elaborar expedientes, realizar a articulação e interlocução entre as unidades internas e externas à diretoria, acompanhar e prestar informações sobre planejamento, monitoramento e avaliação dos processos e políticas da DAF. O Serviço Concessão de Diárias e Passagens será responsável por operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, monitorar a apresentação dos relatórios e analisar as prestações de contas de viagens no âmbito da DAF. Abaixo o organograma com a estrutura proposta para a Diretoria:

Figura 26: Estrutura da Diretoria de Assuntos Fundiários



Autoria própria

Quanto às Coordenações-Gerais integrantes da Diretoria a proposta é que sejam a Coordenação-Geral de Identificação e Delimitação - CGID; Coordenação-Geral de Geoinformação - CGGEO; e, Coordenação-Geral de Regularização Fundiária - CGRF. Permanece a estrutura da Coordenação-Geral de Identificação a quem competirá realizar as fases iniciais do processo de demarcar terras indígenas. Propõem-se, no entanto, ajustes na sua estrutura interna, que deverá ser a seguinte: Divisão de Informação e Monitoramento; Divisão de Orientação aos Estudos Multidisciplinares; e Divisão de Delimitação e Análise. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas.

A Coordenação-Geral de Geoinformação será a sucessora da atual CGGeo a quem competirá realizar as fases intermediárias do processo de demarcar terras indígenas, bem como produzir informações geoespaciais de interesse para a política indigenista. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Cartografia; Divisão de Demarcação; Divisão de Informação Geográfica. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas.

Permanece a estrutura da atual CGAF, que será renomeada para Coordenação-Geral de Regularização Fundiária, em atenção a mudança do nome da diretoria, a quem competirá realizar as fases finais do processo de demarcar terras indígenas, bem adquirir imóveis de outras formas para o uso dos povos indígenas. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Estudos Fundiários em Terras Indígenas; Divisão de Registros de Terras Indígenas; e Divisão de Regularização de Terras Indígenas. As Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas.

b) Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial

A DGAT será a unidade organizacional da Funai responsável pelas atividades e processos voltados ao cumprimento da Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas - PNGATI, instituída pelo [Decreto nº 7.747, de 5 de junho de 2012](#). A Diretoria exercerá competências relacionadas ao etnodesenvolvimento, proteção dos territórios e seus recursos naturais, inclusive nos casos de indígenas isolados, conservação e recuperação do meio ambiente. Buscará o desenvolvimento sustentável em âmbito regional, com foco no elemento território. A DGAT será responsável por 2 (dois) processos do macroprocesso finalístico constantes na Cadeia de Valor da Fundação,

conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transforma.Gov.

- Promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas; e
- Proteger as Terras indígenas e os povos indígenas isolados.

Os dois processos serão de atuação quase exclusiva da DGAT. Valendo destacar que para execução da proteção aos povos indígenas isolados e de recente contato, a Fundação contará com unidades especiais, caso dos Polos de Proteção Etnoambientais - PPEs. No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria será responsável por coordenar 6 (seis) das 11 (onze) que compõem a Carteira de Políticas Públicas da Funai, são elas:

- Etnodesenvolvimento;
- Proteção Territorial;
- Gestão Sustentável dos Recursos Naturais;
- Infraestrutura Comunitária;
- Licenciamento Ambiental;
- Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Isolados e de Recente Contato.

Para desempenhar suas atribuições a Diretoria contará com 19 (dezenove) cargos de linha de comando, sendo:

Tabela 10: Distribuição de cargos

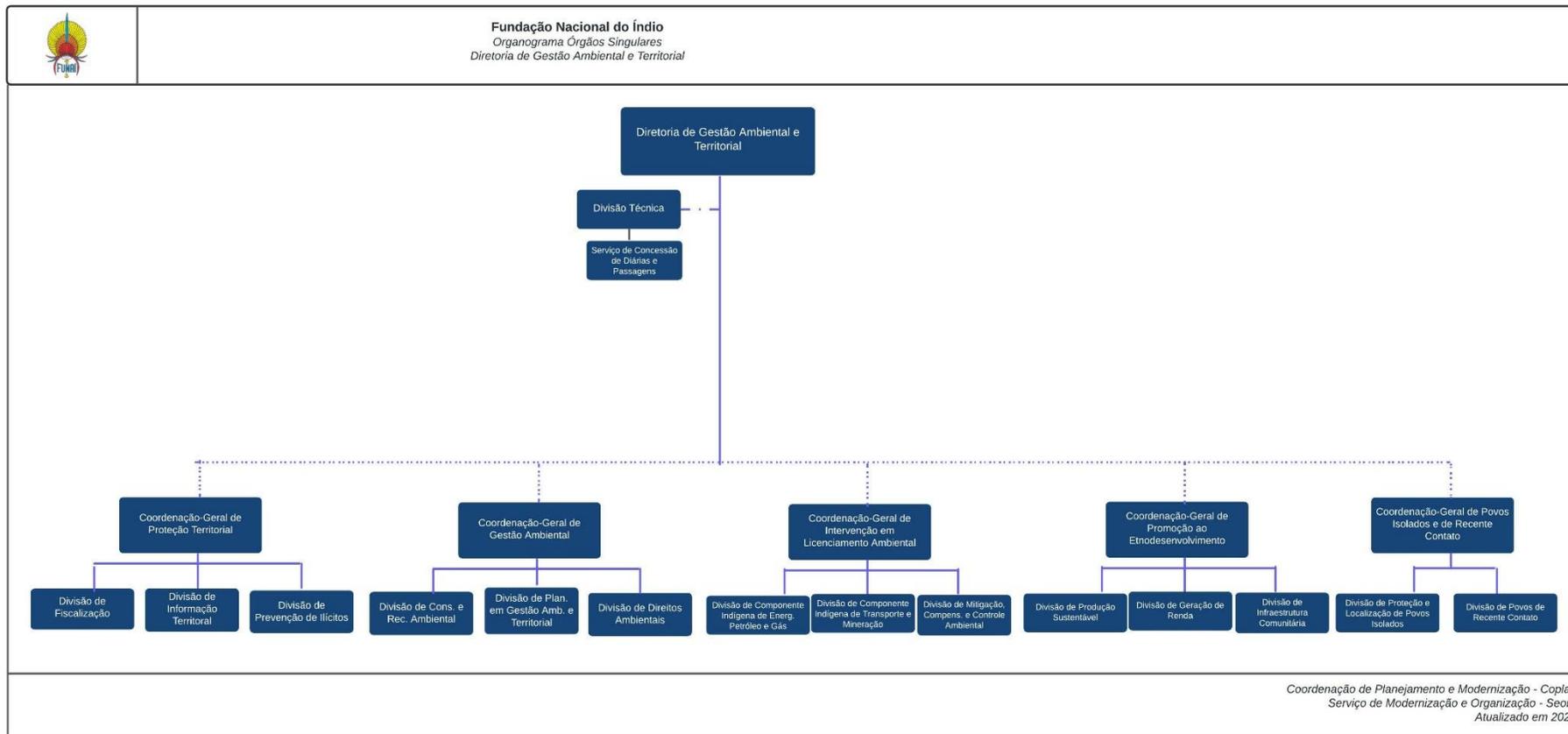
CATEGORIA	NÍVEL	TIPO DE ESTRUTURA	QUANTIDADE
CCE	101.15	Diretoria	1
CCE	101.13	Coordenação-Geral	4
CCE	101.9	Divisão	9
FCE	101.9	Divisão	3
CCE	101.7	Divisão	1
CCE	101.5	Serviço	1
		TOTAL	19

Autoria própria

Além dos cargos de direção, a DGAT disporá de 1 (um) cargo e 1 (uma) função de Assessor Técnico - FCE 102.10 à disposição do(a) Diretor(a) em sua unidade. Haverá também uma função de Coordenador de Projeto - FCE 103.10 que será responsável pelos projetos, inclusive os estratégicos, realizados no âmbito da diretoria. Internamente, em assistência direta e imediata ao(à) Diretor(a), haverá dois órgãos: a Divisão Técnica - CCE 101.7; e o Serviço de Concessão de Diárias e Passagens - CCE 101.5.

A Divisão Técnica sucederá às atuais Coordenação de Gabinete e Divisão de Apoio Técnico e será competente para prestar serviços técnicos e administrativos, elaborar expedientes, realizar a articulação e interlocução entre as unidades internas e externas à diretoria, acompanhar e prestar informações sobre planejamento, monitoramento e avaliação dos processos e políticas da DGAT, entre outros. O Serviço de Concessão de Diárias e Passagens será responsável por operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e monitorar a apresentação dos relatórios e analisar as prestações de contas de viagens no âmbito da DGAT. Abaixo o organograma com a estrutura proposta para a Diretoria:

Figura 27: Estrutura da Diretoria de Gestão Ambiental e Territorial



Autoria própria

Quanto às Coordenações-Gerais integrantes da Diretoria a proposta é que sejam as 4 (quatro) seguintes: Coordenação-Geral de Proteção Territorial - CGPT; Coordenação-Geral de Gestão Ambiental - CGGam; Coordenação-Geral de Intervenção em Licenciamento Ambiental - CGLic; e Coordenação-Geral de Promoção ao Etnodesenvolvimento - CGEtno.

A Coordenação-Geral de Proteção Territorial será a sucessora da atual CGMT a quem competirá realizar atos no processo de proteger as terras indígenas e os povos indígenas isolados. Será responsável por coordenar a proteção de todas as Terras Indígenas, com exceção daquela cuja presença exclusiva de indígenas em isolamento voluntário foi identificada. Essa distinção ocorre em razão da proteção dos territórios ser realizada em parceria direta e imediata com os povos indígenas, o que não é possível no caso dos povos isolados. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Fiscalização; Divisão de Informação Territorial; e Divisão de Prevenção de Ilícitos. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas da CGMT.

A Coordenação-Geral de Povos Isolados e de Recente Contato será a sucessora da atual CGIIRC a quem competirá exercer as competências referentes à proteção de terras com presença de povos indígenas isolados, bem como qualificar e articular de forma intersetorial as políticas e processos cujo produto visar atender necessidades de povos de recente contato. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Proteção e Localização de Povos Isolados; e Divisão de Povos de Recente Contato. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coplii e Copirc respectivamente.

Uma inovação é a ausência de uma unidade sucessora da Coplaf. Isso ocorrerá pela equivalência dos Polos Proteção Etnoambiental - PPEs com as Coordenações Indigenistas - CIs, possuindo ambas a mesma relação de hierarquia e subordinação com a direção da organização. Do mesmo modo que nunca houve uma unidade na Sede específica para apoiar as atuais CRs, não se identificam motivos razoáveis para a existência de uma unidade específica para apoiar as atuais CFPEs.

Todas as unidades centrais são responsáveis por apoiar todas as unidades descentralizadas. Outro motivo, é a proposta de avanço na implementação da gestão por processos, de modo que a interação entre as unidades organizacionais deve ser menos voltada para as relações funcionais e mais orientada para as relações dos processos.

Assim, as PPEs devem ter a possibilidade de se articular com outras unidades da Funai em igualdade de condições com as CIs, bastando para isso que haja uma relação processual com foco em um resultado

Permanece a Coordenação-Geral de Gestão Ambiental, a quem competirá realizar atos do processo de promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas, especialmente aqueles relacionados à conservação, preservação e recuperação do meio ambiente, em atenção à PNGATI e demais normas de Direito Ambiental. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Conservação e Recuperação Ambiental; Divisão de Planejamento em Gestão Territorial e Ambiental; Divisão de Direitos Ambientais. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas. Propõe-se aqui aprimorar a descrição das competências para ressaltar a atribuição de gestão de passivos ambientais, especialmente considerando o aumento dessas demandas, como nos casos derivados do rompimento das barragens de rejeito no estado de Minas Gerais que atingiram povos indígenas.

Permanece a estrutura da Coordenação-Geral de Licenciamento Ambiental, que será renomeada para Coordenação-Geral de Intervenção em Licenciamento Ambiental, a quem competirá realizar a intervenção em processos de licenciamento ambiental promovidos pelos órgãos competentes do SISNAMA. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Componente Indígena de Energia, Petróleo e Gás; Divisão de Componente Indígena Transporte e Mineração; Divisão de Mitigação, Compensação e Controle Ambiental. Nesse contexto, as Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coordenações temáticas internas.

Permanece a Coordenação-Geral de Promoção ao Etnodesenvolvimento, a quem competirá realizar atos do processo de promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas, especialmente aqueles relacionados à produção de bens e serviços, além de obras de infraestrutura que visem o desenvolvimento sustentável da comunidade. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Geração de Renda; Divisão de Produção Sustentável; Divisão de Infraestrutura Comunitária. Nesse contexto, as primeiras duas Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Coger e Copros respectivamente e a última será sucessora parcial da atual Coic, que é Coordenação temática interna da atual CGPDS.

Sobre a Divisão de Infraestrutura Comunitária vale esclarecer que ficará responsável por articular e qualificar a implementação culturalmente adequada de

projetos de infraestrutura coletiva que visem beneficiar os povos indígenas, tais como: eletrificação; telecomunicação e internet; fornecimento de água encanada e esgotamento sanitário; abertura vias de acesso; pavimentação de estradas; construção de instalações portuárias e outros. Não será prevista uma estrutura sucessora a atual Coprod, tendo em vista que dentro de cada diretoria haverá um Coordenador- a de Projeto e a Coordenação- Geral de Gestão Estratégica contará com um Escritório de Projetos para atender toda a instituição.

c) Diretoria de Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa - DSCP

A DSCP será a unidade organizacional da Funai responsável pelas atividades e processos que buscam a garantia da promoção de direitos sociais e culturais aos povos indígenas. Nessa seara, a Diretoria exercerá competências relacionadas às ações de: articulação e qualificação interinstitucional voltada à implementação culturalmente adequada dos direitos sociais, de cidadania e do acesso à justiça; proteção do patrimônio cultural; valorização das expressões culturais; reconhecimento dos direitos consuetudinários; e respeito às instituições próprias e organizações sociais dos povos indígenas. Buscará a defesa dos direitos metaindividuais, com foco no elemento humano.

A DDSCP será responsável por 2 - três processos, do macroprocesso finalístico constante na Cadeia de Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transforma.Gov.

- Promover os Direitos Sociais e de Cidadania dos Povos Indígenas;
- Preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas.

Os processos serão de atuação quase exclusiva da DDSCP. Valendo destacar que, para execução da preservação do patrimônio cultural, a Fundação contará com unidades especiais, caso do Museu do Índio. No âmbito da Carteira de Políticas Públicas, a Diretoria será responsável por coordenar 5 - cinco das 11 - onze que compõem a Carteira de Políticas Públicas da Funai, são elas:

- Promoção da Cidadania;
- Promoção dos Direitos Sociais; e
- Preservação de bens culturais e documentação de línguas, culturas e acervos indígenas.

Para desempenhar suas atribuições a Diretoria contará com 18 (dezoito) cargos de linha de comando, sendo:

Tabela 11: Distribuição de cargos

CATEGORIA	NÍVEL	TIPO DE ESTRUTURA	QUANTIDADE
CCE	101.15	Diretoria	1
CCE	101.13	Coordenação-Geral	3
CCE	101.9	Divisão	5
FCE	101.9	Divisão	6
CCE	101.7	Divisão	1
CCE	101.5	Serviço	2
		TOTAL	18

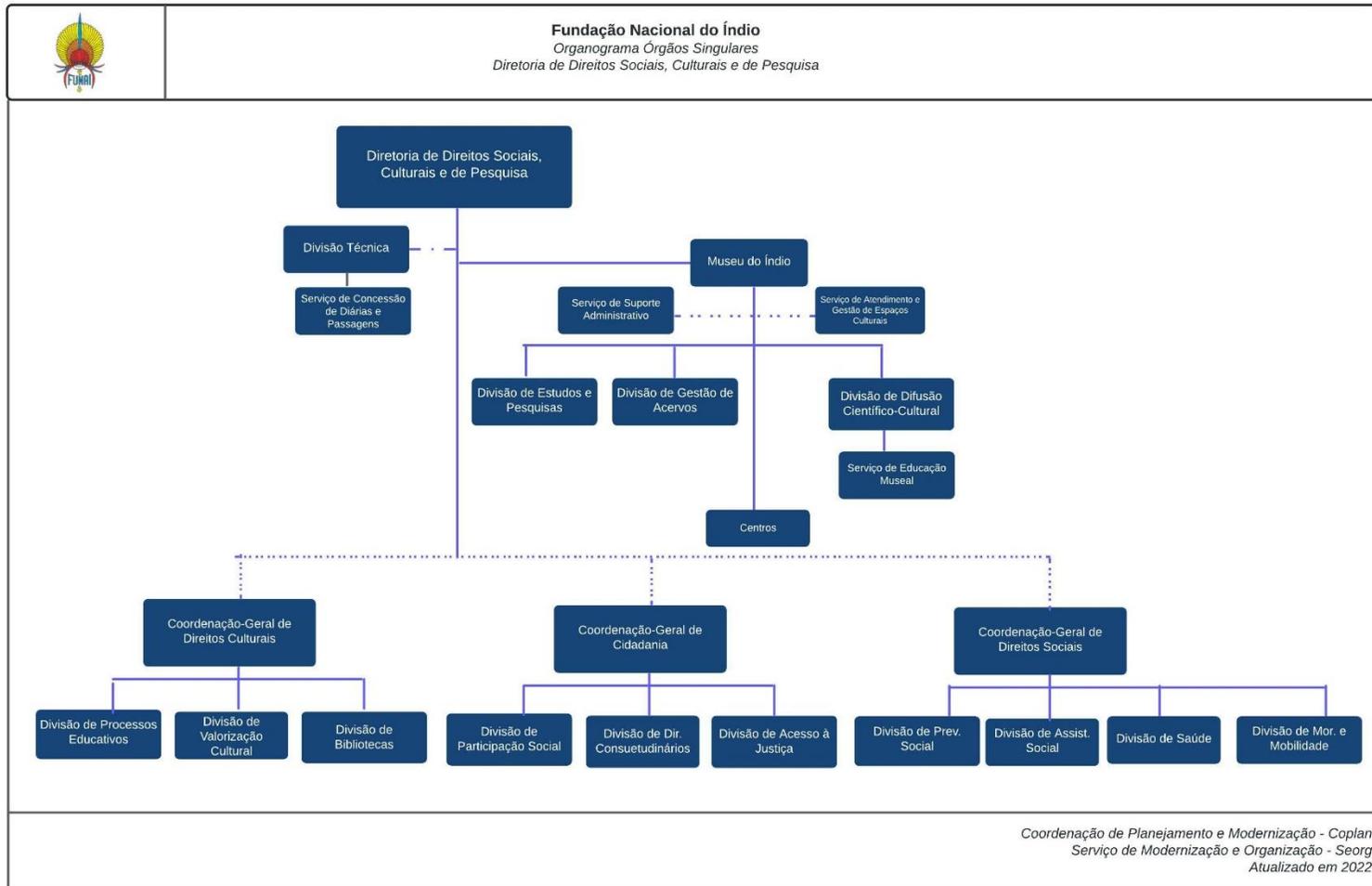
Autoria própria.

Além dos cargos de direção, a DDSC disporá de 1 (um) cargo e 1 (uma) função de Assessor Técnico - FCE 102.10 à disposição do(a) Diretor(a) em sua unidade. Haverá também uma função de Coordenador de Projeto - FCE 103.10 que será responsável pelos projetos, inclusive os estratégicos, realizados no âmbito da diretoria. Internamente, em assistência direta e imediata ao(à) Diretor(a), haverá dois órgãos: a Divisão Técnica - CCE 101.7; e o Serviço de Concessão de Diárias e Passagens - CCE 101.5.

A Divisão Técnica sucederá às atuais Coordenação de Gabinete e Divisão de Apoio Técnico e será competente para prestar serviços técnicos e administrativos, elaborar expedientes, realizar a articulação e interlocução entre as unidades internas e externas à diretoria, acompanhar e prestar informações sobre planejamento, monitoramento e avaliação dos processos e políticas da DDSCP, entre outros. O Serviço Concessão de Diárias e Passagens será responsável operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e monitorar a apresentação dos relatórios e analisar as prestações de contas de viagens no âmbito da DDSCP.

Uma diferença em relação aos outros órgãos específicos singulares, é que essa Diretoria terá sob sua subordinação direta o Museu do Índio, órgão científico-cultural da Fundação. Abaixo o organograma com a estrutura proposta para a Diretoria:

Figura 28: Estrutura da Diretoria de Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa



Autoria Própria

Quanto às Coordenações-Gerais integrantes da Diretoria a proposta é que sejam as 3 (três) seguintes: Coordenação-Geral de Direitos Sociais; Coordenação-Geral de Direitos Culturais; e Coordenação-Geral de Cidadania.

A Coordenação-Geral de Direitos Sociais será a sucessora da atual CGPDS a quem competirá realizar atos no processo de promover os direitos sociais dos povos indígenas. Será responsável por coordenar a articulação e qualificação para implementação dos direitos relacionados à seguridade social, bem como o direito à moradia e ao transporte. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Assistência Social; Divisão de Previdência Social; Divisão de Saúde; e Divisão de Moradia e Mobilidade. Nesse contexto, as três primeiras Divisões propostas serão as sucessoras das atuais Cops, Seps e Coasi respectivamente, e a última sucederá parcialmente a Coic, apenas no que tange às infraestruturas voltadas para a habitação.

Vale destacar a criação da Divisão de Moradia e Mobilidade, a qual competirá exercer as competências relativas aos direitos sociais à moradia e ao transporte previstos no art. 6º da CRFB de 88. Visa tratar de questões identificadas como precárias, tais como: as de moradia digna para os indígenas, tanto para uso domiciliar como para sua hospedagem nas cidades em que precisam permanecer durante alguns períodos para diversos fins; e as condições de transporte público adequado, tanto dentro dos territórios indígenas quanto destes para com os da sociedade envolvente, a exemplo do acesso aos núcleos urbanos municipais.

A Coordenação-Geral de Direitos Culturais será a sucessora parcial da atual CGPC, a quem competirá realizar atos do processo de promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas e do processo de preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Processos Educativos; Divisão de Bibliotecas; e Divisão Valorização Cultural. Nesse contexto, a primeira Divisão será sucessora da atual Cope e a segunda Divisão será sucessora do atual Sebib, subordinada à Cogedi/CGGE/Dages. A última Divisão trata de uma inovação que não tem correspondência direta com a unidade organizacional atual.

Quanto à inclusão da unidade temática da educação no âmbito dos direitos culturais, explica-se que a medida visa prestigiar os processos educativos enquanto meio para a reprodução cultural dos povos indígenas, segundo seus usos, costumes e tradições. Esse é um dos direitos que a Constituição utiliza para caracterizar as terras tradicionalmente ocupadas pelos índios, e o que leva a crer que é o objetivo principal de

atuação da Funai nesse assunto. Tudo isso sem prejuízo do entendimento dos processos educativos serem uma ferramenta de habilitação da pessoa indígena para o gozo de sua cidadania.

Em resposta à potencialidade das bibliotecas da Funai, identificadas no diagnóstico da atual CGGE, propõe-se elas sejam administradas por uma unidade finalística, que busque não apenas gerir a informação, mas que também tenha uma atuação proativa e utilize as bibliotecas e seus acervos para cumprir a missão de despertar o interesse coletivo para a causa indígena e indigenista. Espera-se que essa Divisão possa conduzir projetos de divulgação da literatura indígena e de autores indígenas. Espera-se também que a Divisão avalie a possibilidade de tornar os acervos bibliográficos, que hoje são restritos aos servidores da Fundação, acessíveis para público em geral, criando ou transformando as atuais bibliotecas especializadas em bibliotecas públicas.

Sobre a Divisão de Valorização Cultural, trata-se de proposta que visa aproveitar a potencialidade da instituição para universalizar a política de preservação de bens culturais e documentação de línguas, culturas e acervos indígenas e cumprir com o compromisso do Brasil assumido na Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, objeto do Decreto nº 6.177, de 1º de agosto de 2007. Agregará da atual Coic, a competência de apoiar projetos de construção, reforma, conservação e restauração de obras arquitetônicas tradicionais, com o fito de preservar esse patrimônio cultural.

Quanto à nova Divisão, o diagnóstico apontou que a política citada está atualmente restrita à atuação do Museu do Índio, com todos os recursos econômicos da política executados diretamente em sua sede no RJ, mormente para ações museais. Esse fato prejudica o cumprimento com a missão da Funai de despertar o interesse coletivo para a causa indígena e indigenista, especialmente considerando que a difusão do conhecimento é uma ferramenta indispensável na luta contra a discriminação e contra o preconceito dirigido aos povos indígenas. Por essa questão, propõe-se que seja criada uma unidade central para articular e qualificar as demais organizações culturais em âmbito nacional, bem como orientar e distribuir recursos para as unidades da Funai que atuem no nível operacional da execução dessa política.

Permanece a estrutura da Coordenação-Geral de Cidadania, com ajustes significativos em seu escopo de atuação. A sua estrutura interna será a seguinte: Divisão de Participação Social; Divisão de Acesso à Justiça; e Divisão de Direitos

Consuetudinários. Nesse contexto, a primeira Divisão será sucessora da atual Cogen e a segunda Divisão será sucessora do atual Spad, com a ampliação de sua competência em relação à estrutura atual. A última Divisão será uma inovação que não tem correspondência direta com as unidades organizacionais atuais.

Vale ressaltar, que diferente da sua antecessora, a Divisão de Participação Social terá um maior foco na participação política e no controle social dos povos indígenas sobre as políticas públicas que lhes são afeitos. Buscará que os povos indígenas possam influenciar nas decisões sobre assuntos de seus interesses, bem como na formulação e execução das medidas administrativas e legislativas que os impactem diretamente. Assim, além de apoiar e participar dos processos de construção dos instrumentos de consulta livre, prévia e informada junto aos povos indígenas, será competente para qualificar e apoiar tecnicamente os demais órgãos e entidades públicas no planejamento e na execução dessas consultas.

A Divisão de Acesso à Justiça será a unidade competente para promover o acesso à justiça de forma culturalmente adequada. Buscará efetivar o direito dos índios, de suas comunidades e de suas organizações de serem partes legítimas para ingressar em juízo em defesa de seus direitos e interesses, nos termos do art. 232 da CRFB de 1988. Será a principal responsável pela articulação e qualificação junto aos órgãos do sistema de justiça, para que no exercício da jurisdição, incluindo-se aí a execução das decisões penais condenatórias, sejam respeitadas a organização social, os costumes, as línguas, as crenças e as tradições dos povos indígenas. Assim, agregará as competências da atual SPAD, tendo em vista que as principais documentações civis são fruto dos serviços notariais e de registro cuja atuação é orientada e fiscalizada pelos órgãos do Poder Judiciário.

Por derradeiro, a Divisão de Direitos Consuetudinários será a unidade competente para promover o reconhecimento do pluralismo jurídico indígena e o respeito às instituições e às decisões internas dos povos indígenas. Será responsável buscar o reconhecimento da existência, da validade e da eficácia das normas jurídicas próprias dos povos indígenas. Protegerá o direito ao exercício da livre determinação e da autonomia dos povos indígenas, assim como da legitimidade e autoridade de suas organizações sociais, comunitárias e demais instituições próprias. Por fim, poderá apoiar e participar de processos de construção de documentos e instrumentos de aplicação das normas do direito consuetudinário de cada povo.

5.1.2 Unidades Descentralizadas

São aquelas de execução operacional em nível local ou regional. O termo refere-se à descentralização física, às unidades da entidade situadas em municípios diferentes do município da sede. As unidades descentralizadas podem estar subordinadas diretamente ao titular máximo da entidade ou a outra unidade administrativa, desde que a subordinação administrativa das unidades descentralizadas esteja descrita no estatuto, preferencialmente na Seção Das Unidades Descentralizadas.

a) Gerências de Suporte Regional

As Gerências de Suporte Regional serão as unidades organizacionais descentralizadas corresponsáveis pelos processos de suporte a nível regional. Agregarão as atuais funções executadas pelos Seads e Seplans das Coordenações Regionais, e da Coordenação de Administração do Museu do Índio, como: as relativas à realização das contratações, gestão e fiscalização administrativa, administração bens móveis e imóveis, gestão dos serviços de transporte, tecnologia da informação e comunicação, concessão de diárias e passagens, bem como administração orçamentária, financeira, patrimonial e contábil entre outras. Além disso, cada Gerência Regional deve contar com suporte de assistência e consultoria jurídica internamente. Ao Gerente deverá ser delegada a competência para ordenar despesas em sua respectiva região.

Sua competência territorial abrangerá uma das 7 regiões de atuação da Funai, em uma estrutura em rede ou matricial, na qual as unidades organizacionais descentralizadas de caráter finalístico, mais precisamente as CIs, PPEs e MI serão os clientes e destinatários das entregas das Gerências. Assim as CIs, PPEs e MI demandarão os serviços das GRSs, que terão a obrigação regimental de atendê-las no âmbito de suas competências.

Diferente das atuais Coordenações Regionais, sua localização não seguirá a lógica da geopolítica étnica do ponto de vista dos próprios povos indígenas, pois não visa prestar serviços diretamente a esses povos. Como seu objetivo é prestar serviços administrativos para a própria Funai, é mais interessante que sejam estabelecidas nas localidades em que exista a melhor estrutura necessária ao cumprimento de seus objetivos. Assim, a proposta é que estejam localizadas em capitais estaduais de grande porte que servem de pólos regionais. Dessa forma, seguirão a lógica tradicional de

organização da Administração Pública Federal, situadas nas proximidades de outras instituições públicas e privadas.

Sua criação irá ao encontro da determinação ministerial de redução das UASGs pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, Portaria nº 13.623 de 10 de dezembro de 2019 e de de demanda interna dos servidores, Carta nº 001/2018, de 14 de dezembro de 2018, SEI 1002124. Além disso, visa solucionar um dos maiores gargalos detectados na gestão da Funai, que é sua capacidade de contratação e execução orçamentária.

Por conta disso, entende-se ser uma alternativa mais interessante para a Fundação, a redução de suas unidades executoras descentralizadas, caindo das atuais 40 para apenas 7. Em contrapartida ao menor número de unidades com essa característica, espera-se que:

- as unidades remanescentes possam contar com um efetivo maior servidores que poderão se dedicar exclusivamente ao tema;
- seja possível atender as exigências legais de segregação de funções;
- seja mais fácil realizar capacitações e atualizações em um menor número de unidades, especializando seus profissionais; e
- seja garantida maior economicidade nas contratações com a proximidade dos fornecedores e possíveis ganhos de escala.

Com relação ao quantitativo e localização das Gerências de Suporte Regionais, partiu-se da proposta apresentada pela CGOF, que foi baseada nos seguintes critérios:

- O volume de recursos executados no período de referência: 2017 a 2020;
- A região de localização com características semelhantes – notadamente em relação a formação de preços e acesso a bens e serviços;
- A preferência a maiores centros urbanos e capitais ou cidades com maior população;
- Facilidade de acesso e comunicação com a Sede – Aeroportos, por exemplo.
- Índices de Desenvolvimento;
- Reconhecimento interno na Fundação, como unidade com pessoal e história de execução orçamentária e financeira adequada, etc.

Partindo da proposta da CGOF, a CGGE considerou outros pontos como, a localização das antigas Superintendências Regionais da Funai e a população indígena na região, conforme Censo Demográfico IBGE 2010. As figuras abaixo representam as propostas da CGOF, da CGGE e das coincidências entre elas:

Figura 29: Proposta da CGOF para gerências regionais

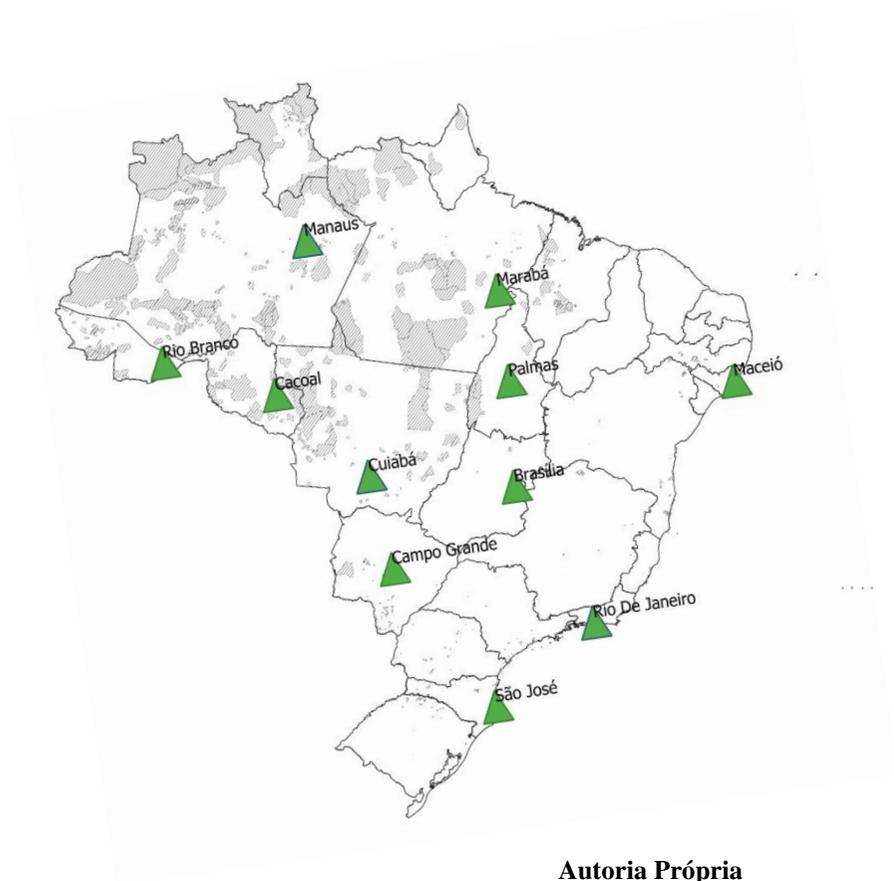


Figura 30: Proposta da CGGE para gerências regionais

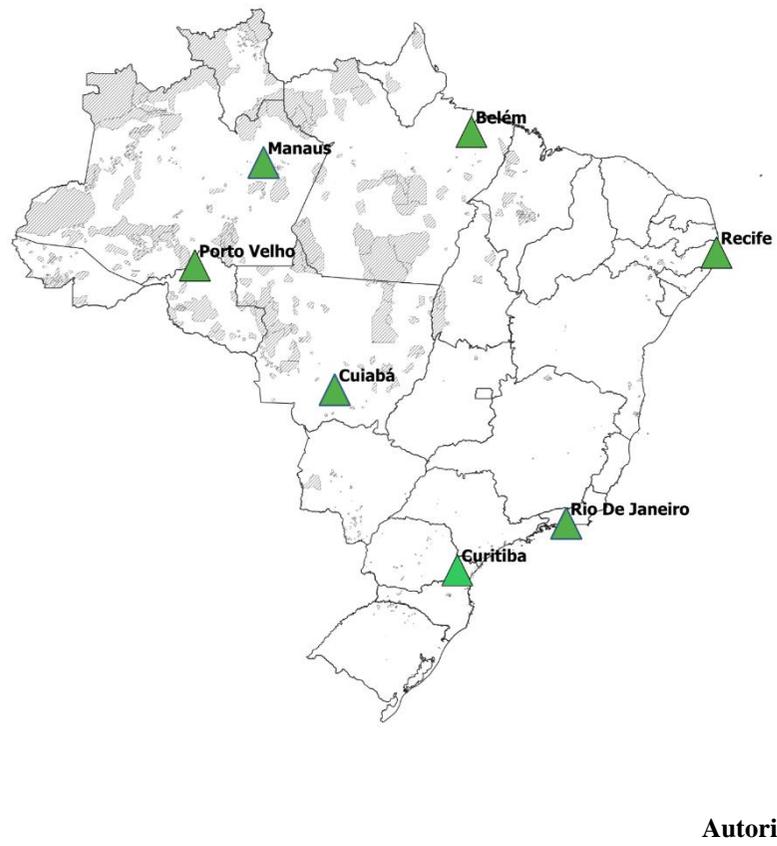
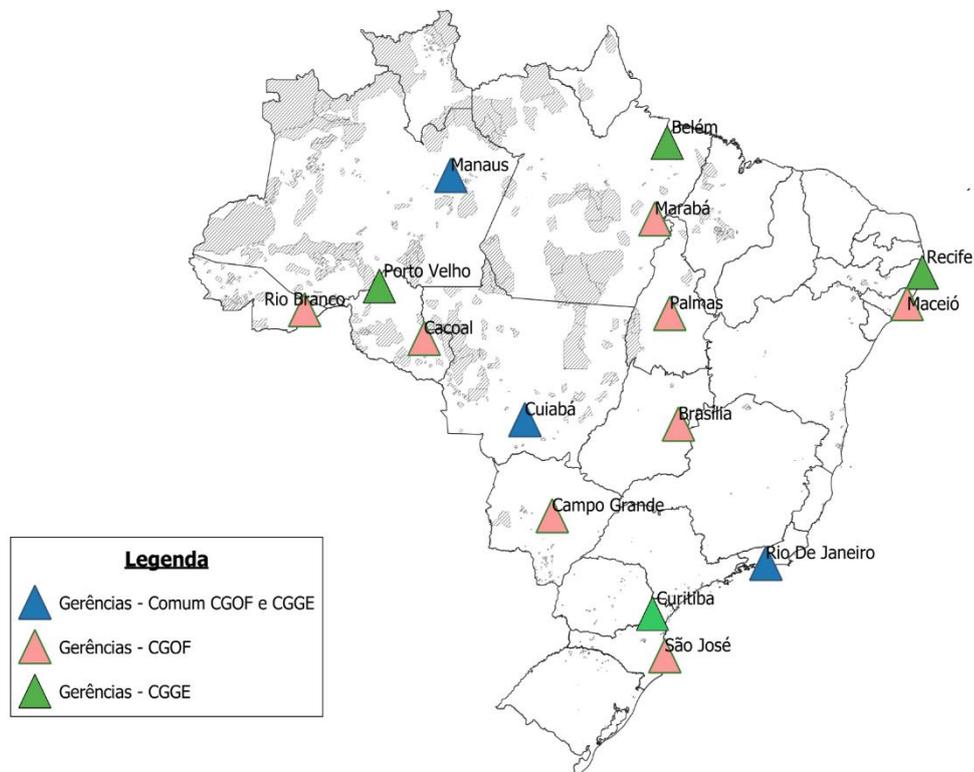


Figura 31: Mapa comparativo entre as propostas da CGGE x CGOF



Autoria própria

É importante salientar que a proposta da CGOF não considerava a criação de novas unidades, mas partia das CRs já existentes, elegendo algumas CR's mais bem estruturadas para realizar os trabalhos de suporte administrativo para as demais. Já a proposta da CGGE pressupõe a efetiva criação de novas unidades, estruturadas para realizar exclusivamente atividades de área meio, a fim de dar suporte às atividades das unidades descentralizadas, cujo foco será a atividade fim da instituição. Nesse sentido, propõem-se a criação das seguintes Gerências de Suporte Regionais, que terão sob sua área de jurisdição as seguintes Coordenações Indigenistas:

Gerência de Suporte Regional Amazônia Sudoeste - Porto Velho/RO:

- Coordenação Indigenista em Rio Branco/AC;
- Coordenação Indigenista em Cruzeiro do Sul/AC;
- Coordenação Indigenista em Ji-Paraná/RO;
- Coordenação Indigenista em Cacoal/RO;
- Coordenação Indigenista em Guajará-Mirim/RO;

Polo de Proteção Etnoambiental em Rio Branco/AC;
Polo de Proteção Etnoambiental em Alta Floresta do Oeste/RO;
Polo de Proteção Etnoambiental em Ji-Paraná/RO.

Gerência de Suporte Regional Amazônia Oeste - Manaus/AM:

Coordenação Indigenista em Boa Vista/RR;
Coordenação Indigenista em Manaus/AM;
Coordenação Indigenista em São Gabriel da Cachoeira/AM;
Coordenação Indigenista em Tabatinga/AM;
Coordenação Indigenista em Atalaia do Norte/AM;
Coordenação Indigenista em Lábrea/AM;
Coordenação Indigenista em Humaitá/AM;
Polo de Proteção Etnoambiental em Lábrea/AM;
Polo de Proteção Etnoambiental em Atalaia do Norte/AM;
Polo de Proteção Etnoambiental em Manaus/AM;
Polo de Proteção Etnoambiental em Boa Vista/RR.

Gerência de Suporte Regional Amazônia Leste - Belém/PA

Coordenação Indigenista em Macapá/AP;
Coordenação Indigenista em Marabá/PA;
Coordenação Indigenista em Tucumã/PA;
Coordenação Indigenista em Altamira/PA;
Coordenação Indigenista em Itaituba/PA;
Coordenação Indigenista em Palmas/TO;
Coordenação Indigenista em Imperatriz/MA;
Polo de Proteção Etnoambiental em São Luís/MA;
Polo de Proteção Etnoambiental em Santarém/PA;
Polo de Proteção Etnoambiental em Altamira/PA.

Gerência de Suporte Regional Centro-Oeste - Cuiabá/MT:

Coordenação Indigenista em Cuiabá/MT;
Coordenação Indigenista em Barra do Garças/MT;
Coordenação Indigenista em Canarana/MT;
Coordenação Indigenista em Ribeirão Cascalheira/MT;
Coordenação Indigenista em Colíder/MT;
Coordenação Indigenista em Juína/MT;
Coordenação Indigenista em Campo Grande/MS;
Coordenação Indigenista em Dourados/MS;
Coordenação Indigenista em Ponta Porã/MS;
Polo de Proteção Etnoambiental em Cuiabá/MT;

Gerência de Suporte Regional Nordeste - Recife/PE:

Coordenação Indigenista em João Pessoa/PB;
Coordenação Indigenista em Maceió/AL;

Coordenação Indigenista em Paulo Afonso/BA;
Coordenação Indigenista em Porto Seguro/BA.

Gerência de Suporte Regional Sudeste - São Paulo/SP:

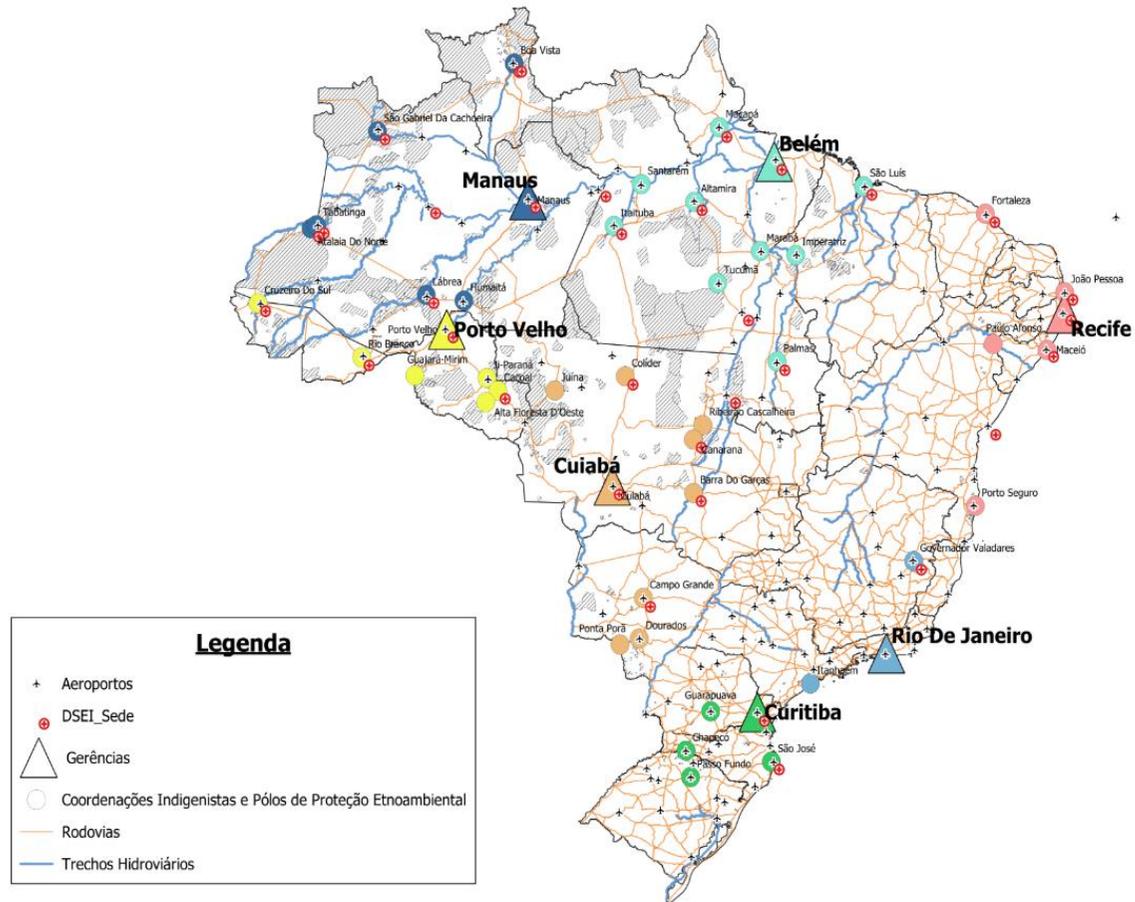
Coordenação Indigenista em Governador Valadares/MG;
Coordenação Indigenista em Itanhaém/SP;
Museu do Índio - RJ.

Gerência de Suporte Regional Sul - Curitiba/PA

Coordenação Indigenista em Guarapuava/PR;
Coordenação Indigenista em São José/SC;
Coordenação Indigenista em Chapecó/SC;
Coordenação Indigenista em Passo Fundo/RS;

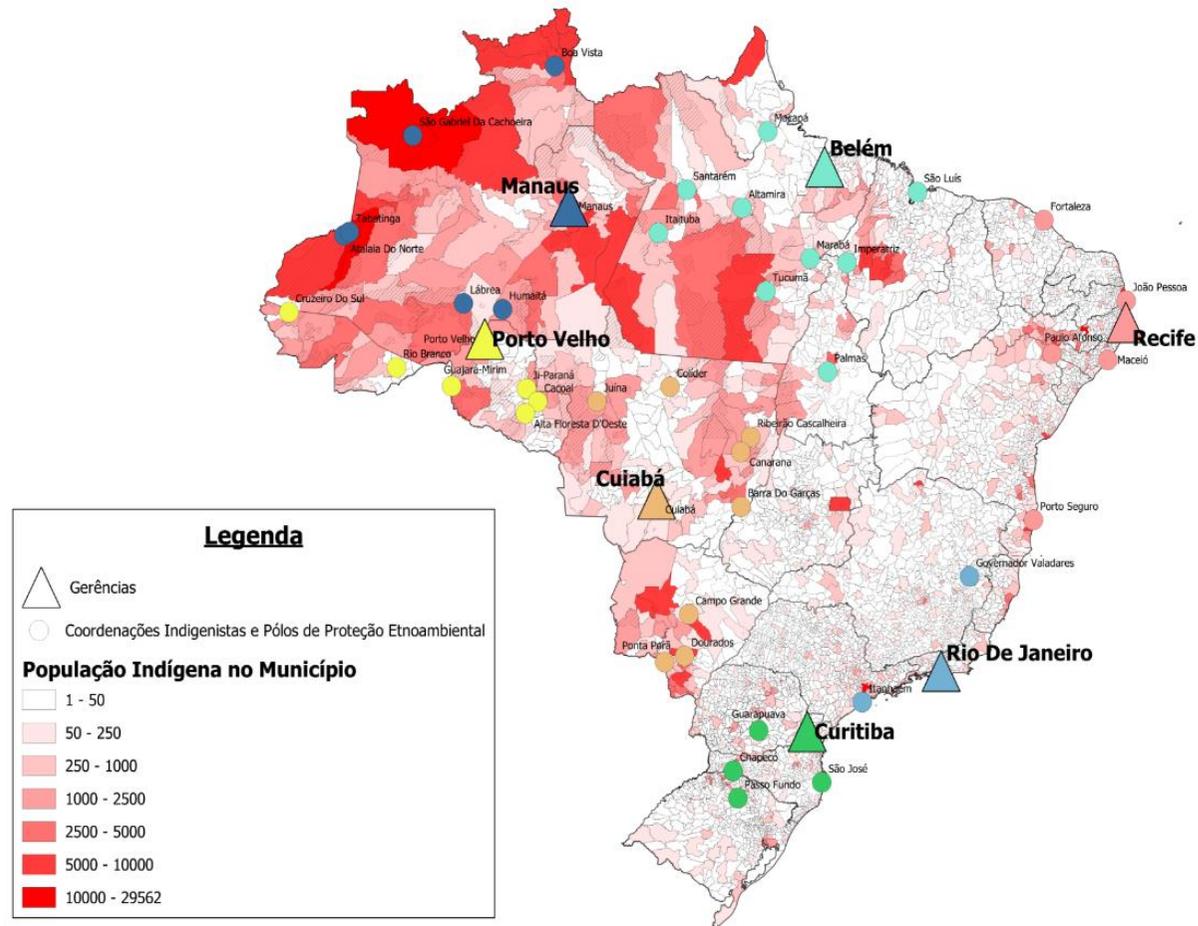
Abaixo mapas com a localização das Gerências Regionais, com as Coordenações Indigenistas jurisdicionadas.

Figura 32: Distribuição das GSR, considerado fatores logísticos



Autoria própria

Figura 33: Distribuição das GSR, considerado a distribuição da população indígena



Autoria própria

Quanto à sua estrutura organizacional interna, a proposta é que cada GSR seja composta por 1 serviço e 3 divisões, quais sejam: Serviço de Apoio Administrativo FCE 101.5, Divisão de Contratos e Recursos de Suporte FCE 101.7, Divisão de Orçamento e Finanças FCE 101.7 e Divisão Jurídica Descentralizada FCE 101.7. Além da unidade do próprio Gerente de Suporte Regional, código CCE 101.11. Nesse contexto, as unidades internas devem estar todas diretamente subordinadas à GRS, de forma a evitar uma verticalização excessiva de sua estrutura.

Ao Serviço de Apoio Administrativo competirá realizar uma série de tarefas, atividades e serviços gerais, sem os quais os demais servidores não poderão se dedicar com exclusividade às suas atribuições, como: administração predial; controle e manutenção dos veículos; recebimento e expedição de documentos; gestão de pessoas; gestão direta e imediata da rotina dos serviços terceirizados prestados; promover a recepção ao público externo e acompanhar o fluxo de entrada e saída de pessoas; entre outros. Seu foco será atender as necessidades internas da própria GRS.

À Divisão de Contratos e Recursos de Suporte competirá realizar as atividades e processos mais importante para as unidades da região, como: formular e implementar o plano anual de contratações e cronograma de compras da região; elaborar minutas de editais, contratos e instrumentos congêneres; prestar assistência técnica à suas comissões permanentes de licitação, pregoeiros e demais responsáveis por licitações; acompanhar Atas de Registro de Preços; realizar lançamentos das dispensas e inexigibilidades de licitações; publicar seus contratos; auxiliar seus gestores de contratos, inclusive para instruir processos administrativos visando a aplicações de sanções; gerir os bens patrimoniais e de consumo; realizar procedimentos de classificação, registro, cadastramento e tombamento dos bens integrantes do ativo permanente; inventariar os bens patrimoniais e elaborar relatórios e mapas de variação patrimonial; instruir processos de cessão e recebimento de bens patrimoniais; prover recursos de tecnologia da informação e comunicação; realizar os procedimentos para a concessão de diárias e passagens; subsidiar a elaboração do GFIP; entre outros. Seu foco será atender as necessidades de todas as unidades organizacionais da Funai em sua respectiva região.

À Divisão de Orçamento e Finanças competirá realizar atividades e processos necessários à concretização do ciclo de despesas das unidades, especialmente em atenção às obrigações assumidas nas contratações, tais como: executar e controlar as atividades relativas à administração orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos recursos;

elaborar e sistematizar informações relativas à execução dos recursos para a prestação de contas; executar os procedimentos necessários ao cumprimento das obrigações tributárias. Seu foco será atender as necessidades de todas as unidades organizacionais da Funai em sua respectiva região.

À Divisão Jurídica Descentralizada competirá realizar atividades e processos de competência da PFE/Funai, especialmente de consultoria e assessoria jurídica em apoio aos assuntos administrativos da GRS, sem impedimento para a atuação em processos judiciais pertinentes às unidades finalísticas e comunidades indígenas da respectiva região. Com o fornecimento de uma estrutura própria e adequada aos procuradores federais, espera-se garantir a presença destes dentro dessas unidades descentralizadas para que atuem mais intensamente nos processos de interesse da Funai. Isso posto, segue-se os quadros com as estruturas das Gerências propostas:

Quadro 8: Estrutura das Gerências Regional de Suporte

Gerência de Suporte Regional	CCE 1 11
Serviço de Apoio Administrativo	FCE 1 05
Divisão de Contratos e Recursos de Suporte	FCE 1 09
Divisão de Orçamento e Finanças	FCE 1 09
Divisão Jurídica Descentralizada	FCE 1 07

Autoria própria

É importante destacar que proposta venha a ser aprovada pela Direção da Fundação, deverá haver um período de transição bem estruturado para evitar quebras abruptas na gestão e proporcionar a oportunidade de ajustes necessários do ponto de vista dos recursos humanos necessários e os devidos trâmites para acionamento e desligamento das Unidades Gestoras com parcimônia. Sendo assim, propõe-me as seguintes medidas, enquanto Disposições Transitórias a constarem no Decreto de Estatuto:

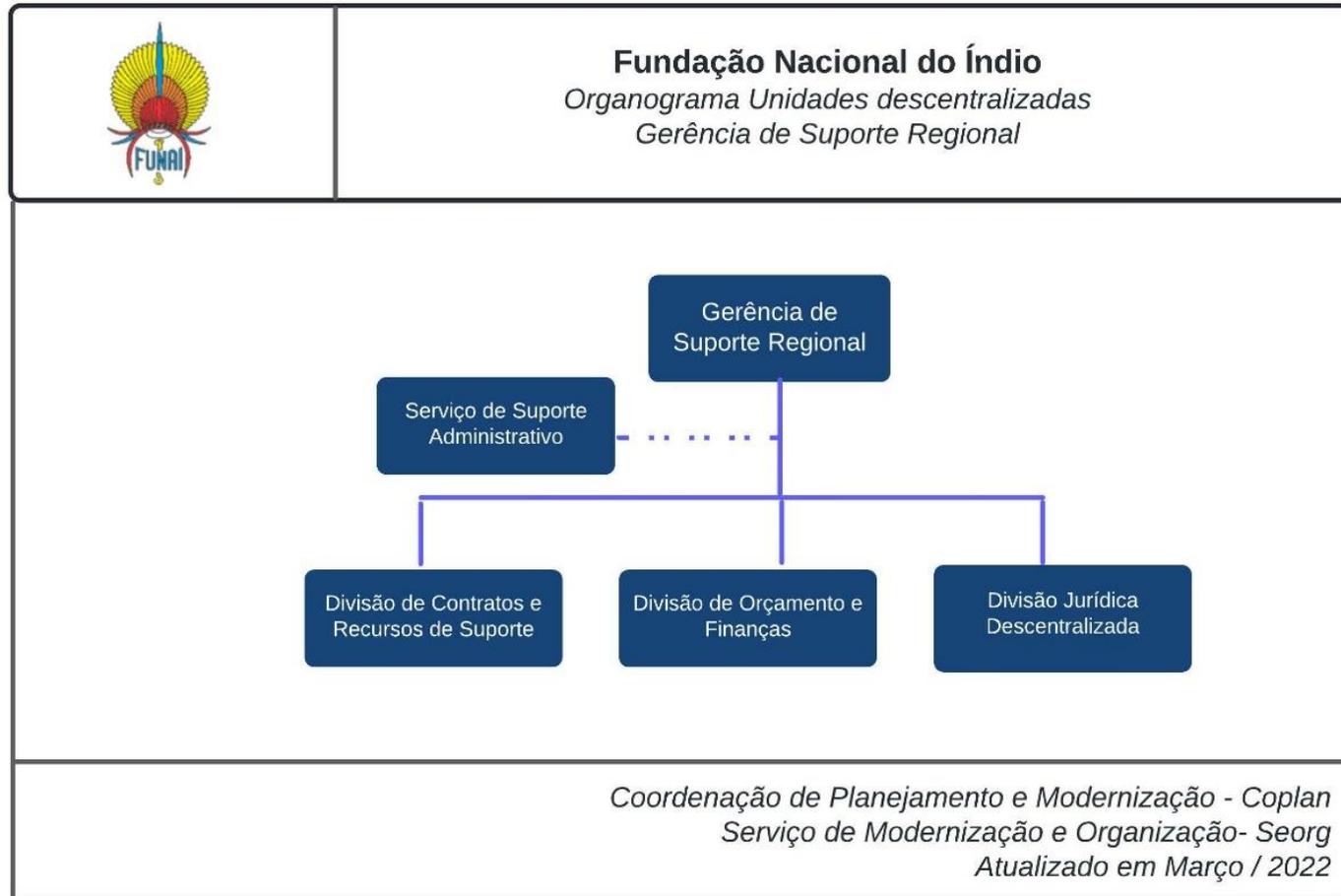
Art. xº Aplica-se o disposto no Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, e no Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, quanto ao regimento interno, ao registro de dados no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, à permuta e à realocação de cargos comissionados executivos e funções comissionadas executivas no Estatuto da Funai.

Parágrafo único. A Diretoria Colegiada da Funai editará Regimento Interno para detalhar as unidades administrativas integrantes do Estatuto da Funai, suas competências e as atribuições de seus dirigentes, no prazo de 180 - cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto.

Art. xº Concurso Interno de Remoção será realizado para redimensionar a força de trabalho, no prazo de 120 - cento e vinte dias, contado da data de entrada em vigor do Regimento Interno.

Art. xº A Funai poderá manter ativas todas as Unidades Gestoras e Unidades de Administração e Serviços Gerais atuais até o final do exercício financeiro subsequente ao do ano de edição do Regimento Interno.

Figura 34: Estrutura da Gerência de Suporte Regional



Autoria própria

b) Coordenações Indigenistas

As Coordenações Indigenistas serão as unidades organizacionais descentralizadas donas dos processos de primários, finalísticos ou de negócio a nível local. Serão as sucessoras diretas das atuais Coordenações Regionais, mas diferente dessas, terão dedicação exclusiva para o cumprimento da missão institucional da Funai, abstendo-se dos processos e atividades de suporte, que em regra geral serão realizados por sua respectiva GRS. O Coordenador Indigenista deverá ser competente para representar a Funai extrajudicialmente no âmbito de sua circunscrição.

A proposta é que se mantenha o quantitativo de 39 unidades organizacionais com esse fim, nas mesmas localidades das atuais Coordenações Regionais, de forma a atender à questão da capilaridade da instituição, obedecendo a uma geopolítica étnica do ponto de vista dos próprios povos indígenas. É pertinente que para o cumprimento de sua missão, as unidades finalísticas descentralizadas da Fundação sejam distribuídas de acordo com a lógica de povoamento indígena, especialmente levando em consideração o histórico conflituoso de ocupação do território nacional.

Vale aproveitar a oportunidade para simplificar e padronizar a denominação dessas Coordenações, evitando as desnecessárias confusões que ocorrem atualmente. Nesse sentido, a proposta é que se adote por padrão o nome dos municípios em que estão localizadas, seguido da sigla do respectivo estado. Como exemplos, em vez de "Coordenação Regional Xavante" e "Coordenação Regional Centro-Leste do Pará" teremos "Coordenação Indigenista em Barra do Garças/MT" e "Coordenação Indigenista em Altamira/PA" respectivamente.

Em atenção às deficiências apontadas na Auditoria realizada em 2015, pelo Tribunal de Contas da União - TCU, e apontadas no item 5.2.1 deste estudo, propõe-se que se avance nas medidas de gestão por processos, incluindo-se a superação da "visão funcional" por uma "visão ponta a ponta", em que se permita a comunicação direta entre os coordenadores das políticas com seus operadores. Por esse motivo pretende-se modelar as Divisões das CIs de forma a espelharem, na medida do possível, as competências e as denominações das Diretorias respectivas. Tudo em busca de um processo horizontal, com menos disfunções burocráticas e capaz de gerar mais valor para a sociedade.

A seguir, tem-se o quadro indicando a unidade da CI que executará as políticas constantes da Carteira da Funai e os processos constantes da Cadeia de Valor:

Quadro 9: Unidade da CI responsável pela execução das políticas constantes da Carteira da Funai e dos processos constantes da Cadeia de Valor

Política Pública da Carteira da Funai		Processo da Cadeia de Valor
Divisão Técnica de Gestão Ambiental e Territorial	Demarcação de Terras	Demarcar Terras Indígenas
	Proteção Territorial	Proteger as Terras Indígenas e os povos indígenas isolados e de recente contato
	Promoção e proteção dos povos indígenas isolados e de recente contato	
	Gestão Sustentável dos Recursos Naturais	Desenvolver iniciativas de sustentabilidade nas Terras Indígenas
	Infraestrutura Comunitária	
	Etnodesenvolvimento	
Licenciamento Ambiental		
Divisão Técnica de Direitos Sociais e Culturais	Promoção da Cidadania	Promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas
	Promoção e proteção dos Direitos Sociais	
	Preservação de bens culturais, línguas, culturas e acervos	Preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas
	Promoção e proteção dos povos indígenas isolados e de recente contato	Proteger as Terras Indígenas e os povos indígenas isolados e de recente contato

Quanto à sua estrutura organizacional interna, a proposta é que seja composta por 1 serviço e 2 divisões, quais sejam: Serviço de Apoio Administrativo CCE 101.5, Divisão Técnica de Gestão Ambiental e Territorial CCE 101.7 e Divisão Técnica de Direitos Sociais e Culturais CCE 101.7. Além da unidade do próprio Coordenador Indigenista, código CCE 101.10. Nesse contexto, as unidades internas devem estar todas diretamente subordinadas à CI, de forma a evitar uma verticalização excessiva de sua estrutura

Ao Serviço de Apoio Administrativo competirá realizar uma série de tarefas, atividades e serviços gerais, sem os quais os demais servidores não poderão se dedicar com exclusividade às suas atribuições finalísticas, como: administração predial; controle e manutenção dos veículos; recebimento e expedição de documentos; gestão de pessoas; gestão direta e imediata da rotina dos serviços terceirizados prestados; promover a recepção ao público externo e acompanhar o fluxo de entrada e saída de pessoas; entre outros. Seu foco será atender as necessidades internas da própria CI e na medida do possível, de suas UTLs subordinadas.

À Divisão Técnica de Gestão Ambiental e Territorial competirá realizar atividades e processos voltados à implementação e ao monitoramento das ações de proteção territorial, de promoção ao desenvolvimento sustentável dos povos indígenas, de etnodesenvolvimento econômico, de infraestrutura comunitária, da preservação do meio ambiente e apoio às ações de regularização fundiária de terras indígenas. Seu foco será atender as demandas indigenistas da circunscrição, inclusive com o apoio das UTLs subordinadas à sua CI.

À Divisão Técnica de Direitos Sociais e Culturais competirá realizar atividades e processos de valorização do patrimônio cultural indígena, de promoção dos direitos sociais e de cidadania, de acesso à justiça, do respeito aos direitos consuetudinários e às instituições próprias dos povos indígenas. Seu foco será atender as demandas indigenistas da circunscrição, inclusive com o apoio das UTLs subordinadas à sua CI.

Com relação aos núcleos existentes na estrutura das Coordenações Regionais sugere-se que sejam extintos a fim de cumprir as recomendações do Manual do SIORG de “evitar a divisão vertical da estrutura organizacional em mais de quatro níveis hierárquicos” e “evitar a criação de unidades administrativas com menos de sete profissionais, para aumentar a amplitude de comando e reduzir a fragmentação organizacional”.

Dessa forma, não haverá mais a figura dos núcleos na estrutura da Funai. As FGs existentes hoje na estrutura das Coordenações Regionais serão transformadas em Funções Comissionadas Executivas, categoria 2, mais especificamente na modalidade FCE 202, a ser utilizada para assistência da chefia ou dirigente da unidade em que estiverem alocadas. Essas funções de assistência não têm competências próprias, não representando, portanto, unidades organizacionais.

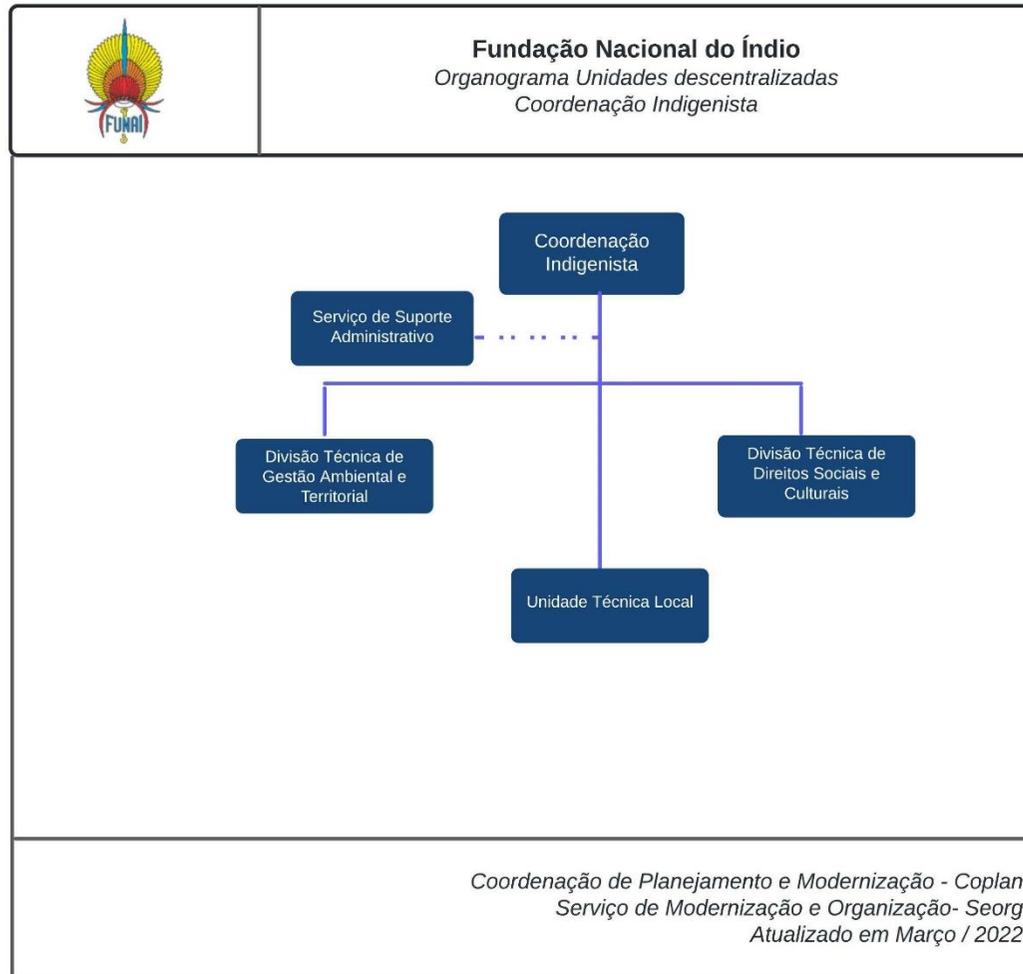
Outra inovação será repartir de forma mais explícita as competências entre as CIs e as UTLs para evitar os conflitos de competência que tem sido percebidos entre as atuais CRs e CTLs. A proposta é que as CIs fiquem responsáveis: pelo planejamento, realização e monitoramento operacional das ações, contando, se necessário, com o apoio de suas UTLs; pela articulação e qualificação das políticas públicas e das organizações locais voltadas para povos indígenas; pela prestação de serviços voltados para a coletividade, na modalidade de “atacado”, abstendo-se em regra de atendimentos individuais e de rotina, como registrar administrativamente nascimentos ou expedir certidões e declarações para defesa de direitos individuais.

As atividades executadas pelas CIs serão de caráter operacional e devem ser orientadas pelas unidades coordenadoras de políticas públicas, geralmente Coordenações-Gerais, posicionadas no nível tático da instituição. A princípio, as Coordenações Indigenistas serão dependentes financeiramente das Coordenações-Gerais para execução de suas atividades.

É importante salientar que a manutenção das atuais 39 Coordenações Indigenistas, não significa ausência de necessidade de ajustes, tanto no quantitativo quanto na localização dessas unidades, pelos contrários, a grande quantidade de demanda por criação de novas unidades regionais, solicitações de alterações de localização e de definição das áreas de circunscrição, mostra que a Fundação deverá promover estudos mais profundos para tratar das suas unidades descentralizadas. Esses estudos deverão levar em conta, minimamente, os fatores geográficos, as características e necessidades das populações a serem atendidas, as disponibilidades orçamentárias e de pessoal.

O presente estudo abdicou de apresentar uma proposta nesse sentido, por se tratar de assunto de grande complexidade, caracterizada pela ausência de estudos pretéritos que estabelecessem os critérios para o atual desenho da instituição e pelo histórico de mudanças bruscas e frequentes na distribuição das unidades regionais, realizadas sem diálogo com as unidades descentralizadas e povos indígenas interessados.

Figura 35: Estrutura da Coordenação Indigenista



Autoria própria

b.1 - Unidades Técnicas Locais

As Unidades Técnicas Locais - UTLs serão as unidades organizacionais descentralizadas, subordinadas às Coordenações Indigenistas, responsáveis pelo atendimento direto às comunidades indígenas. Serão as sucessoras diretas das atuais Coordenações Técnicas Locais, cujo nome foi ajustado, por se tratar de cargo de nível 101, não cabendo, portanto, a denominação de Coordenação.

Considerando o confuso cenário de atuação das CTLs, propõe-se que sua atuação seja mais direcionada e mais alinhada ao que as comunidades indígenas vêm demandando da Fundação. Nesse sentido, sugere-se que as UTLs sejam unidades de diálogo permanente com os indígenas, executando atividades de orientação e encaminhamento dos indígenas aos órgãos responsáveis pelo fornecimento do serviço, caso não seja prestado diretamente pela Fundação. As UTLs serão responsáveis por realizar atendimentos individuais e de rotina, como registrar administrativamente nascimentos ou expedir certidões e declarações para defesa de direitos individuais, em consonância com o Art. 5º, inciso XXXIV da Constituição Federal de 1988, *in verbis*:

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:
a o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;
b a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;

A atuação das UTLs mais voltada ao atendimento e identificação das necessidades das comunidades indígenas permitirá, além do tratamento diário de demandas pontuais, uma visão mais abrangente dos principais serviços necessários à reprodução física e cultural dos povos indígenas da área de jurisdição. As UTLs subsidiarão a atuação das CIs, que de posse das informações passadas pelas UTLs, poderão articular junto a órgãos e entidades de sua área de jurisdição, a prestação de serviços culturalmente adequados aos povos indígenas, considerando o reconhecimento de sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições.

O alto número de demandas de criação de CTLs é outro fator que corrobora com a padronização de atuação das UTLs. Como se nota do capítulo 6, a maioria dos pedidos para criação de CTLs referem-se à necessidade de presença constante da Funai em determinados locais, justificado, ou pelo número expressivo de indígenas na

localidade, ou pela reabertura de unidades que foram extintas. Infere-se que a lógica principal das solicitações estão refletidas sobre o viés de que a CTL é uma unidade operacional e de atendimento direto aos indígenas, que executa ações de promoção à acessibilidade dos direitos sociais e/ou pode articular com serviços locais, intermediando o diálogo dos indígenas com o poder local.

Com relação ao quantitativo e localização das UTLs, a proposta é que haja uma redistribuição dessas unidades, considerando a disparidade na distribuição atual, bem como a grande demanda por criação de novas unidades. Como narrado no capítulo 5, há "ilhas" de concentração de CTLs nas regiões Norte, Nordeste e Sul, com municípios possuindo várias CTLs, a exemplo de Boa Vista/RO, Altamira/PA, e Guajará-mirim/RO e municípios com grande população indígena, que não possuem nenhuma unidade operacional da Funai, com a exemplo de Brasília/DF, Pesqueira/PE, Salvador/BA e Rio de Janeiro/RJ. Além do estado do Piauí, o único que não possui nenhuma unidade da Funai.

A redistribuição também se justifica pelo fato de algumas unidades existentes no Regimento não estarem instaladas de fato, ou seja, trata-se de cargo ou função que é utilizado por um servidor como se fosse um cargo de assistente e não de uma estrutura organizacional. Há ainda a existência de núcleos com *status* de CTLs. Nesse caso, uma vez que os núcleos deixarão de existir na estrutura da Funai, faz-se necessário averiguar se há a necessidade de transferência do serviço realizado pelo núcleo para alguma UTL já existente, ou criar uma unidade que o substitua.

Com a redistribuição será possível ainda atender a algumas demandas de criação de novas unidades como Nioaque, Prado, Zé Doca, São Luís, Brasília e Piauí, que requerem uma atenção e atuação mais urgente da Funai, no que se relaciona à definição de estruturas organizacionais. As três primeiras localidades pelo fato de existir na estrutura a atuação de ações não condizentes com a sua capacidade e as duas últimas localidades, por não haver nenhum tipo de estrutura na unidade da federação, que se volte para o atendimento direto e o acompanhamento dos indígenas no local.

Considerando a complexidade do cenário apresentado, entende-se necessária a realização de um estudo próprio para tratar da redistribuição das UTLs. Esse estudo deverá considerar além das informações aqui trazidas, outras como: fatores geográficos, características e necessidades das populações a serem atendidas e disponibilidades

orçamentárias e de pessoal. Esse estudo poderá ser feito concomitantemente ao Regimento Interno, no prazo de 180 dias após a edição do novo decreto.

c) Polos de Proteção Etnoambiental

Os Polos de Proteção Etnoambiental - PPE serão as unidades descentralizadas responsáveis pela execução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato, sendo as sucessoras das atuais Coordenações de Frentes de Proteção Etnoambiental. Vale aproveitar a oportunidade para simplificar e padronizar a denominação dessas unidades, evitando as desnecessárias confusões que ocorrem atualmente. Nesse sentido, a proposta é que se adote por padrão o nome dos municípios em que estão localizadas, seguido da sigla do respectivo estado. A alteração do nome “Frente” para “Polo” se justifica em razão do peso histórico que o termo atual carrega, fazendo alusão às antigas “Frentes de Atração”, cuja função era “atrair os povos indígenas para a comunhão nacional”. Tendo em vista a mudança na atuação da Funai imposta pela Constituição Federal de 1988, sugere-se ajustes na denominação, a fim de evitar equívocos desnecessários.

Os PPEs terão um papel semelhante ao desempenhado pelas Coordenações Indigenistas, contudo, sua principal característica é o foco na execução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato. Seu trabalho abrangerá proteção das terras ocupadas por povos indígenas em isolamento voluntário, a mediação de contatos quando inevitáveis e previstos na legislação, assim como pela participação na construção de políticas e fornecimento de serviços públicos adequados às especificidades dos povos indígenas, cuja compreensão dos códigos da sociedade envolvente é incipiente se comparada à dos demais povos, e que por conta disso são denominados de “recente contato”.

Caberá aos Pólos fornecer informações para subsidiar as Diretorias finalísticas na condução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato. Nesse sentido, essas unidades, assim como as Coordenações Indigenistas, possuirão a mesma relação de hierarquia e subordinação com a direção da organização. Todas as unidades centrais serão responsáveis por apoiar todas as unidades descentralizadas. A proposta é que se avance na implementação da gestão por processos, de modo que a interação entre as unidades organizacionais deve ser menos voltada para as relações funcionais e mais orientada para as relações dos processos. Assim, os PPEs

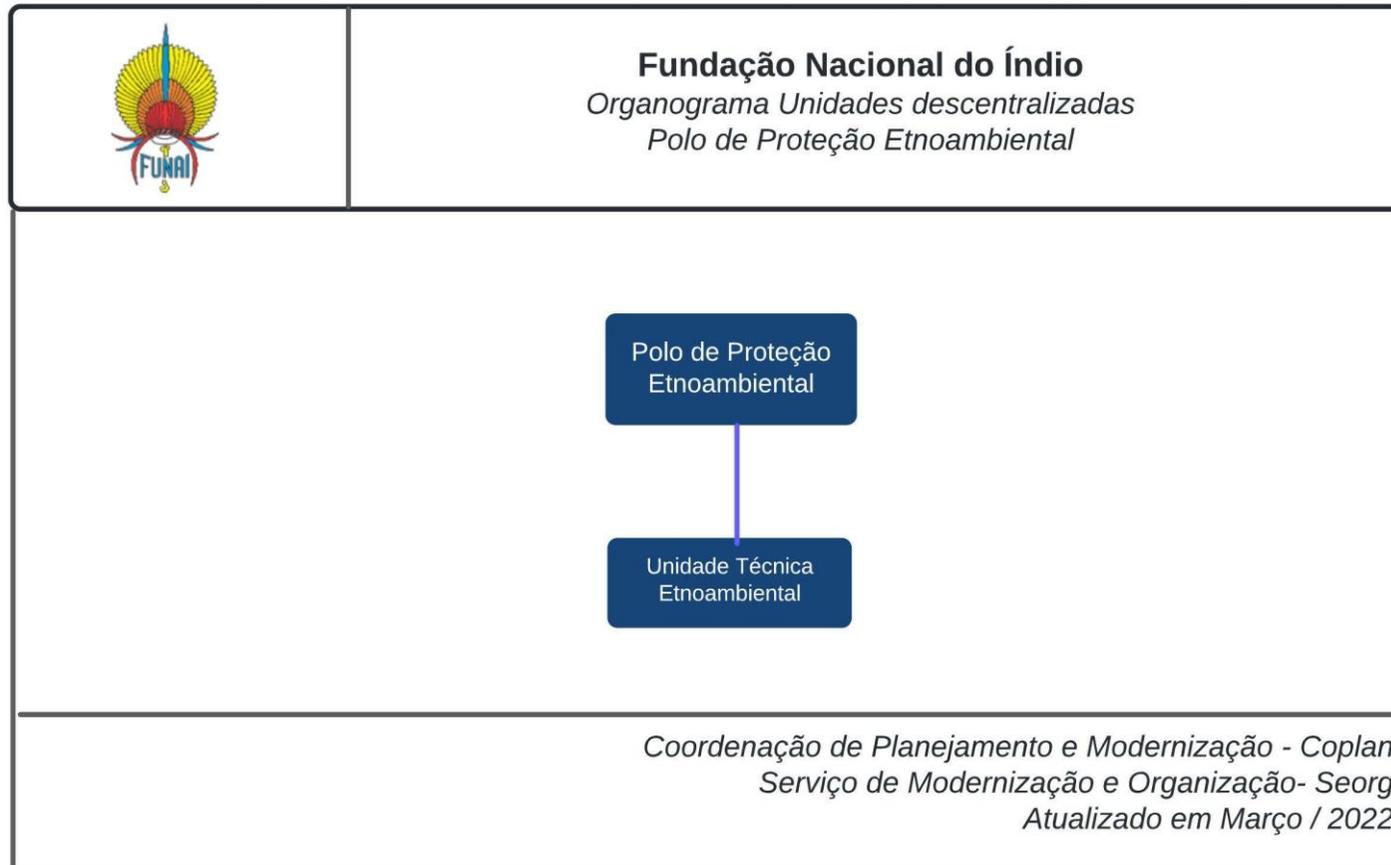
devem ter a possibilidade de se articular com outras unidades da Funai em igualdade de condições com as CIs, bastando para isso que haja uma relação processual com foco em um resultado. Assim como as CIs, os PPEs terão suas atividades de suporte realizadas pelas Gerências Regionais, de modo que o foco dessas unidades será a realização das atividades primárias no nível operacionais, com serviços prestados diretamente ao cliente final.

Um ponto de distinção entre os CIs os PPEs é estes não serão divididos em subunidades, haja vista que os PPEs atuarão em apenas um processo, qual seja, “Proteger das Terras Indígenas e os Povos Indígenas Isolados”. Nesse sentido, não há que se falar na necessidade de segregação de funções, que justifique a sua repartição em unidades menores. Malgrado isso, do mesmo modo que as CIs, os PPEs poderão ter outras unidades descentralizadas subordinadas, como já ocorre atualmente. Propomos, contudo, que da mesma forma que os PPEs se diferem das CIs pelo foco na atividade realizada, seja feita a mesma distinção com relação às unidades descentralizadas subordinadas a essas unidades. Como as CIs poderão ter sob sua subordinação as Unidades Técnicas Locais - UTLs, os PPEs poderão ter sob sua subordinação as Unidades Técnicas Etnoambientais, de que falaremos mais adiante.

A proposta é que se mantenha o quantitativo de 11 unidades organizacionais com esse fim, nas mesmas localidades das atuais Coordenações de Frente de Proteção, de forma a atender à questão da capilaridade da instituição, obedecendo a uma geopolítica étnica do ponto de vista dos próprios povos indígenas. É importante salientar que a manutenção das atuais 11 Polos, não significa ausência de necessidade de ajustes, tanto no quantitativo quanto na localização dessas unidades.

Na verdade, faz-se necessária uma reflexão interna sobre a forma de condução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato, a fim de verificar se há de fato a necessidade de se criar estruturas específicas para gestão e execução da política em questão, ou se poderiam ser utilizadas as mesmas unidades já existentes para gestão política, no âmbito das unidades centrais, e para operacionalização, no âmbito das unidades descentralizadas. Tal reflexão demandará esforços conjuntos da alta administração, da CGPIRC e da CGGE, a fim de que se identifique com clareza as principais entregas da política e se avalie a necessidade de se manter as estruturas organizacionais atuais, ou se será necessário ajustá-las, diminuí-las ou mesmo aumentá-las.

Figura 36: Estrutura dos Polos de Proteção Etnoambiental



Autoria própria

c.1 - Unidades Técnicas Etnoambientais

As Unidade Técnicas Etnoambientais serão as unidades responsáveis por executar competências da Política de Proteção e Promoção dos Direitos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato junto dos Pólos de Proteção Etnoambientais - PPEs, unidades às quais se subordinarão. Serão as sucessoras dos denominados Serviços de Proteção Etnoambiental e das Coordenações Técnicas Locais destinadas à execução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas Isolados e de Recente Contato, ou seja, que atualmente estão subordinadas às CFPEs.

A proposta é que se padronize as estruturas subordinadas aos Pólos e se diferencie das estruturas subordinadas às CIs. Isso ocorre, pois apesar do atual Regimento Interno só possuir uma descrição padrão de competências para as CTLs, na prática, percebeu-se que existem unidades com competências diferentes, e que por isso merecem ser tratadas como unidades diferenciadas. Ou seja, devem ter denominação e competências personalizadas, de forma atender suas necessidades e características, permitindo também a fácil identificação de sua natureza. Além disso, busca-se mais clareza com essa padronização, a fim de que o cidadão, os órgãos e entidades com quem a Funai se relaciona identifiquem com mais facilidade a qual estrutura da Funai deve procurar conforme o tipo de demanda. Segue abaixo a relação de PPEs:

1. Polo de Proteção Etnoambiental em Ji-Paraná/RO
2. Polo de Proteção Etnoambiental em Lábrea/AM
3. Polo de Proteção Etnoambiental em Atalaia do Norte/AM
4. Polo de Proteção Etnoambiental em Manaus/AM
5. Polo de Proteção Etnoambiental em Boa Vista/RR
6. Polo de Proteção Etnoambiental em São Luís/MA
7. Polo de Proteção Etnoambiental em Santarém/PA
8. Polo de Proteção Etnoambiental em Altamira/PA
9. Polo de Proteção Etnoambiental em Cuiabá/MT

Reconhece-se a necessidade de manter as particularidades de atendimento a cada uma das realidades específicas, porém, para evitar multiplicidade de estruturas - CTLs, BAPes, SEPEs, ficam todas padronizadas nas UTEs, podendo a estas haver vinculação física de gestão de uma Base ou não. Vale esclarecer, que até que se organize de forma

diversa, as Bases serão tratadas como um equipamento, e não como uma unidade organizacional. Vale aproveitar a oportunidade para simplificar e padronizar a denominação dessas unidades, evitando as desnecessárias confusões que ocorrem atualmente. Nesse sentido, a proposta é que se adote por padrão o nome dos municípios em que estão localizadas, seguido da sigla do respectivo estado.

Órgão Científico-Cultural

a) Museu do Índio

O Museu do Índio será a unidade organizacional especializada para desempenhar competências de teor científico e cultural no âmbito da Fundação. Será subordinado à Diretoria dos Direitos Sociais, Culturais e de Pesquisa, sendo sua principal unidade, para cumprimento em nível operacional, da política de Preservação de bens culturais e documentação de línguas, culturas e acervos indígenas, bem como do processo de "Preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas" constante no macroprocesso finalístico da Cadeia de Valor da Fundação, conforme estudo realizado em 2021, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transforma.Gov.

Será o sucessor direto do atual MI, em relação ao qual possuirá algumas diferenças. A mais notável, será a de abster-se dos processos e atividades de suporte, que em regra geral, serão realizados por sua respectiva Gerências de Suporte Regional. Nesse sentido, à GRS da região sudeste do país, cuja sede será em São Paulo/SP, caberá realizar todos processos e atividades de suporte para suas CIs vinculadas e para o Museu do Índio, com toda especificidade e complexidade que isso requerer, diferenciando essa região das demais do país.

Em decorrência disso, o Museu do Índio poderá se dedicar com exclusividade aos seus processos finalísticos, que são sua razão de existir. Espera-se que com isso, a unidade possa se manter aberta a visitas e realizar ações e eventos culturais de interesse para a sociedade, de modo que o Museu seja um instrumento na divulgação e difusão do conhecimento acerca dos povos indígenas no Brasil e de seu patrimônio cultural.

A Funai precisa dedicar mais esforços para atingir sua finalidade legal de "promover levantamentos, análises, estudos e pesquisas científicas sobre o índio e os grupos sociais indígenas". Nessa seara, o Museu do Índio, por ser o órgão científico da Funai, se mostra como um *locus* essencial para o desenvolvimento dessa competência.

Não é à toa que atualmente o MI já desenvolve pesquisas de cunho etnográfico com o objetivo de documentar línguas e bens pertencentes ao patrimônio cultural dos povos indígenas.

Nesse diapasão, percebe-se uma potencialidade de negócio para essa unidade, que é o de expandir a sua atuação com o desenvolvimento pesquisas sobre as demais pautas de interesse da política indigenista nacional. É fundamental que a Funai produza conhecimento acerca dos povos indígenas no Brasil, se ela pretende cumprir sua visão, que é de ser reconhecida como uma entidade indigenista de excelência no país. Assim, a instituição só poderá cumprir seu papel de qualificar o Estado Brasileiro, para atender aos povos indígenas de forma culturalmente adequada, se conseguir produzir previamente o conhecimento necessário para se qualificar devidamente. Pelo exposto, espera-se que o Museu do Índio exerça o papel de indutor do desenvolvimento do conhecimento científico indigenista.

Quanto à sua estrutura organizacional interna, a proposta é que o Museu do Índio seja composto por 3 serviços, 3 divisões e 2 centros, quais sejam: Serviço de Apoio Administrativo, FCE 101.5; Serviço de Atendimento e Gestão de Espaços Culturais, CCE 101.5; Divisão de Estudos e Pesquisas FCE 101.9, Divisão de Gestão de Acervos FCE 101.9, Divisão de Difusão Científico-Cultural CCE 101.9, Serviço de Educação Museal FCE 101. Além da unidade do próprio Gerente do Museu do Índio, código CCE 101.13. Nesse contexto, as unidades internas devem estar todas diretamente subordinadas ao Gerente do Museu do Índio, de forma a evitar uma verticalização excessiva de sua estrutura. A única exceção será a do Serviço de Educação Museal, que se subordinará à Divisão de Difusão Científico-Cultural. Procurou-se alinhar o modelo de organização do Museu do Índio ao previsto pela Lei Federal 11.904/2009, Estatuto de Museus.

Ao Serviço de Suporte Administrativo competirá realizar uma série de tarefas, atividades e serviços gerais, sem os quais os demais servidores não poderão se dedicar com exclusividade às suas atribuições finalísticas, como: administração predial; controle e manutenção dos veículos; recebimento e expedição de documentos; gestão de pessoas; gestão direta e imediata da rotina dos serviços terceirizados prestados; promover a recepção ao público externo e acompanhar o fluxo de entrada e saída de pessoas; entre outros. Seu foco será atender as necessidades internas do próprio Museu e na medida do possível, de seus Centros subordinados. O Serviço de Atendimento e Gestão de Espaços Culturais será responsável por planejar as visitas e executar recepção do público aos

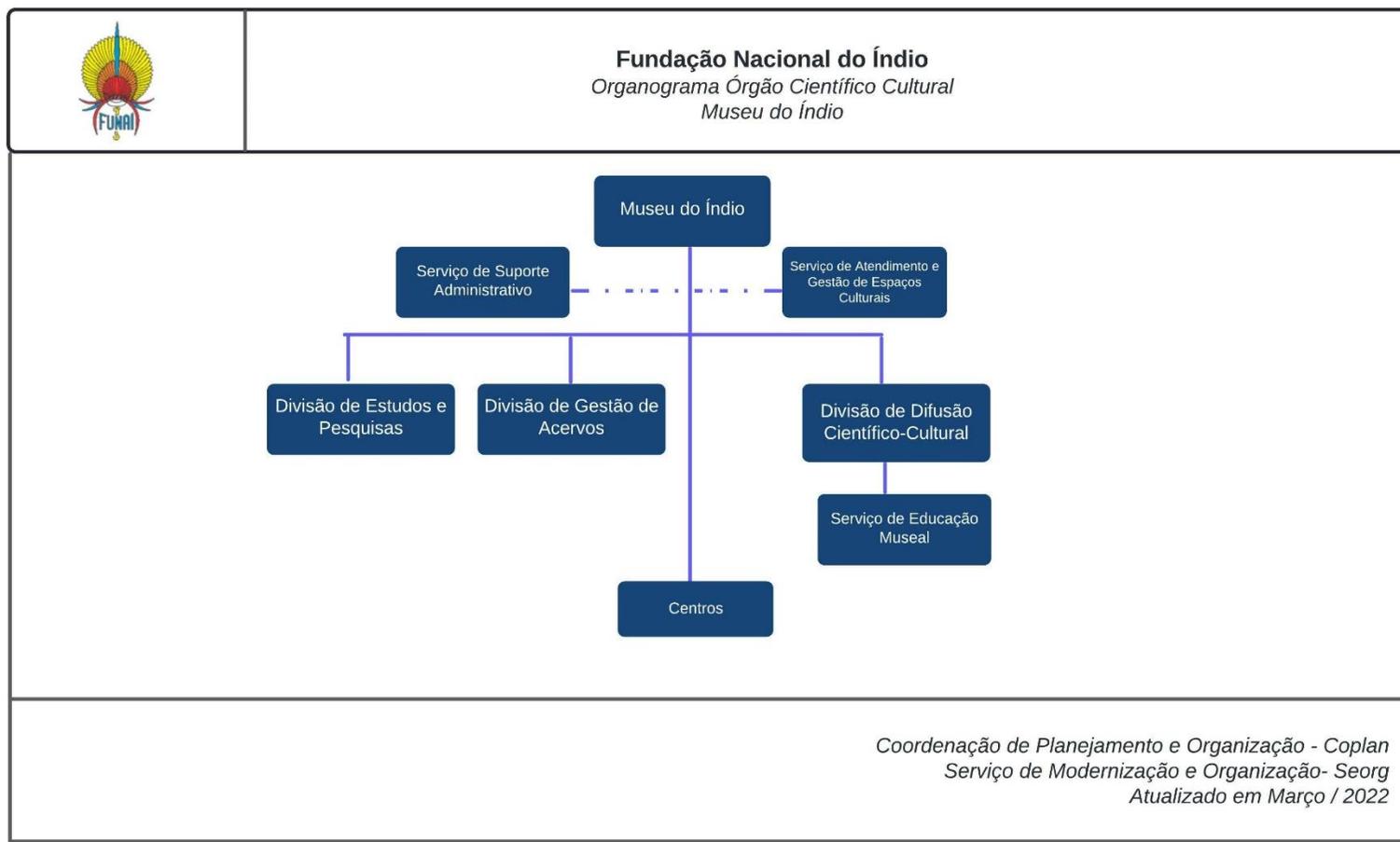
espaços culturais do Museu, bem como organizar as exposições e disposições do acervo museológico nos espaços visitáveis.

À Divisão de Estudos e Pesquisas caberá planejar, fomentar e desenvolver estudos e pesquisas de interesse da Funai e da política indigenista. A Divisão de Gestão de Acervos ficará responsável por executar o processo de trabalho de manter acervos etnográficos indígenas. À Divisão de Difusão Científico-Cultural competirá realizar o processo de trabalho de difundir ações de natureza científico-cultural dos povos indígenas. O Serviço de Educação Museal será responsável por exercer o processo de trabalho de conduzir a educação museal.

Sob subordinação do Museu do Índio, permanecerão o Centro Audiovisual da Funai, CCE 1 05, com sede em Goiânia/GO; e o Centro Cultural Ikuiapá, CCE 1 05, com sede em Cuiabá/MT. Esses Centros serão os sucessores dos atuais CAud-MI e CCI-MI, respectivamente. Propõe-se que os Centros continuem a exercer o papel de centros de documentação e coleções visitáveis, sem prejuízo de outras, como a de capacitar em documentação etnográficas e técnicas de registro audiovisual.

Também se vislumbra a potencialidade de transformar esses centros, ou mesmo de criar novos centros, no formato de “centros de pesquisa temáticos”, equivalentes àqueles existentes em outras instituições semelhantes à Funai. Como benchmarking, vale trazer à colação exemplos como o do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Tartarugas Marinhas e da Biodiversidade Marinha do Leste - TAMAR, assim como os demais Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação - CNPC do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio.

Figura 37: Estrutura do Museu do Índio



Autoria própria

5.1.3 Distribuição de cargos e funções assessoramento e projeto.

Os cargos em comissão e funções de confiança de assessoramento destinam-se à assistência ou assessoramento de quem chefia ou dirige, os cargos e funções de assessoramento não têm competências próprias. Por conseguinte, “não são unidades administrativas e, portanto, não podem ter cargos em comissão ou funções de confiança a eles subordinados. - SIORG, 2021. Considerando as disposições referentes aos cargos e funções de assessoramento e funções comissionadas técnicas no âmbito da Funai, e considerando a definição dos cargos de comando, sugere-se os seguintes cargos e funções de assessoramento - categoria 2 e projeto - categoria 3 para a Fundação:

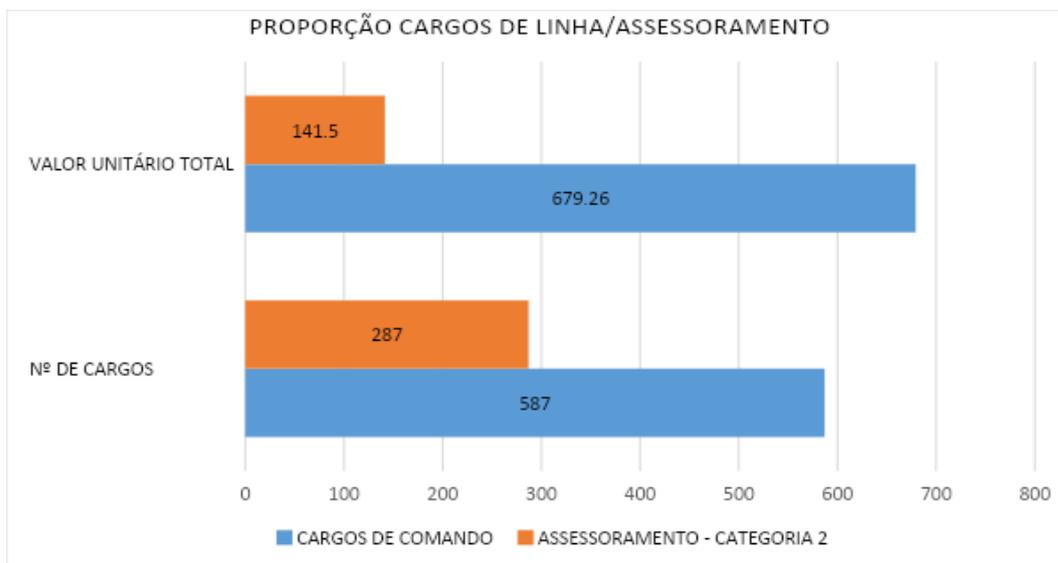
Tabela 12: Quantitativo dos Cargos e Funções de categoria 2 e 3

	QTD	Valor unitário	Total unitário	Valor salarial	Total de remuneração
CCE 2 12	3	3,1	9,3	8383,17	R\$ 25.149,51
CCE 2 10	4	2,12	8,48	5734,58	R\$ 22.938,32
FCE 2 10	4	1,27	5,08	3440,75	R\$ 13.763,00
CCE 3 10	4	2,12	8,48	5734,58	R\$ 22.938,32
CCE 2 05	49	1	49	2701,46	R\$ 132.371,54
FCE 2 05	30	0,6	18	1620,88	R\$ 48.626,40
FCE 2 03	17	0,37	6,29	999,54	R\$ 16.992,18
FCE 2 02	175	0,21	36,75	559,05	R\$ 97.833,75
FCE 2 01	1	0,12	0,12	330,79	R\$ 330,79
	287	-	141,5	-	R\$ 380.943,81

Autoria própria

Os CCEs e FCEs supracitados devem substituir os atuais cargos de assessoramento, as funções comissionadas técnicas e as funções gratificadas. Dessa forma, a proporção e cargos de categoria 2, para ser representar 17% do total de DAS unitário disponível para a Fundação, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 21: Proporção de cargos de linha e assessoramento



Autoria própria

Sugere-se a seguinte distribuição dentre as unidades da Fundação, sem prejuízo de um ato normativo posterior que possa estabelecer critérios específicos para distribuição desses cargos e funções por postos de trabalho.

Tabela 13: Distribuição dos Cargos e Funções de categoria 2 e 3

	PRES	DIRETORIA	CI	GSR	PPE	SECCIONAL	CG ÁREA MEIO	CG FINALISTICA	MI
CC2 2.12	3								
CCE/FCE 2.10		2							
CCE 3.10		1							
CCE/FCE 2.05			1	1	1	1	1	1	1
FCE 2.03							1	1	1
FCE2.02			4	1				1	1
Total	3	3	5	2	1	1	2	3	3

Autoria própria

Para a proposta atual, utilizou-se como critério a necessidade de distribuir de maneira mais isonômica os cargos e funções de assessoramento dentre as unidades da Fundação, dando prioridade às unidades finalísticas da instituição, e dentre as finalísticas, às unidades descentralizadas. Na proposta atual, sugere-se a disponibilização de 3 cargos de assessoramento, nível 212, ao Presidente da Funai. Tal redução no número de assessores decorre da criação de unidades organizacionais para conduzir temas que hoje são conduzidos pelas “assessorias”, como comunicação, assuntos parlamentares e assuntos internacionais.

Sugere-se a disponibilização de 2 cargos/funções de assessoramento, nível 2 10, para cada Diretor, além de um cargo de coordenação de projeto, nível 3 10. A proposta é que esses assessores auxiliem o Diretor na gestão da Diretoria, conduzindo pautas estruturantes e transversais, além de dialogar com as demais Diretorias e Presidência. Sugere-se um cargo ou função nível 205 para cada Seccional, Coordenação-Geral, Museu do Índio, Gerência de Suporte Regional, Coordenação Indigenista e Polo de Proteção Etnoambiental para assistir a autoridade máximas dessas unidades na condução de pautas estruturantes e transversais, a exemplo de planejamento, monitoramento e orçamento.

Sugere-se ainda a distribuição uma função FCE 203 para cada Coordenação Geral e Museu do Índio, tendo em vista necessidade de fortalecer essas unidades por serem as principais coordenadoras das políticas, sejam de área meio e finalísticas. Sugere-se, ainda, que cada Coordenação-Geral finalística, Museu do Índio e Gerência de Suporte Regional receba uma função FCE 202. Por fim, sugere-se que cada Coordenação Indigenista receba quatro funções FCE 202, a fim de fortalecer as unidades operacionais da Fundação e valorizar os servidores que atuam nas unidades descentralizadas da Fundação.

5.2 ALTERNATIVA B

Em atendimento à solicitação do Senhor Diretor Administração e Gestão, esta Coordenação realizou ajustes no texto e nos anexos do decreto [Decreto nº 9.010, De 23 de Março de 2017](#), que aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Nacional do Índio - Funai, de modo a adequá-lo às disposições da referida lei. Cabe destacar que, durante o processo de transformação e/ou conversão dos cargos em comissão e funções de confiança desta Fundação foram observados os valores unitários de cada cargo ou função estabelecidos

no Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG, para não ensejar aumento de despesa, consoante preceitos estabelecidos na nova lei. Como solicitado, a minuta de decreto ajustada objetivou preservar a estrutura atual da Fundação. Os ajustes realizados ocorreram em razão de o aumento do valor de CCE unitário nos níveis de Coordenação e Divisão, como se verifica do quadro abaixo que apresenta o comparativo dos cargos e funções da atual estrutura da Funai com os novos cargos e funções correspondentes:

Tabela 14: Transformação dos cargos e função da estrutura atual

DAS/FCPE	Valor unitário	CCE/FCE	Valor unitário
DAS 101.6	6,27	CCE 1 17	6,27
DAS 101.5	5,04	CCE 1 15	5,04
DAS 101.4	3,84	CCE 1 13	3,84
DAS 101.3	2,1	CCE 1 10	2,12
DAS 101.2	1,27	CCE 1 07	1,39
DAS 101.1	1	CCE 1 05	1
FCPE 101.4	2,3	FCE 1 13	2,3
FCPE 101.3	1,26	FCE 1 10	1,27
FCPE 101.1	0,6	FCE 1 05	0,6
FGR-3	0,12	FCE 2 01	0,12
DAS 102.1	1	CCE 2 05	1
DAS 102.3	2,1	CCE 2 10	2,12
DAS 102.4	3,84	CCE 2 13	3,84
FCPE 102.1	0,6	FCE 2 05	0,6
FCT 11	0,44	FCE 2 03	0,37
FCT 12	0,37		
FCT 13	0,31		

Autoria própria

Como os aumentos nos valores indicados no quadro acima ensejariam aumento de despesa, fez-se necessário ajustar outros valores. Neste sentido, sugere-se que sejam transformados 11 cargos de Coordenador para função, no âmbito da sede. Sugere-se que as transformações sejam feitas conforme quadro abaixo:

Quadro 14: Quadro de transformação 11 cargos de Coordenador para função

PFE	Transformação de 2 cargos CCE 1.10 para FCE 1.10
DAGES	Transformação de 1 cargo CCE 1.10 para FCE 1.10
DPT	Transformação de 4 cargos CCE 1.10 para FCE 1.10
DPDS	Transformação de 4 cargos CCE 1.10 para FCE 1.10
Museu do Índio	Transformação de 1 cargo CCE 1.10 para FCE 1.10

Autoria própria

Houve um aumento de três FCE 105, sendo dois para criação do Serviço de Promoção aos Direitos Sociais e Cidadania - Sedisc nas Coordenações Regionais de Ribeirão Cascalheira e Juruá, as únicas que não possuem esse tipo de unidade, e um para criação do Serviço de Capacitação -Secap no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Diretoria de Administração, em atendimento ao disposto no processo [08620.010504/2020-02](#).

Foi feita a redistribuição das FCE 2.03, substitutas das FCTs e das FCE 2.01, substitutas das FGR-3, de forma mais isonômica entre as Diretorias da Fundação. Importa esclarecer que o valor unitário de 803,73 constante do Decreto 9.010 de 23 de março de 2017 foi aumentado na proposta para 820,58 em razão da soma dos valores das FCTs, que passam a ser contabilizadas no Decreto que estabelece o Estatuto da entidade, como preconiza a [Lei 14.204 de 16 de setembro de 2021](#).

Apontamos que, por manter a atual configuração do órgão, esta alternativa não é eficiente para responder aos problemas identificados neste estudo. A consolidação da proposta consta na Minuta de Decreto NUPE (SEI nº 3990308).

5.3 ALTERNATIVA C

De acordo com o art. 18 da [Lei 14.204 de 16 de setembro de 2021](#), os atuais DAS, FCPE, FCT e FGR ficarão automaticamente extintos e os ocupantes exonerados ou dispensados em:

I – 31 de outubro de 2022, para os alocados em autarquias ou em fundações públicas; e

II – 31 de março de 2023, para os alocados em órgãos da administração pública direta ou sem alocação definida.

A Fundação Nacional do Índio como entidade integrante da administração pública federal, terá de apresentar proposta de transformações/conversões de seus cargos em comissão e funções de confiança, que deverá ser efetivada mediante decreto do Presidente da República, antes do prazo estabelecido na lei. O prazo para apresentação da proposta da Funai ao Ministério da Justiça é 31 de maio de 2022, conforme estabelece o art. 31 do [Decreto 10.829 de 05 de outubro de 2021](#), *in verbis*:

Art. 31. Os Ministros de Estado encaminharão para a análise da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia as propostas de revisão de estrutura regimental ou de estatuto abrangidas pelo disposto no [art. 17 da Lei nº 14.204, de 2021](#), até:

I - 30 de abril de 2022, para as autarquias e fundações públicas vinculadas ao Ministério da Economia;

II - 31 de maio de 2022, para as autarquias e fundações públicas não vinculadas ao Ministério da Economia; e

Embora o art. 21 da [Lei 14.204 de 16 de setembro de 2021](#), impeça a extinção de entidade ou de órgão previsto em lei. Na prática, considerando o exposto, se não for apresentada proposta alguma de transformação dos cargos, a Fundação se tornará inoperante. Não teremos autoridades decisoras, e o processo de governança, planejamento, execução e monitoramento serão completamente paralisados.

Esta alternativa além de não atender aos objetivos pretendidos, também não é viável do ponto de vista legal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho nasceu a partir de uma demanda da Diretoria Colegiada. Foi determinada a necessidade de “analisar preliminarmente as demandas prioritárias de reestruturação”, contudo, o estudo se desenvolveu de forma abrangente, buscando analisar as demandas por mudanças na estrutura, e estudar a Funai integralmente, desde a Administração Central, sua forma de organização e o impacto que gera na atuação das unidades operacionais e conseqüentemente a entrega de bens e serviços aos povos indígenas, até as menores unidades operacionais, sua estrutura interna e forma de funcionamento.

O estudo partiu de um histórico da Fundação, buscando entender como o desenho da Funai se moldou ao longo dos anos. Em seguida, realizou-se um diagnóstico da estrutura atual, a fim de identificar eventuais irregularidades nos arranjos e nas competências das unidades, bem como os principais entraves e gargalos na estrutura que poderiam afetar a consecução dos resultados organizacionais. Posteriormente, fez-se uma análise das principais demandas de ajustes na estrutura da Fundação, principalmente nas unidades descentralizadas.

A partir dessas informações, buscou-se analisar as alternativas para a estrutura da Funai, e identificar aquela que está mais alinhada aos principais instrumentos norteadores da atuação institucional. Trata-se, portanto, da primeira tentativa de se desenhar um modelo de estrutura organizacional da Funai alinhado aos processos constantes da Cadeia de Valor e às políticas coordenadas e executadas pela Fundação.

Em relação a alternativa A, que consideramos a mais adequada, destacamos que:

- a. No âmbito do processo gerenciais: ajustes nas competências da Dircol e do Presidente, a fim de deixar mais claros os limites das competências de cada um; criação de estruturas regimentais em substituição às atuais “assessorias”; posicionamento da Coordenação Geral de Gestão Estratégica entre as unidades seccionais diretamente subordinada à Alta Administração; criação de uma unidade para Gestão da Renda do Patrimônio Indígena, subordinada diretamente ao Gabinete do Presidente; criação de uma unidade de gestão da integridade dentro da estrutura da Corregedoria;
- b) No âmbito dos processos de suporte - área-meio: criação das Gerências de Suporte Regionais, unidades organizacionais descentralizadas corresponsáveis pelos processos de suporte a nível regional; ajustes nas competências da Diretoria de

Administração e Gestão, para que abrangesse toda a Funai e não apenas as Unidades Centrais; fortalecimento da unidade de Tecnologia da Informação;

- c) No âmbito dos processos finalísticos: divisão da atual Diretoria de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável em duas Diretorias, uma com foco na gestão ambiental e territorial e outra com foco nos direitos sociais, culturais e no fomento à pesquisa; ajuste na estrutura da atual Diretoria de Proteção Territorial - DPT, para atuação exclusiva no processo de demarcação de terras indígenas; fortalecimento das unidades internas das CRs, que passaram de Serviço para Divisão.
- d) Além dos ajustes por natureza dos processos, destaca-se ajustes em toda a Fundação como a padronização e fortalecimento das atuais coordenações de gabinete da Diretorias, que passam a ter todos a mesma estrutura e a possuir cargos de assessoramento e de direção de projetos. Destaca-se também, a extinção dos núcleos e a substituição de Coordenações de área e Serviços por Divisões, a fim de diminuir a fragmentação de funções e aumentar a amplitude de comando.
- e) Destaca-se, por fim, o aumento dos cargos e funções de categoria 2 - assessoramento e assistência em proporção aos cargos e funções de categoria 1 - estrutura, e a criação dos cargos e funções da categoria 3 - projetos, bem como a distribuição mais isonômica desses cargos e funções dentre as unidades da Funai, com o objetivo de fomentar a valorização do servidor, em especial dos que atuam na atividade-fim da instituição e nas unidades descentralizadas.

É importante frisar que o presente estudo não representa um fim em si mesmo, mas o primeiro passo para o desenvolvimento de uma cultura institucional de modelagem da estrutura organizacional mais alinhada à missão da instituição. Para além de atender aos normativos vigentes, o estudo foi pensado com foco na simplificação administrativa e na melhoria da capacidade de resposta da instituição. Busca-se evoluir, portanto, para uma estrutura organizacional mais contemporânea que se aproprie da importância basilar de aspectos inerentes à Gestão por Processos e de Projetos, além de boas práticas para a concepção de modelagem institucional, refletindo a construção de um modelo mais condizente ao alcance dos objetivos organizacionais.

Anexo a este estudo, apresentamos o anteprojeto que consolida a alternativa identificada como mais adequada para o alcance dos objetivos inferidos da Ata nº1º da Dircol de 02 de junho de 2020 (SEI nº 39616350); e o anteprojeto da alternativa

subsidiária, que embora seja viável, não atende aos objetivos estabelecidos pelo Ministério da Economia para a eficiência da máquina pública: (SEI nº 3990308).

6.1. Próximos passos

Em caso de aprovação da proposta de estrutura será necessárias duas etapas para efetiva implantação das mudanças, a elaboração de Regimento Interno e a implantação da nova estrutura.

Elaboração de um Regimento Interno. O Regimento Interno é instrumento jurídico que desdobra em subunidades administrativas os órgãos e unidades relacionados na estrutura regimental ou no estatuto, especifica suas respectivas competências e define as atribuições de seus dirigentes. Além de estabelecer as fronteiras da área de atuação das unidades administrativas, o regimento interno vincula as atribuições dos titulares às competências das respectivas unidades organizacionais, dando transparência à gestão. Também facilita a identificação dos responsáveis nas ações de auditoria pelos órgãos de controle interno e externo - SIORG, 2019.

Para uma melhor eficiência, é imprescindível que o Regimento Interno seja elaborado de forma conjunta entre a gestão e as áreas responsáveis pela execução das atividades, devendo estar estritamente alinhado ao Decreto que estabelece a estrutura regimental. Nesse sentido, sugere-se que o RI seja elaborado em até 180 dias, após publicação do referido decreto, de modo que haja tempo hábil para discussão interna e revisão da Alta Administração.

A etapa de implantação é o momento em que todas as mudanças definidas serão efetivamente implementadas. Essa etapa requer uma abordagem adequada, tendo em vista o esforço que será necessário empreender para o alcance dos resultados desejados. Levando-se em consideração que a implantação de uma nova estrutura organizacional requer alteração no arranjo dos processos e postos de trabalho, é fundamental o envolvimento e participação dos atores, além de uma comunicação eficiente das mudanças para todas as partes interessadas - Minas Gerais, 2018.

A comunicação tem o propósito de preparar as partes interessadas - servidores e povos indígenas, para a mudança a ser implementada, esclarecendo os objetivos e benefícios a serem alcançados. Entretanto, é necessário identificar quem será o público-alvo da comunicação e como essa deve ser repassada para cada grupo de atores,

reforçando-se que a mudança está atrelada aos objetivos traçados pela liderança da organização para a realização da estratégia. Ressalta-se que, a disponibilização das informações necessárias para o andamento do projeto, é um fator facilitador para a implantação, pois contribui para a redução da resistência à mudança. - Minas Gerais, 2018.

6.2 Sugestões de estudos futuros

Apesar de buscar mitigar vários gargalos da atual estrutura da Funai, não foi possível avançar em alguns assuntos, seja em razão da complexidade, seja em razão da necessidade de adiantar a entrega do estudo, devido à entrada em vigor da lei nº 14. 204, de 16 de setembro de 2021, regulamentada pelo Decreto 10.829 de 5 de outubro de 2021 que estabeleceu o prazo 31 de maio de 2022, para encaminhamento das propostas de revisão de estrutura regimental ou de estatuto das fundações públicas para análise do Ministério da Economia. Nesse sentido, sugere-se que sejam realizados estudos específicos concernentes às seguintes temáticas:

- a) Coordenações Regionais: considerando fatores geográficos, as características e as necessidades das populações a serem atendidas, bem como as disponibilidades orçamentárias e de pessoal;
- b) Coordenações Técnicas Locais: a fim de evitar sobreposição de funções e alcançar municípios com grande população indígena, mas sem a presença da Funai;
- c) Comitês Regionais e Conselho Fiscal;
- d) Arranjos organizacionais que se destinam à gestão e à execução da Política de Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos indígenas isolados e de recente contato;
- e) Processo de transformação de Gerências Regionais para Superintendências Regionais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Legislação

BRASIL. **Lei nº 5.371, de 5 de dezembro de 1967.** Diário Oficial da União. Brasília, 1967. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/15371.htm> Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 62.196, de 31 de janeiro de 1968.** Diário Oficial da União. Brasília, 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62196.htm#estatuto>. Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. **Lei nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973.** Diário Oficial da União. Brasília, 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6001.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 84.638, de 16 de abril de 1980.** Diário Oficial da União. Brasília, 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/decretos/1980/D84638.html>. Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 89.420, de 08 de março de 1984.** Diário Oficial da União. Brasília, 1984. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/decretos/1984/D89420.html>. Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 92.470, de 18 de março de 1986.** Diário Oficial da União. Brasília, 1986. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1597/1/DEC_1986_92470.html>. Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016][Constituição - 1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 jan. 2017.

_____. **Decreto nº 564, de 8 de junho de 1992.** Diário Oficial da União. Brasília, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0564.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.** Diário Oficial da União. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 4.941, de 29 de dezembro de 2003.** Diário Oficial da União. Brasília, 2003. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=4941&ano=2003&ato=c07QTRU5EeRpWTe52>> Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 4.645, de 25 de março de 2003.** Diário Oficial da União. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4645.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.** Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5480.htm>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 177, de 16 de fevereiro de 2006.** Diário Oficial da União. Brasília, 2006. 20 fev. 2006. Seção I, p. 26.

_____. **Decreto nº 6.177, de 1º de agosto de 2007.** Diário Oficial da União. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6177.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 7.056 de 28 de dezembro de 2009.** Diário Oficial da União. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7056.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 7.747, de 5 de junho de 2012.** Diário Oficial da União. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7747.htm#:~:text=Institui%20a%20Política%20Nacional%20de,PNGATI%2C%20e%20dá%20outras%20providências.>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 7.778, de 27 de julho de 2012.** Diário Oficial da União. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7778.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 8.593, de 17 de dezembro de 2015.** Diário Oficial da União. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8593.htm>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017.** Diário Oficial da União. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9010.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 548/PRES, de 21 de junho de 2016.** Constitui Grupo de Trabalho - GT com o objetivo de apresentar proposta de novo Quadro Demonstrativo dos Cargos e das Fundações Gratificadas da Fundação Nacional do Índio - Funai. *Boletim de Serviço da Funai - Ano 29 - Número 06*, Brasília, 22 de junho de 2016. p. 1. Disponível em: <<http://www.gov.br/funai/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletim-de-servico/boletim-de-servicos/2016/Boletim06de22.06.2016.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Diário Oficial da União. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 666, de 17 de julho de 2017.** Fundação Nacional do Índio. Aprova o Regimento Interno da Fundação Nacional do Índio, na forma do Anexo à

Portaria. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 19 jul. 2019. Seção I, p. 31.

_____. **Decreto nº 9.191, de 1º de novembro de 2017.** Diário Oficial da União. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9191.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Diário Oficial da União. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 9.425, de 27 de junho de 2018.** Diário Oficial da União. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9425.htm>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018.** Diário Oficial da União. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm#:~:text=DISPOSIÇÕES%20GERAIS-,Art.,Ouvidoria%20do%20Poder%20Executivo%20federal.>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.** Controladoria-Geral da União. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 07 jan. 2019. Seção I, p. 40.

_____. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.** Diário Oficial da União. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

_____. **Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019.** Diário Oficial da União. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9759.htm>. Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 29/PRES, de 08 de janeiro de 2020.** *Boletim de Serviço da Funai - Número 06*, Brasília, 10 de janeiro de 2020. p. 1.

_____. **Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019.** Diário Oficial da União. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.139-de-28-de-novembro-de-2019-230458659>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019.** *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 12 dez 2021. Seção I, p. 47.

_____. **Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020.** Diário Oficial da União. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10382.htm#:~:text=1º%20Fica%20instituído%20o%20Programa,que%20aderirem%20expressamente%20ao%20TransformaGov.>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

_____. **Portaria nº 118, de 17 de fevereiro de 2021.** Fundação Nacional do Índio. Institui o Sistema de Governança da Fundação Nacional do Índio. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 24 fev 2021. Seção I, p. 73.

_____. **Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021.** Diário Oficial da União. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10829.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021.** Diário Oficial da União. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm>. Acesso em: 20 mar. 2022.

Acórdão do Tribunal de Contas da União

BRASIL. **Acórdão nº 7241/2013.** Tribunal de Contas da União. Plenário. Relator : Ministro Benjamin Zymler. Sessão de 15/10/2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 out. 2013.

_____. **Acórdão nº 2626/2015.** Tribunal de Contas da União. Plenário. Relator : Ministro José Múcio Monteiro. Sessão de 21/10/2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 out. 2015.

_____. **Acórdão nº 5581/2017.** Tribunal de Contas da União. Plenário. Relator : Ministro José Múcio Monteiro. Sessão de 21/10/2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jul. 2017.

Documentos técnicos

BRASIL. **Nota n. 00051/2019/COAD/PFE/PFE-FUNAI/PGF/AGU,** SEI 1395973. [Funai]. Brasília, 2019.

_____. **Relatório Sintético,** SEI 1574773. [Funai]. Brasília, 2019.

_____. **Informação Técnica nº 96/2020/SEORG/COPLAN/CGGE/DAGES-FUNAI,** SEI 2413605. [Funai]. Brasília, 2020.

_____. **Nota Técnica nº 4/2020/CCOMP/CGRL/DAGES-FUNAI,** SEI nº 2259762. [Funai]. Brasília, 2020

_____. **Informação Técnica nº 60/2020/SIORG/COPLAN/CGEE/DAGES-FUNAI,** SEI nº 2177817. [Funai]. Brasília, 2020.

_____. **Parecer n. 00041/2020/COAD/PFE/PFE-FUNAI/PGF-AGU.** 24 de abril de 2020. [Funai] SEI 2125910. Brasília. 2020.

_____. **Memória de Reunião realizada no dia 14 março 2021,** SEI nº 3002414. [Funai]. Brasília, 2021.

_____. **Nota Técnica nº 6/2021/NUTIC/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI,** SEI nº 3016137. [Funai]. Brasília, 2021.

_____. **Memória de Reunião realizada no dia 06 ago. 2021,** SEI nº 3317565. [Funai]. Brasília, 2021.

_____. **Nota Técnica nº 11/2021/SEGOV/CGTIC/DAGES-FUNAI,** SEI nº 3361597. [Funai]. Brasília, 2021

_____. **Termo de Abertura de Projeto (TAP),** SEI nº 3689998. [Funai]. Brasília, 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2021.** [Funai]. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/funai/pt-br/acao-a-informacao/gestao-estrategica/relatoriodegestaoversaofinal.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

Documentos institucionais

BRASIL. **Levantamento e Diagnóstico organizacional: Projeto de Desenvolvimento na Fundação Nacional do Índio.** Equipes de Ary Mergulhão Filho, Fabíola Cunha Reis e Fernanda Resende Nascimento. Fundação Nacional do Índio, 1996.

_____. **Dossiê com Documentos que refletem criticamente e/ou apresentam sugestões de mudanças para a Funai.** Grupo de Trabalho estabelecido pela Portaria 939/PRES/1997, Fundação Nacional do Índio, 1997.

_____. **Manual para implementação do Programa de Integridade: orientações ao setor público/Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.** 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

_____. **Relatório de Avaliação da Fundação Nacional do Índio relativo ao exercício de 2017.** Controladoria-Geral da União. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/Acesso/auditorias/arquivos_auditoria/fundacao-nacional-do-indio/funai__relatorio_de_auditoria__certificado_e_parecer_cgu_n__201800248__e_xercicio_2017.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

_____. **Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República,** 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

_____. **Guia prático das unidades de gestão da integridade.** Controladoria-Geral da União. Brasília, 2019.

_____. **Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério da Economia, Secretaria de Gestão. – 2. ed. - Brasília: Ministério da Economia,** 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf/view>. Acesso em: 23 mar. 2022.

_____. **Manual para elaboração de Regimento Interno/Governo do Distrito Federal, Secretaria de Economia do Distrito Federal,** 2021. Disponível em: <<https://www.economia.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2017/10/Guia-para-Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-Regimento-Interno-2015.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Planejamento e Gestão Guia para modelagem de estruturas**, elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018.

Textos orientadores não governamentais

AVRITZER, Leonardo; PEREIRA, M. L. D. **Democracia, participação e instituições híbridas**. Teoria e Sociedade, Belo Horizonte, número especial, 2005. Disponível em: . Acesso em: 21 out. 2016.

SANTOS, Helton Soares. **Análise da distribuição da força de trabalho da Fundação Nacional do Índio**. Monografia de Especialização. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2018.

STIBICH, Ivan Abreu. **Esforços para a implantação de uma “nova política indigenista” pelas gestões petistas - 2003-2016** : etnografia de um processo com foco na Fundação Nacional do Índio - Funai. 2019. 258 f., il. Tese - Doutorado em Antropologia—Universidade de Brasília, Brasília, 2019.