

PROJECT TITLE:

INSTITUTO SOCIOAMERICANO
data _____/_____/_____
cod. F5D00028

**DEMONSTRATION PROJECTS OF
INDIGENOUS PEOPLES – PDPI**

MIS CODE : 087-508-002

Versão 11 de Janeiro de 2000

Siglas

BASA	Banco da Amazônia S/A
BB	Banco do Brasil
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CE's	Corredores Ecológicos
CIMI	Conselho Indigenista Missionário
COIAB	Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira
DFID	Department for International Development
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GAP	Grupo de Análise de Subprojetos
GAPEP	Grupo de Apoio à Preparação e Execução de Projetos
GTA	Grupo de Trabalho da Amazônia
GTPI	Grupo de Trabalho sobre Populações Indígenas (Nações Unidas)
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
OIT	International Labour Organization
ISA	Instituto Socioambiental
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MMA	Ministério do Meio Ambiente
ONG	Organização não-governamental
PD/A	Projetos Demonstrativos/ Tipo A
PDPI	Projetos Demonstrativos dos Povos Indígenas
PHRD	Policy and Human Resources Development Trust Fund
PPG7	Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil
PPTAL	Projeto Integrado de Proteção às Populações e Terras Indig. da Amazônia Legal
RFT	Rain Forest Trust Fund
SCA	Secretaria de Coordenação da Amazônia
SPI	Serviço de Proteção ao Índio
UG	Unidade de Gerenciamento
PNUD	United Nations Development Program
UE	European Union

1. SUMMARY AND RECOMMENDATION

1.01 De acordo com os levantamentos existentes, vivem hoje no Brasil cerca de 210 povos indígenas falando 170 línguas diferentes, dos quais 60% da população tem seus territórios situados nos estados da Amazônia Legal, totalizando cerca de 97.342.896 hectares, representando 98,7% da área total das terras indígenas. Observa-se que os índios encontram-se em um processo de empobrecimento devido a situação de contato e a forma de desenvolvimento implantada até então em suas áreas provocando situações de marginalidade econômica. Um levantamento preliminar indica que existem cerca de 260(?) organizações indígenas em diversos estágios de desenvolvimento institucional na Amazônia. Acredita-se que com o fortalecimento institucional dessas organizações, esta população etnicamente diferenciada, terá condições de decidir sobre o próprio desenvolvimento e melhorar suas condições de vida.

1.02 Este documento tem o objetivo de subsidiar a implementação do PDPI - **Projetos Demonstrativos dos Povos Indígenas** no âmbito do Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PPG-7) sob a coordenação do Ministério de Meio Ambiente, enfatizando dois de seus quatro componentes **a) Subprojetos nas áreas de: i) monitoramento das terras indígenas, ii) atividades econômicas sustentáveis, iii) resgate e valorização cultural) b) Fortalecimento Institucional das Organizações Indígenas** (aqui entendidas como organizações formalmente constituídas e que congregam em seu corpo diretivo exclusivamente índios) dos

1.03 O propósito deste projeto é fortalecer os povos indígenas ampliando suas capacidades organizativas, técnicas e gerenciais para melhorar a qualidade de vida e superar a situação de pobreza em que vivem. Este propósito opera em conjunto com a Meta do PDPI: Contribuir para a sustentabilidade econômica, organizacional, social e cultural dos povos indígenas em suas terras e de conservação dos recursos naturais nelas existentes.

1.04 Para alcançar este propósito foram definidos os seguintes resultados:

1. Organizações indígenas treinadas e habilitadas participando dos processos de decisão, planejamento e execução do desenvolvimento sustentável em suas terras e defendendo seus interesses e direitos.
2. Organizações Indígenas estruturadas e aparelhadas para identificar, planejar, executar e avaliar projetos de desenvolvimento sustentável em suas áreas;
3. Organizações indígenas com suas capacidades fortalecidas funcionando eficientemente e efetivamente;
4. Iniciativas indígenas implementadas em forma de projetos locais;

1.05 O projeto encontra-se entre os parâmetros traçados nas estratégias do DFID para os países em desenvolvimento, possibilitando assim a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável apoiado no fortalecimento institucional das organizações indígenas tal como apontado nos documentos (Confirmar)

1.06 O PDPI conta com as seguintes fontes de financiamento asseguradas e alocadas para os outros componentes do PDPI:

- a) DM 20.000.000 (aproximadamente US\$ 11 milhões) do Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), destinados ao financiamento direto dos subprojetos e atividades de assistência técnica;
- b) R\$ 4.500.000 (aproximadamente US\$ 2,5 milhões) do Ministério do Meio Ambiente (MMA), destinados ao custeio das despesas administrativas e das atividades de divulgação e capacitação;
- c) US\$ 494.800 do Policy and Human Resources Development Trust Fund (PHRD), destinados exclusivamente à fase preparatória antes da efetividade do projeto.

1.07 Recomenda-se que o DFID providencie até £3 milhões de recursos durante cinco anos, para implementação deste projeto destinados para a) subprojetos e atividades de Assistência técnica (£ 1.500.000) b) ao Componente de Fortalecimento institucional.

2. PROJECT LOGICAL FRAMEWORK

Resumo Narrativo	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Meta Contribuir para a sustentabilidade econômica, organizacional, social e cultural dos povos indígenas em suas terras e de conservação dos recursos naturais nelas existentes.	Permanência da população indígena nas aldeias participantes do PDPI; 50% de subprojetos exitosos com efeito <u>multiplicador</u> ; Ampliação das linhas de financiamento para a população indígena 90% das Comunidades envolvidas satisfeitas com os resultados dos subprojetos executados; Redução do grau de desmatamento e conservação ambiental;		
Propósito Fortalecer os povos indígenas ampliando suas capacidades organizativas, técnicas e gerenciais para um melhorar a qualidade de suas vidas	Melhoria da qualidade de vida das populações indígenas; Número considerável de dirigentes com maior conhecimento das temáticas que afetam os interesses fundamentais dos povos indígenas		Recursos financeiros necessários desembolsados para a realização do projeto; Excelente integração entre os técnicos da unidade de Gerenciamento e as instituições envolvidas Envolvimento e comprometimento das organizações indígenas em realizar o projeto; Vontade política da instituições encarregadas da política Indigenista favorecendo as atividades previstas nas áreas indígenas;
Resultados 1 Organizações indígenas treinadas e habilitadas participando dos processos de decisão, planejamento e execução do desenvolvimento sustentável.	Número considerável de organizações participando nas decisões políticas em diversos fóruns (local, municipal, Estadual e Nacional); Número considerável de pessoas vinculadas às organizações indígenas participando de instâncias de decisão de políticas públicas de interesse dos indígenas.	Atas e relatórios de atividades dos diversos fóruns. Relatórios de reuniões realizadas nas áreas. Notícias publicadas em periódicos locais. Participação em programas de rádio e TV. Relatórios de atividades das organizações	Interesse e compromisso das organizações na execução do projeto; Condições políticas favoráveis aos índios Boa identificação das atividades na fase preparatória do projeto;

	Número considerável de reuniões realizadas nas áreas para divulgar decisões políticas.	indígenas.	
--	--	------------	--

<p>Resultado 2 Organizações Indígenas estruturadas e aparelhadas para identificar, planejar, executar e avaliar projetos de desenvolvimento sustentável nas áreas.</p>	<p>Número considerável propostas de projetos de desenvolvimento identificados / executados por organizações indígenas;</p> <p>Número considerável de pessoas treinadas e capacitadas vinculadas às organizações indígenas.</p> <p>Número considerável de novos quadros assumindo funções nas organizações indígenas.</p> <p>Número consideráveis de indígenas que colaboram com ações de outras organizações (indígenas ou não).</p>	<p>Relatórios de oficinas e treinamentos em gestão e planejamento em área indígenas;</p> <p>Relatórios de encontros e reuniões que identifiquem projetos de desenvolvimento;</p> <p>Atas de reuniões eletivas das organizações indígenas;</p> <p>Relatórios de atividades das organizações (indígenas ou não).</p>	<p>Disponibilidade e participação dos dirigentes indígenas nas atividades previstas do projeto;</p> <p>Relação orgânica com os outros componentes do PDPI;</p> <p>Boa identificação das assessorias técnicas que atuarão nos treinamentos e capacitação.</p>
<p>Resultado 3 Organizações indígenas com suas capacidades fortalecidas funcionando eficientemente e efetivamente</p>	<p>Número considerável de projetos propostos / executados de forma individual (sem intermediação de outras organizações);</p> <p>Grau de participação e intervenção em políticas públicas.</p>	<p>Relatório de monitoramento e avaliação dos projetos.</p>	<p>Interesse e participação dos dirigentes indígenas;</p>
<p>Resultado 4 Iniciativas indígenas implementadas em forma de projetos locais;</p>	<p>A Unidade de Gerenciamento proporciona assistência técnica complementar e adequada aos objetivos dos subprojetos</p> <p>Número de organizações e comunidades indígenas treinados e capacitados em gerenciamento e administração de subprojetos</p> <p>Número de entidades proponentes e executoras que receberam e aplicaram os recursos conforme o cronograma estabelecido</p> <p>Equipamentos e bens adquiridos são adequados ao desenvolvimento dos subprojetos</p> <p>Os proponentes estão executando as atividades conforme o plano de trabalho</p> <p>Número de subprojetos efetivamente implantados</p>	<p>Relatórios de subprojetos executados</p> <p>Relatórios de monitorias.</p> <p>Banco de Dados da COIAB.</p>	<p>Processo de regularização fundiária das terras indígenas desenvolvido de forma satisfatória</p> <p>Estatuto das Sociedades Indígenas aprovado, garantindo a autonomia indígena</p> <p>Parcerias que se fizerem necessárias aos subprojetos efetivados</p> <p>Mudanças nos quadros institucionais não provocam descontinuidade na implementação das ações</p> <p>Alcançar cooperação financeira suficiente</p> <p>Cumprimento dos acordos pelo PPG7</p>

--	--	--	--

ATIVIDADES			
Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação em planejamento estratégico e instrumentos de controle social; - Seminários para discussão de assuntos estratégicos - Mapeamento de parcerias e assessorias técnicas - Projeto para identificação e mobilização das competências existentes nas OI - Projeto de Formação e Desenvolvimento de Competências Gerenciais Estratégicas - Projeto de identificação e mobilização dos quadros sucessórios - Projeto para desenvolvimento de estratégias para ocupação das instâncias de participação - Sistematização e divulgação de informações sobre as organizações, parcerias, assessorias, consultores - Coordenação da rede de organizações indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio com a infra-estrutura - Cartilha (passo a passo) para constituição jurídica - Capacitação gerencial básica (instrumental: elaboração de atas, relatórios, orçamento, fluxo de caixa, técnicas de arquivo) - Capacitação introdutória para mobilização e negociação com as comunidades - Projeto de capacitação em metodologias participativas para gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seminários sobre temas de interesse fundamental das áreas indígenas; - Cursos de gestão e administração para dirigentes indígenas com possibilidade de multiplicação em pequena escala; - Sistematização das formas e modelos de organização existentes; - Seminários para discutir o modelos de organização indígenas e sua replicabilidade; - Oficinas para discutir as formas tradicionais de gestão; - Cartilhas de disseminação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar projetos demonstrativos de monitoramento, proteção e manejo sustentável das terras indígenas e dos recursos naturais nelas existentes • Apoiar projetos demonstrativos de atividades econômicas sustentáveis em terras indígenas • Apoiar projetos demonstrativos que contribuam para o resgate e valorização da culturas indígenas

3. PROJECT RATIONALE

3.1 Background

3.01 O programa dos Projetos Demonstrativos dos Povos Indígenas (PDPI) representa uma nova etapa do Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PPG7) e vem responder a demandas de sustentabilidade econômica, social, política, cultural e ambiental nas áreas habitadas pelos povos indígenas da Amazônia Brasileira. O componente Fortalecimento Institucional das Organizações Indígenas do PDPI é uma demanda específica das organizações indígenas solicitada pelas lideranças indígenas, durante a reunião realizada na cidade de Tefé, com representantes do Ministério do Meio Ambiente (MMA), FUNAI, GTZ, KfW, GTA e representantes da Coordenação das Organizações Indígenas da Bacia Amazônica (COIAB). Desde esta ocasião, esse componente do PDPI vem sendo concebido em reuniões específicas organizadas por missões de identificação de projeto do DFID, no sentido de obter um quadro geral da situação. Estas reuniões realizadas com o intuito de elaborar os propósitos deste componente teve sempre a participação de representantes das organizações indígenas. Os principais doadores do G7 (GTZ e KfW) para o PDPI acolheram a iniciativa do DFID como oportuna e importante, pois eles acreditam que sem um apoio significativo para esse componente o sucesso dos objetivos do PDPI ficaria comprometido.

3.02 A população indígena da Amazônia está estimada em 170.000 pessoas distribuídas em 160 etnias representando 60% dos índios do Brasil. Atualmente existem 371 terras indígenas demarcadas ou em processo de demarcação representando 98% (987.644Km²) da extensão dos territórios indígenas do Brasil e 19% das terras da Amazônia Legal. Estão situadas em ecossistemas frágeis e ameaçados por interesses econômicos e geopolíticos das frentes de expansão da sociedade nacional.

3.03 Desde os anos sessenta a Amazônia Brasileira foi palco de grandes programas governamentais de desenvolvimento que visavam a ocupação e o crescimento econômico através implementação de estradas, programas de colonização, construção de hidroelétricas, programas agro-pastoris atraindo para essa região, grandes investimentos de vários setores da economia nacional e internacional, favorecendo-se de uma política de incentivos fiscais do Estado. Esses projetos em sua maioria foram concebidos a partir de um "vazio" da política indigenista oficial. As empresas mineradoras, florestais, agro-pastoris, garimpeiros e outras iniciativas vêem as terras indígenas com grandes possibilidade de exploração e enriquecimento rápido, deixando os povos indígenas que ali habitam em uma situação de vulnerabilidade. É neste contexto que as organizações indígenas são criadas tendo que procurar, de um lado, entender a política de integração nacional baseados em projetos geopolíticos do Estado Brasileiro e por

outro lado lutarem por sua sobrevivência física e cultural nas frentes de contato. Apesar das riquezas existentes na áreas indígenas, a população encontra-se empobrecida e suas áreas encontram-se em estado avançado de degradação ambiental.

3.04 A maioria das organizações indígenas foram criadas a partir de 1988 com objetivos nitidamente políticos de representação e aos poucos, com apoio das organizações indigenistas, foram desenvolvendo-se e realizando projetos específicos nas áreas de educação, saúde e econômicos em diversas terras indígenas. Essas organizações conviveram com interesses econômicos contraditórios à sua experiência tradicional de ocupação e uso de suas terras. Atualmente, de acordo com uma pesquisa em andamento, existem na Amazônia cerca de 260 () associações indígenas em diferentes estágios organizativos. De acordo com relatórios da COIAB a maioria destas organizações necessitam de apoio direcionado às questões gerenciais e administrativas para cumprirem eficientemente seu papel de representação.

3.05 Algumas das organizações indígenas (principalmente aquelas de abrangência regional) têm recebido recursos financeiros das agências de cooperação internacional para projetos desenvolvidos em áreas. Algumas experiências de projetos de fortalecimento institucional têm sido realizados em suas terras, no entanto, apesar de serem experiências restritas e em uma escala pequena, serviram para despertar as lideranças indígenas para a necessidade de um programa mais consistente. Não obstante esses apoios financeiros as organizações tem sentido dificuldades captar recursos para projetos específicos que visem o desenvolvimento institucional das OI's nas diversas regiões.

3.07 Na referida reunião de elaboração do PDPI, realizada em Tefé (Amazonas), os representantes do povos indígenas insistiram que o componente de Fortalecimento Institucional das Organizações Indígenas do PDPI, deveria levar em considerações três áreas significativas de desenvolvimento institucional de interesse das OI's: **a) ampliação da participação dos índios nos processos internos de organização para análise e identificação de políticas; b) apoio técnico administrativo e gerencial para que as OI's possam exercer seu papel e c) fortalecimento das capacidades das organizações indígenas.** Diante desta demanda foi organizada uma Missão de Identificação do Projeto, realizada nos meses de Novembro e Dezembro de 2000 em conjunto o MMA e representantes das organizações indígenas (COIAB) cujo os resultados estão descritos neste memorando de projeto.

3.2 Polícies

3.2.1 Políticas do DFID

(texto de referência)

3.2.2 Políticas de Outros Doadores

3.12 O PDPI como um programa específico para os povos indígenas do Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais (PPG7) vem sendo desenvolvido de acordo com as políticas para as populações indígenas traçadas pelos países membros do G-7. Vale recordar o estudo "Protecting Amerindian Lands: A Review of World Bank Experience with Indigenous Land Regularization Programmes", de Maio de 1992, realizado pela Divisão do Meio Ambiente da América Latina e Caribe, que enfatiza a necessidade da regularização das terras indígenas como um fator de desenvolvimento e de sobrevivência dessas populações.

3.13 O projeto encontra-se em conformidade com a Resolução No.30 do Conselho da União Européia (de 30 de novembro de 1998) que baseando-se no Working Document of the Comission of May 1998) reconhece que muitos dos povos indígenas encontram-se em situação de marginalidade econômica indo em contra os direitos humanos. O Conselho da EU afirma a necessidade de possibilitar o desenvolvimento (Self-developement) de acordo suas tradições culturais e identidades. O Conselho também conclama os Estados membros a elaborarem políticas e estratégias para promover o desenvolvimento para os povos indígenas e aumentar apoio adequado e efetivo para as populações indígenas.

3.14 O Conselho de Resolução afirma ainda que "the development cooperation should contribute to enhancing the right and capacity of indigenous peoples to their "self-development". This implies integrating the concern for indigenous peoples as a cross-cutting aspect at all levels of development cooperation, including policy dialogue with partner countries and enhancing the capacities of indigenous peoples' organisations to take na effective part in the planning and implementation of development programmes".

3.2.3 Política Indigenista Brasileira

3.15 A política indigenista oficial evidencia-se no cenário político contemporâneo com a criação do Serviço de Proteção aos Índios (SPI) em 1910, alicerçada em atividades que visavam a integração dos índios na sociedade, onde promovia-se o contato permanente dos índios com a sociedade nacional. aumentando assim a força produtiva. Foi somente no ano seguinte à sua criação que o SPI teve como sua única competência os problemas referentes aos povos indígenas. Foi aí que, pela primeira vez, apareceu em lei (Decreto n. 8.072) o "respeito às tribos indígenas como povos que têm o direito de serem eles próprios, de professarem suas crenças e de viverem segundo o único modo que sabiam fazê-lo: aquele que aprenderam de seus antepassados e que só lentamente podiam mudar." Apesar destes princípios, que deveriam nortear a prática oficial, não houve nenhum esforço de mudança nas leis anti-indígenas existentes nos estados. O Código Civil de 1916 estabeleceu a norma da "incapacidade relativa dos silvícolas", prevendo um regime tutelar a ser estabelecido em leis especiais. Em 1928 o Decreto 5.484

confere ao SPI a responsabilidade de representar o Estado no sistema tutelar, podendo os índios serem emancipados da tutela progressivamente.

3.16 O relatório Figueiredo, de 1967, sobre o SPI e ação indigenista do Estado, aponta corrupção e muitos crimes que nortearam a vida de funcionários. Comissões internacionais da Cruz Vermelha, Survival International e Aboriginal Protection Society visitaram o Brasil e produziram seus próprios relatórios sobre o assunto. Como resultado dessas ações e apelos internacionais o SPI é dissolvido e seu lugar foi criada a Fundação Nacional do Índio (FUNAI) inaugurando assim uma nova fase na política indigenista brasileira. A própria FUNAI abriria os caminhos para os empreendimentos nacionais de integração. Ligada umbilicalmente à ditadura militar (1964-1985), seguia a política do Ministério do Interior. A postura desenvolvimentista em vigor, emprestou à FUNAI uma ação inversa à esperada, e cujo resultado foi o favorecimento, em muitos casos, da entrada de empresas mineradoras, madeireiras, entre outras, nas áreas indígenas.

3.17 O modelo jurídico-institucional da política indigenista, a partir da atual Constituição foi ampliado consideravelmente. Com relação as terras indígenas a Constituição reconhece não apenas a ocupação física das áreas habitadas pelos índios, mas sim a ocupação de acordo as tradições culturais. Neste sentido o Artigo 20 amplia o conceito de território indígena a toda extensão de terra necessária à manutenção e preservação das tradições imemorais e culturais dos povos indígenas. O artigo 22 mantém a competência do Estado para legislar sobre as populações indígenas e reconhece assim o direito dos índios de preservar sua identidade étnica e suas formas de organização abandonando assim o caráter de transitoriedade da condição de indígena que cessaria com a chamada "integração do índios à comunhão nacional". O Artigo 215 garante a educação bilingüe assegurando-lhes a utilização de suas línguas e processos próprios de aprendizagem.

3.18 Com relação as questões da exploração e o aproveitamento de recursos hídricos e pesquisa das riquezas minerais nas terras indígenas a Constituição (Art.49) estabelece a competência exclusiva do Congresso Nacional para autorizar tais explorações. O artigo 109 determina a Justiça Federal para processar e julgar disputas sobre direitos indígenas. O Ministério Público tem função institucionais e específicas na defesa judicial dos direitos e interesses das populações indígenas (Art.129).

3.19 O atual texto constitucional abandona explicitamente a ações integracionistas e direciona as ações indigenistas para a valorização da identidade étnica e do patrimônio cultural dos povos indígenas. Os parágrafos do Artigos 231 e 232 contêm as bases sobre os direitos indígenas e ressalta o reconhecimento da identidade própria e diferenciada, os direitos originários, determina a demarcação das terras indígenas, e reconhece as formas de organização social como partes legítimas para ingressar em juízo em defesa de seus direitos e interesses.

3.20 A lei 5.371 de 1967 autorizou o Governo Federal a instituir a FUNAI com as atribuições de estabelecer as diretrizes da política indigenista oficial. Atualmente a FUNAI encontram-se em fase de redefinição de seu papel em acórdância as disposições da Constituição de 1988 acima referida. Esta fase de redefinição será encerrada quando o novo Estatuto do Índio, ainda em tramitação no Congresso Nacional for votado substituindo assim a Lei 6.001 de 1973 que encontra-se desatualizada.

3.2.4 As políticas indígenas e as organizações indígenas

3.25 Através das Assembléias Indígenas, organizadas inicialmente pelo CIMI (Conselho Indigenista Missionário) na década de 70, o movimento indígena inicia sua fase contemporânea, dirigindo suas ações principalmente para as questões das demarcação das terras indígenas em todo país como forma de garantir a sobrevivência física e cultural diante das frentes de contato. Essas assembléias e reuniões indígenas constituem-se hoje num acúmulo significativo das experiências na relação dos indígenas com o governo e setores da sociedade nacional. Os povos indígenas aprenderam a partir da relação conflituosa do contato e reafirmam a necessidade de uma autonomia política e econômica.

3.26 No âmbito mais geral, as organizações indígenas que surgiram a partir desse movimento de assembléias e encontros, nos níveis local, regional e nacional, buscaram garantir espaços para uma autodeterminação baseada nas características de cada povo. O movimento indígena também buscou aliar-se com as organizações não governamentais indigenistas, ambientalistas e eclesiais, (nacionais e internacionais), principalmente àquelas ONGs que souberam respeitar e incorporar os interesses dos índios em seus discursos e práticas. Os grandes temas relacionados à questão amazônica estão incluídos na dinâmica atual do movimento indígena e os discursos das lideranças encontraram eco nos organismos internacionais encarregados de discutir políticas e implementar projetos de desenvolvimento na Amazônia. Atualmente os projetos de desenvolvimento destinados à Amazônia tem procurado escutar e envolver as organizações indígenas (àquelas de caráter mais regional), na sua elaboração e execução.

3.28 O movimento indígena nos últimos anos ampliou seu espaço de articulação nas diversas esferas de decisão local, regional e nacional. Desde a década de oitenta os direitos indígenas são alvo de debate e declarações internacionais culminando em 1993 com o Ano Internacional dos Povos Indígenas e posteriormente a Década Internacional do Índio (1994-2003). A participação do movimento indígena, através de suas organizações, reivindicaram a criação, em 1993, do Grupo de Trabalho sobre Populações Indígenas (GTPI) da Subcomissão de Prevenção da Discriminação e Proteção de Minorias da Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas. Esse Grupo de Trabalho está atualmente discutindo a Declaração sobre os Direitos dos Povos Indígenas e a possibilidade de criação de um foro permanente no âmbito das Nações Unidas.

3.29 Na região Amazônica, as organizações indígenas encontram-se em dois fóruns. O primeiro, conhecido como COICA (Comission de Organizaciones Indigenas de la Cuenca Amazonica), é o espaço político *pan-amazônico* no interior da Comissão de Direitos Humanos da OEA. E o segundo é a COIAB (Coordenação das organizações Indígenas da Amazônia Brasileira) a qual agrupa nominalmente mais de 90 organizações indígenas, todas elas representadas no seu Conselho Deliberativo. A COIAB hoje implementa vários projetos específicos (com recursos financeiros provenientes de várias fontes) nas diversas áreas da temática indígena de alcance mais regional e é a interlocutora preferencial entre os povos indígenas da Amazônia e o Estado brasileiro.

3.30 As organizações indígenas neste últimos anos, diante das lacunas existentes na política indigenista oficial, buscam sua autonomia econômica e sua afirmação política nos níveis local regional e nacional, sugerindo políticas públicas setoriais claras com relação aos povos indígenas. As políticas indígenas nestes últimos anos - mesmo sem existência de uma organização política que os representem a nacionalmente - vem sendo construída nas intervenções concretas do Estado nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento econômico. Na leitura dos diversos documentos e declarações do movimento indígena apresentados recentemente, observa-se que as OI devem dar conta de toda sorte de problemas (ambientais, saúde educação e demarcação de terras entre outros) que afetam os povos indígenas no seu cotidiano. O fortalecimento institucional das organizações é uma das necessidades estratégicas que faz parte das reivindicações das lideranças para que o movimento indígena possa enfrentar as demandas das comunidades indígenas as quais segundo o recente censo populacional apresenta um índice de crescimento significativo.

3.3 PROJECT APPROACH

3.31 Este projeto propõe apoiar dois componentes do Programa Demonstrativos dos Povos Indígenas: a) Subprojetos nas áreas de: i) monitoramento das terras indígenas, ii) atividades econômicas sustentáveis, iii) resgate e valorização cultural) b) Fortalecimento Institucional das Organizações Indígenas. Atividades que possam ampliar e melhorar as competências técnicas, gerenciais e administrativas das organizações para que as mesmas possam ocupar eficientemente as instâncias decisórias que afetam o movimento indígena já que as mesmas encontram-se em diversos estágios de desenvolvimento e enfraquecidas diante da situação de contato e dos interesses econômicos contraditório.

3.32 Estudos realizados indicam que a fragilidade institucional é afetada principalmente pela falta de capacidade de gestão, o que obstrui a participação das organizações indígenas no planejamento, execução e avaliação dos projetos. Esta debilidade institucional é caracterizada pelos seguintes problemas:

capacidade técnica reduzida; escassez de recursos financeiros; nível insuficiente de qualificação dos recursos humanos; carência de infra-estrutura; presença institucional reduzida nas instâncias que tratam das questões indígenas

3.33 A partir de 1988, com o reconhecimento e ampliação dos seus direitos contidos na Constituição, os povos indígenas formalizaram representações fora do espaço institucional da FUNAI, aumentando o número das suas associações, cuja criação foi motivada principalmente pelo acesso a recursos financeiros e o anseio de uma autonomia econômica e política. Esses recursos, em geral, são provenientes da cooperação internacional e de projetos governamentais, em sua maioria relacionados às agências multilaterais (PMACI, Planaflo, Prodeagro). Nestes projetos as organizações indígenas não estiveram envolvidas em todas as etapas e a implementação dos projetos eram realizadas através de plano operacionais anuais da FUNAI. Essas organizações ampliaram seus conhecimentos sobre o apoio financeiro internacional e foram conformando-se a um modelo organizativo previsto para as associações em todo território nacional. Nesse processo associativista observa-se uma variedade significativa de “formas organizativas” intimamente relacionadas ao grau de articulação das diversas regiões. Algumas dessas associações servem hoje de exemplo para as demais organizações em estágios menos avançados.

3.34 A maioria dessas organizações expressam uma carência de informações de toda a sorte, para tomarem suas decisões. A circulação de informação tem sido um problema identificado em reuniões com organizações integradoras. Outro problema é a carência de quadros para assumir novos papéis nessas associações. Na maioria dos casos um membro da diretoria dessas OI's assumem diversos papéis prejudicando assim o sucesso e cumprimento dos objetivos de um projeto. As lideranças indígenas têm acentuado essas questões e a colocam como sendo prioritário o treinamento de novas pessoas ampliando assim o quadro de dirigentes.

3.35 De acordo com as avaliações setoriais (cf. bibliografia anexada) realizadas - tanto do PD/A como do PPTAL, ambos programas do PPG7 - as organizações indígenas que receberam recursos do PD/A para implementação de subprojetos tiveram dificuldades no gerenciamento dos mesmos. Essas dificuldades foram reconhecidas pelas organizações indígenas e foi identificada a falta de um apoio específico (tanto técnico como financeiro) para as organizações indígenas nas questões que giram em torno gerenciamento administrativo institucional. Os relatórios destes programas apontam para um apoio adicional e específico direcionado para essas questões. Acredita-se que sem este apoio específico para as questões relacionadas ao fortalecimento institucional o sucesso do PDPI será comprometido, pois depende grande parte das capacidades ampliadas das organizações indígenas.

3.3.1 O Propósito do Projeto

3.37 O propósito deste projeto é fortalecer os povos indígenas ampliando suas capacidades organizativas, técnicas e gerenciais para melhorar a qualidade de vida. Este propósito contribui para a Meta do PDPI: Contribuir para a sustentabilidade econômica, organizacional, social e cultural dos povos indígenas em suas terras e de conservação dos recursos naturais nelas existentes.

3.3.2 Os Resultados Esperados

3.38 Para alcançar este propósito foram definidos os seguintes resultados:

- a) Organizações indígenas treinadas e habilitadas participando dos processos de decisão, planejamento e execução do desenvolvimento sustentável em suas terras e defendendo seus interesses e direitos.

Para tanto será necessário investir em treinamentos e capacitações em planejamento estratégico; seminários para as organizações indígenas discutirem assuntos estratégicos de seus interesses; identificar as competências existentes das OI, cursos sobre desenvolvimento de competências gerenciais, treinamentos sobre a participação em conselhos e instrumentos de controle social. Projetos de identificação, treinamento e mobilização de quadros sucessórios e desenvolvimento de estratégias para efetiva ocupação das instâncias de participação. Criação de uma rede de organizações indígenas interessadas em discutir e fomentar debates sobre questões de seus interesses fundamentais. Identificação de parecerias e assessorias técnicas para apoiar estas atividades.

- b) Organizações Indígenas estruturadas e aparelhadas para identificar, planejar, executar e avaliar projetos de desenvolvimento sustentável em suas áreas;

Será necessário para isso apoiar demandas específicas de infra-estrutura das organizações indígenas. Treinamentos instrumental básico nas questões gerenciais, planejamento estratégico, monitoramento e avaliação de projetos. Treinamentos para elaboração de relatórios, contabilidade básica, organização de orçamentos. Capacitação instrumental para mobilização e negociação com comunidades e instituições governamentais. Atividades de treinamentos em metodologias participativas para gestão de projetos.

- c) Organizações indígenas com suas capacidades fortalecidas funcionando eficientemente e efetivamente;

Atividades que levariam a esse resultado podem ser assim resumidas: Seminários sobre temas de interesse fundamental das áreas indígenas; cursos de gestão e administração para dirigentes indígenas com possibilidade de multiplicação em pequena escala; Sistematização das formas e modelos de organização existentes; Seminários para discutir o modelos de organização indígenas e sua replicabilidade; Oficinas para discutir as formas tradicionais de gestão; Cartilhas de disseminação.

d) Iniciativas indígenas implementadas em forma de projetos locais;

Apoiar projetos demonstrativos de monitoramento, proteção e manejo sustentável das terras indígenas e dos recursos naturais nelas existentes; Apoiar projetos demonstrativos de atividades econômicas sustentáveis em terras indígenas; Apoiar projetos demonstrativos que contribuam para o resgate e valorização da culturas indígenas

3.3.3 Monitoramento e Participação das OI's

3.40 Os subprojetos aprovados serão acompanhados pela UG-PDPI. A avaliação do desempenho será realizada permanentemente *in loco*, através dos relatórios semestrais e das comprovações mensais de gastos durante o período de execução das atividades. Os aspectos considerados são: (1) cumprimento dos objetivos do PDPI e do próprio subprojeto; (2) realização das atividades planejadas; (3) os resultados alcançados e (4) execução físico-financeira. As atividades do componente Fortalecimento Institucional serão acompanhadas por um Comitê Assessor, composta por três técnicos capacitados para avaliar e identificar indicadores para avaliação. Tal como estão estruturados os diversos mecanismos planejamento, monitoramento e avaliação

Na Reunião do conselho Deliberativo da COIAB nos dias 10-11 de dezembro de 2000 na qual foi discutido este projeto, as organizações indígenas presentes recomendaram um maior envolvimento das OI's na identificação dos projetos do componente Fortalecimento Institucional.

3.4.1 Institucional

3.44 O movimento indígena nestes últimos anos cresceu e institucionalizou-se em todo território nacional. Recentemente, através de um levantamento preliminar, organizado pelo PDPI com a finalidade de mapear as organizações indígenas, identificou cerca de 260 (?) organizações atuando na Amazônia em diferentes estágios de desenvolvimento institucional. Até 1988 haviam poucas organizações com caráter e atuação mais localizada. Algumas delas estavam dependendo da intermediação de "organizações indigenistas de apoio" para aprovação de projetos de educação, saúde, e alternativas econômicas em suas áreas. A relação com as organizações de apoio foi importante, no sentido de oferecer subsídios sobre a situação dos povos indígenas e colocar as OI's na "linha de frente" das políticas públicas. Estas absorveram com uma dinâmica própria o discursos das organizações de apoio sobre a complexa temática da Amazônia.

3.45 As organizações indígenas caracterizam-se pela diversidade de funções e formas, que poderiam ser resumidas: forma de constituição – associações, organizações, movimento, centros, comissões, conselhos, federações, união, coordenação; escopo de atuação – necessidades básicas das comunidade; de

classes (mulheres, professores, agentes de saúde e estudantes); demandas específicas (demarcação de terras, preservação de recursos naturais, alternativa econômicas); articulação política (mobilização das comunidades de base, representação políticas nas esferas públicas e privadas a nível nacional e internacional onde os interesses indígenas estão presentes, intercâmbio de informações); podendo também combinar essas atividades, em menor ou maior grau. Um escopo de atuação recente é a comercialização de produtos das comunidades indígenas; abrangência – abrangendo uma comunidade específica, um ou vários grupos locais, um único povo, um conjunto de povos etnicamente distintos mas situados em um mesmo território (embora não coincidente com a divisão territorial brasileira), ou ainda, nacional, estadual ou municipal. Em sua maioria todas elas encontram-se politicamente fragilizadas e sem meios institucionais para terem suas vozes ouvidas.

3.46 A Missão de Identificação do Projeto observou a existência de três níveis distintos entre as organizações indígenas visitadas: a) organizações em estágio primário de desenvolvimento institucional – São aquelas que estão, fisicamente, mais próximas das comunidades indígenas. Geralmente constituídas sob a forma de Associações, englobam uma etnia ou um conjunto de etnias situada em determinado território; b) Organizações em estágio intermediário de desenvolvimento institucional – São organizações que estão buscando uma atuação mais efetiva junto aos povos indígenas. Estão em uma fase de transição. c) Organizações integradoras – São organizações que já se encontram com um nível de estruturação adequada, contam com recursos humanos capacitados para fazer frente às exigências de apoiadores de projetos, gerenciam recursos financeiros significativos, mantém parcerias outras instituições.

3.47 A questão do “fortalecimento institucional das organizações indígenas” é um tema de permanente de debate não só entre as organizações indigenistas que apoiam o movimento indígena, mas uma questão de discussão contínua nos diversos fóruns indígenas da Amazônia. Essa discussão tem duas direções entre as organizações indígenas: a) a busca de formas organizacionais que reflitam as interesses dos apoiadores e b) a integração das formas tradicionais de organização e gestão com a finalidade de ampliar a participação indígena nos processos decisórios. Grande parte das associações lidam com essas questões. Na realidade, todas as organizações utilizam dois modelos organizativos: o tradicional e o introduzido. Em geral, os povos indígenas internamente continuam com suas formas tradicionais de condução política e gestão, enquanto que as relações externas do grupo indígena são conduzidas pelas organizações. Nem sempre o diretor da organização indígena corresponde a liderança tradicional do grupo indígena, pois a organização/associação é uma instituição recente entre os povos indígenas.

3.48 As oficinas que foram realizadas na fase preparatória do PDPI tem apontado as limitações das organizações e instituições que tem atuado no âmbito dos povos indígenas no Brasil. A partir desses indicativos a Unidade de

Gerenciamento e o Comitê assessor deverão ser treinados para a operacionalização deste projeto.

3.4.2 Social

3.49 Na fase preparatória desta proposta os grupos de interessados (primários e secundários) estiveram envolvidos em diversos momentos, seja em reuniões em Brasília ou Manaus com a presença de representantes indígenas, ou visita a 18 organizações indígenas. Foi também realizada uma consultoria específica para identificar as principais questões que afetam as organizações indígenas cujo os resultados podem ser encontrados nos Anexo I, II e III.

3.50 Através dos apoios previstos, para subprojetos do PDPI que envolvem: projetos demonstrativos de monitoramento, proteção e manejo sustentável das terras indígenas e dos recursos naturais nelas existentes; projetos demonstrativos de atividades econômicas sustentáveis em terras indígenas; projetos demonstrativos que contribuam para o resgate e valorização da culturas indígenas e projetos de fortalecimento institucional das organizações indígenas, es projeto prevê um impacto significativo nas capacidades da organizações indígenas. Com este apoio acredita-se que os povos indígenas da Amazônia terão oportunidade de reduzir sua situação de marginalidade econômica e poderá haver um impacto também significativo.

3.51 Nos estudos realizados para a elaboração do PDPI foram relacionadas as seguintes áreas que afetam o desenvolvimento institucional das organizações indígenas:

Recursos Humanos

3.52 O quadro de dirigentes indígenas ainda é pequeno com relação as inúmeras questões que a organização indígenas tem que lidar no seu cotidiano. Os treinamentos até então realizados para os membros das organizações indígenas, tem se mostrado insuficientes e em sua maioria são pontuais sem uma preocupação de formação. Neste sentido quase todas as organizações tem sua capacidade técnica reduzida e seus membros acumulam funções. A circulação de informação entre as organizações mostra-se insuficiente dificultando assim as tomadas de decisões sobre questões que afetam os povos indígenas. Por outro lado, não existe ainda uma estratégia de melhor utilização dos quadros indígenas já formados. As mulheres tem pouca participação na estruturação das organizações.

Recursos Financeiros

3.53 Neste aspecto, as lideranças indígenas afirmam que os recursos financeiros existentes em seus projetos atuais não são suficiente para ampliar os quadros de dirigentes. Os projetos apoiados por agências da cooperação que por ventura são executados pelas organizações recebem recursos necessários para dar

andamento ao projeto específico e não para a organização como um todo. E isso tem afetado sobremaneira a questão da infra-estrutura necessária para o funcionamento eficiente das organizações.

Competências, Sobreposição de Funções e Assessoria Técnicas

3.54 Foi identificado em geral, uma falta de clareza sobre as competências de cada organização indígenas em seus vários níveis, local, regional e nacional. Em algumas áreas já existe uma boa compreensão das várias instâncias onde se situam as organizações. Em outra áreas existem dificuldades de entendimento sobre os papéis de cada instituição o que resulta numa disputa pelos espaços políticos colocando em risco os interesses fundamentais dos povos indígena. Isso tem-se evidenciado em áreas onde as organizações indigenistas que assessoram propõem ações que tem em vista os seus interesses. Neste sentido este projeto propõe privilegiar assessorias de processo – assim entendidas aquela onde o assessor é um facilitador do processo organizativo, mas a identificação e resolução dos problemas são realizadas através de metodologias participativas e de troca - e não de produtos – onde o assessor apropria-se de todo o processo como único conhecedor da realidade.

3.55 Constatou-se que poucas mulheres ocupam funções de liderança, e quando ocupam ficam vinculadas a atividades internas (secretaria). Ressalte-se, no entanto, que existem organizações indígenas somente de mulheres, como é o caso da AMARN, e que são gerenciadas com relativa eficiência. Esta capacidade de gerenciamento das mulheres deve ser expandida e não ficar restrita somente as organizações de mulheres. As ações de capacitação devem procurar integrar as mulheres nas organizações que têm uma atuação mais política no Movimento.

3.56 O estudo observou que os principais pontos fortes das organizações indígenas são: um forte vínculo com as comunidades; disposição para assumir funções no movimento; reconhecimento e legitimidade por parte das comunidades; identificação concreta das dificuldades e necessidades das comunidades; atenção ao processo decisório democrático e participativo e maior controle social por parte das comunidades.

3.41 Os grupos de interessados primários são os povos indígenas através de suas organizações. Os dirigentes indígenas, homens e mulheres, e as lideranças indígenas como **grupos de interessados primários** darão ao projeto alta prioridade, pois estão buscando melhorar a qualidade de vida nas suas comunidades; querem ampliar sua participação nos processos decisórios que afetam suas terras; buscam compartilhar informações entre si; necessitam ampliar as capacidades gerenciais e administrativas de suas organizações. As mulheres envolvidas buscam modificar a qualidade de participação das mulheres na vida das organizações indígenas.

3.42 O Ministério do Meio Ambiente, a Secretaria Técnica do PDA, a FUNAI, PPTAL, as organizações indigenistas, os doadores e o DFID são identificados

como os **grupos de interessados secundários** no contexto deste projeto. Todos esses grupos estarão buscando o cumprimento dos objetivos do projeto. Cada um dos grupos procurará ampliar sua participação nas decisões do projeto. Pois o projeto lhes possibilitará uma ampliação das suas capacidades em lidar com populações etnicamente diferenciadas e oportunidades para ampliar a visibilidade institucional de suas organizações.

3.43 Um grupos de interessados externos apareceu na análise realizada: as igrejas evangélicas e a Igreja Católica, ambos grupos tem forte presença em algumas das áreas indígenas com forte influência nas lideranças locais. A Igreja Católica através do Conselho Indigenistas Missionário, sistematicamente vem trabalhando com diversas lideranças indígenas em algumas das áreas. Terão também um interesse bastante significativo no projeto como um todo, no entanto, terão uma postura céptica com relação aos seus objetivos.

3.5 APPRAISAL ISSUES

3.5.1 Ambiental

3.57 Vários estudos já documentaram (Pozzobon, 1998, Little, 1998) o conhecimento dos povos indígenas sobre os recursos naturais em seus territórios. O contato promovido pelas frentes de expansão econômica deixaram algumas das áreas indígenas em estado avançado de degradação ambiental. O PDPI no seu conjunto lida com esta questão. As organizações indígenas fortalecidas em suas capacidades terão mais condições de preservar os recursos de suas áreas.

3.58 O projeto parte do princípio que apoiando iniciativas que partem das comunidades indígenas se estará promovendo a preservação dos recursos naturais das áreas indígenas além de ampliar as condições de sustentabilidade das terras indígenas. Através dos mecanismo de monitoramento os resultados obtidos na área ambiental serão avaliados e disseminados, criando-se assim apropriados indicadores de avaliação do impacto ambiental para as área indígenas.

3.59 Prevê-se ainda, através dos estudos realizados (ver bibliografia anexa), que os principais efeitos do PDPI como um todo estarão vinculados as questões ambientais do projeto. Os estudos assinalam investimentos em preservação ambiental são recomendados podendo inclusive gerar alternativas econômicas locais.

3.60 Os estudos efetuados até então oferecem uma base para uma análise, mais acurada dos Impactos Ambientais no âmbito dos projetos a serem implantados nas áreas indígenas.

3.61 As organizações fortalecidas serão os principais atores para a conservação da biodiversidade da Amazônia. As iniciativas que partem dessas organizações com relação aos recursos naturais existentes nas suas áreas deveriam ser

valorizadas, garantindo-lhes a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

3.5.2 Técnica

3.62 Os instrumentos de monitoramento do PDPI foram desenhados, no sentido de provê as organizações indígenas de serviços técnicos necessários ao bom desempenho das atividades previstas. Neste sentido, o PDPI tem os seguintes passos para avaliar as necessidades técnicas na implementação:

- (a) divulgação do PDPI junto às comunidades e populações indígenas através da realização de oficinas regionais, confecção e distribuição de material informativo e outras formas;
- (b) elaboração do manual e dos demais instrumentos para a solicitação de subprojetos;
- (c) organização do fluxo de procedimentos necessários à análise e seleção das propostas;
- (d) estruturação das instâncias de apoio técnico à gestão do PDPI (GAP e GAPEP) e da Comissão Executiva;
- (e) organização da capacitação e assessoria técnico-gerencial dos proponentes e executores dos subprojetos;
- (f) coordenação do monitoramento dos subprojetos e organização das avaliações (intermediária e final) do PDPI;
- (g) divulgação dos resultados e experiências dos subprojetos.

3.63 O TCO previsto para atuar neste projeto juntamente como o Comitê Assessor terá uma tarefa específica na identificação de indicadores para avaliação do Projeto e os apoios técnicos necessários para a fase de implementação dos projetos

3.5.3 Econômica e financeira

3.64 Os subprojetos do PDPI deverão contribuir para a melhoria da situação socioeconômica dos povos indígenas, através do desenvolvimento de alternativas inovadoras nas áreas de auto-sustentação econômica e segurança territorial. Os problemas de sustentabilidade econômica e terras indígenas tem se apresentado com tanta gravidade social, que muitos membros dos povos indígenas têm migrado para as periferias das cidades em busca de possíveis alternativas de sobrevivência.

3.65 Autilização de mecanismos que estimulem e garantam a participação ampla das comunidades e organizações indígenas nas propostas e execuções dos projetos tendem a produzir impactos sócio-econômicos e culturais muito positivos. A participação ampla das mulheres indígenas será estimulada, de acordo com as tradições culturais de cada grupo.

3.67 Pela própria natureza do PDPI não será possível fazer cálculos microeconômicos dos subprojetos dos diversos componentes. Os subprojetos de

cunho econômico e que envolvam relações com o mercado deverão apresentar um estudo de viabilidade, incluindo um cálculo de rentabilidade.

3.68 Como o PDPI é um projeto piloto, não é possível realizar uma análise prévia de seus impactos. Os possíveis impactos do PDPI, quanto a produção de resultados demonstráveis e transferíveis dos diversos componentes, não são quantificáveis em uma lógica econômica, deve-se dar mais ênfases nos impactos sociais e de processo.

3.5 AVALIAÇÃO

3.69 A elaboração deste projeto beneficiou-se da avaliação do PD/A e do PPTAL, além de estudos setoriais existentes sobre as questões indígenas. No processo de elaboração do PDPI foram realizadas em diversas áreas indígenas sete oficinas de discussão sobre o projeto cujas principais conclusões foram incorporadas nesta proposta. Essas oficinas e discussões sobre o componente Fortalecimento Institucional das Organizações indígenas, indicaram que é necessário rever as metodologias de ensino e treinamento destinados aos membros dessas organizações, pois os treinamentos até então oferecidos aos membros de OI's carecem de uma melhor compreensão da realidade indígena da Amazônia.

3.70 Os indicadores abaixo relacionados foram identificados durante a elaboração desta proposta, mantendo-se o cuidado de colocar dentro dos parâmetros já identificados para os outros componentes do PDPI. Durante a etapa preparatória do projeto estes indicadores podem ser revisados e melhor quantificados. Todos estes indicadores relacionados, apontam para uma avaliação qualitativa dos resultados e possíveis impactos do projeto.

3.71 Pelo caráter participativo da elaboração desta proposta, deveriam ser privilegiados os indicadores de processo. Esses indicadores podem mostrar o que está sendo realizado e como estão sendo realizadas as diversas atividades previstas. Os indicadores de processos são condições necessárias para direcionar as atividades para um cumprimento efetivo dos propósitos do projeto. Em tratando-se de populações etnicamente diferenciadas, onde o ritmo e o passo de suas organizações, parecem ser distintos de outras organizações da sociedade, pois estas já manejam o discurso organizacional desde o processo de escolarização, necessita-se ter um cuidado em selecionar os indicadores.

3.72 A título indicativo são os seguintes indicadores elaborados para o projeto:

Indicadores para o Propósito:

- Melhorias da qualidade de vida das populações indígenas;
- Permanência da população indígena nas aldeias participantes do PDPI;
- 50% de projetos exitosos com efeito multiplicador;
- Ampliação das linhas de financiamento para a população indígena

- 90% das Comunidades envolvidas satisfeitas com os resultados dos subprojetos executados;
- Redução do grau de desmatamento e aumento da conservação ambiental;
- 50% das organizações indígenas interessadas envolvidas na identificação dos projetos;

Indicadores para o Resultado 1

- 30% dos dirigentes indígenas das OI's envolvidas no projeto até o 3 ano do projeto com maior conhecimento sobre as temáticas que afetam os interesses fundamentais dos povos indígenas e 90% até o final do Projeto;
- 3 organizações em cada uma das áreas geográficas prioritárias participando nas decisões políticas em diversos fóruns (local, municipal, Estadual e Nacional) até o final do projeto.
- 3 pessoas vinculadas às organizações indígenas envolvidas no projeto participando de instâncias de decisão de políticas públicas de interesse dos indígenas até o 3 ano de atividades;

Indicadores para o Resultado 2

- Número considerável propostas de projetos de desenvolvimento identificados / executados por organizações indígenas;
- Número considerável de pessoas treinadas e capacitadas vinculadas às organizações indígenas.
- Número considerável de novos quadros assumindo funções nas organizações indígenas.
- Número de indígenas que colaboram com ações de outras organizações (indígenas ou não).

Indicadores para o Resultado 3

- Número considerável de projetos propostos / executados (sem intermediação de outras organizações indigenistas);
- Grau de participação e intervenção em políticas públicas.
- Número e temas de documentos sobre política indígena produzidos

Indicadores para o Resultado 4

- A Unidade de Gerenciamento proporciona assistência técnica complementar e adequada aos objetivos dos subprojetos
- Número de organizações e comunidades indígenas treinados e capacitados em gerenciamento e administração de subprojetos
- Número de entidades proponentes e executoras que receberam e aplicaram os recursos conforme o cronograma estabelecido
- Equipamentos e bens adquiridos são adequados ao desenvolvimento dos subprojetos

- Os proponentes estão executando as atividades conforme o plano de trabalho
- Número de subprojetos efetivamente implantados

3.73 Levando-se em consideração as etapas do projeto, recomenda-se um estudo avaliativos ao final de cada uma das etapas. No final do projeto prevê-se uma avaliação externa no sentido de identificar o impacto nas comunidades indígenas. Os técnicos do DFID deverão ter um perfil para conduzir esses estudos avaliativos do processo de implementação do projeto. Os impactos, lições e aprendizados oriundos das avaliações deveriam ser amplamente disseminados. Pois este projeto é de caráter inovador pela participação da lideranças indígenas no desenho do projeto.

4 IMPLEMENTAÇÃO

4.1 Estrutura, Atribuições e Responsabilidades

4.01 Os recursos financeiros destinados aos Subprojetos deverão compor os recursos já alocados da KfW seguindo os procedimentos já identificados. Os recursos financeiros do componente Fortalecimento Institucional do PDPI, não deveriam ser fragmentados em diversos projetos de fortalecimento institucional desconectados e não articulados entre si. Deveriam ser otimizados levando-se em consideração as necessidades/demandas das organizações indígenas nas diversas áreas de atuação do PPG-7, a serem identificadas como áreas estratégicas no fortalecimento institucional das organizações indígenas. Para esses recursos do componente do PDPI propõe-se que a demanda das áreas geográfica e demandas temática sejam “orientadas” em projetos não concorrenciais, fortalecendo as estratégia do PDPI.

4.02 Um Comitê Assessor será formado por um Técnico (TCO) a ser selecionado pelo DFID (ver o perfil no Anexo III), um técnico selecionado pela Secretaria Técnica do PD/A e financiado com recursos do Ministério do Meio Ambiente e um representante das organizações indígenas, selecionado pela COIAB. Este comitê poderá utilizar as facilidades oferecidas pelo GAP e GAPEP.

4.03 O Comitê Assessor participará ativamente da etapa preparatória dos projetos identificando as áreas temáticas e áreas geográficas para implementação dos projetos;

4.04 A coordenação das atividades do componente de Fortalecimento Institucional das Organizações Indígenas do PDPI estarão sob a responsabilidade de um ‘comitê assessor’ localizado na Unidade de Gerenciamento do PDPI, fazendo então parte da equipe de técnicos que comporão a UG.

4.05 Os projetos do componente Fortalecimento Institucional serão selecionados nos primeiros seis meses de implementação obedecendo a um cronograma sugerido pelas organizações indígenas. Deverão ser elaborados levando em consideração as Áreas Geográficas e as Áreas Temáticas estratégicas para o movimento indígena. Com relação aos projetos que atenderão uma região Geográfica específica, serão priorizadas aquelas áreas onde as organizações indígenas encontram-se em estágio primário de desenvolvimento institucional e menos articuladas entre si necessitando de um melhor entendimento sobre o papel da organização indígena.

4.06 As demandas deverão ser discutidas levando-se em consideração as características, organizacionais, étnicas e culturais dos povos indígenas. Esses projetos em cada uma das áreas deverão considerar o estágio de organização e de participação dos diversos modelos organizacionais existentes procurando fortalecer as estruturas tradicionais de gestão e participação.

4.07 Nas reuniões preparatórias realizadas pela Missão de Identificação do Projeto, os representantes da COIAB indicaram que as atividades previstas para o resultado 2, treinamentos e cursos de gerenciamento básico, modelos organizativos de associações e articulação política deveriam levar em consideração uma área específica, como Pará, Maranhão e Tocantins, no sentido de promover uma maior integração entre as organizações indígenas dessa região. As outras áreas geográficas onde já existe um grau avançado de interação entre as OI's deverão receber cursos nas áreas temáticas já identificados.

4.2 Cronograma

4.09 Como parte do PDPI, este projeto está previsto para iniciar-se no mesmo período. Após a liberação dos recursos será iniciada a etapa preparatória prevista para durar 6 meses. Após esta etapa haverá um cronograma com maiores detalhes.

4.3 Orçamento

4.4 Monitoramento

Os instrumentos de monitoramento e avaliação estão previstos no projeto do PDPI para os projetos do componente 1 a) Subprojetos nas áreas de: i) monitoramento das terras indígenas, ii) atividades econômicas sustentáveis, iii) resgate e valorização cultural.

Para os projetos do Componente Fortalecimento Institucional, o Comitê Assessor terá atribuições (Cf. Anexo III) e competência para monitorar o projeto. Os

indicadores de avaliação já identificados deverão ser revistos através de estudos específicos.

Relatórios de progresso serão produzidos semestralmente levando em consideração o conjunto do PDPI sob a responsabilidade do TCO em colaboração com os outros membros do comitê assessor.

5. RISCO E CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

5.01 Levando-se em consideração o caráter inovador do PDPI, as diversas interfaces dos seus componentes, o estágio organizacional das associações indígenas com suas particularidades e condições logísticas, a implementação do projeto deverá buscar um passo apropriado e flexível. Esta será uma das condições necessárias imprescindíveis para o sucesso do projeto.

5.02 Outras condições necessárias:

- Excelente articulação entre os diversos componentes do projeto bem como uma excelente integração entre os técnicos que farão parte da Unidade de Gerenciamento e as instituições envolvidas;
- Vontade política da instituição responsável pela política indigenista oficial favorecendo a implantação dos programas nas áreas indígenas;
- Boa compreensão das organizações indígenas parceiras na implementação das atividades dos objetivos favorecendo uma fluidez na comunicação entre elas;
- Políticas governamentais (Estados e União) favoráveis ao desenvolvimento institucional das organizações indígenas;

5.03 Diante da abrangência do projeto é possível prever os seguintes riscos:

- Mudanças inesperadas na política governamental com relação aos povos indígenas;
- Dificuldades de acesso em áreas de fronteiras;
- Conflitos envolvendo as instituições parceiras no PDPI;
- Mudanças de pessoal em posições chaves de decisão;
- Entraves burocráticos na implementação das atividades;
- Dificuldade na transferência dos recursos alocados;

ANEXO I

**QUESTÕES QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS
SITUAÇÃO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS E
CONTEXTO DE ATUAÇÃO.**

**CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS, NECESSIDADES E ALTERNATIVAS DE
APOIOS AO FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL**

As principais questões que afetam o desenvolvimento institucional estão concentradas em:

- **Necessidades de infra-estrutura básica** – tais como instalações, equipamentos básicos, comunicação, transportes. Estas necessidades poderão ser equacionadas a partir dos demais componentes do PDPI e que serão apoiados pelos parceiros do projetos (Kfw, MMA).
- **Fragilidades das técnicas administrativas básicas** apresentadas pelas organizações indígenas menos estruturadas. As principais necessidades dizem respeito a conceitos e instrumentos básicos de gerenciamento técnico-administrativo, tais como estruturação e elaboração de documentos (atas, relatórios, registro de informações), técnicas de arquivamento de documentos (para obter um mínimo de organização documental e preservação dos registros), conceitos básicos de orçamento e gerenciamento financeiro. Estas necessidades podem ser supridas pelo quadro de profissionais (índios) já formados nas organizações indígenas integradoras.
- **Necessidade de melhorar as competências gerenciais** – Apesar das organizações indígenas apresentarem modelos de gestão orgânicos, é necessário aprimorar os conhecimentos, habilidades e comportamentos gerenciais. Esta capacitação deve estar centrada em competências gerenciais que possibilitem administrar, com excelência, as organizações indígenas, diante dos desafios e exigências cada vez maiores das próprias comunidades de base e das entidades que apoiam o Movimento Indígena.
- **Necessidade de ocupar instâncias decisórias** que afetam os interesses do Movimento Indígena. Constatou-se que apesar de haver a preocupação com as políticas públicas que afetam os interesses indígenas, não existem estratégias definidas e sistemáticas para ocupar espaços formalmente constituídos (conselhos). Aqui também deve haver a preocupação de formar lideranças para ocupar cargos no legislativo municipal, estadual e federal.
- **Surgimento de novos temas estratégicos para o Movimento Indígena** – Até bem pouco tempo a maior preocupação dos povos indígenas dizia respeito a demarcação de suas terras. Atualmente entram em cena outras preocupações tais como: formas de alternativas econômicas, novas formas de produção, biodiversidade, identificação de mercados consumidores dos produtos indígenas, empreendedorismo, marketing de produtos e serviços. Estas preocupações já estão sendo discutidas nas organizações indígenas e o interesse por estes temas tende a crescer.

- **Preocupação com os quadros sucessórios** – Outra área de atuação do desenvolvimento institucional será na formação de quadros sucessórios das organizações indígenas. São necessárias ações para identificação, mobilização e formação de novas lideranças, que tenham oportunidade de conhecer a evolução do Movimento Indígena e identificar-se com as questões que afetam a autonomia dos povos indígenas. Assim, os projetos de capacitação não poderão ficar restritos aos índios que hoje atuam no Movimento, mas sim identificando e orientando as vocações de novas lideranças. Os índios que hoje ocupam posições de liderança no Movimento vêm se ressentindo das exigências cada vez mais complexas por parte dos parceiros, exigindo a ampliação dos quadros que atuam nas organizações indígenas. A maioria das organizações é formada por 4 ou 5 membros que se dividem em funções de gerenciamento interno, coordenação de projetos e equipes, participação em eventos, viagens, contatos com as comunidades indígenas e parceiros estratégicos, além de outras atividades pertinentes. Sugere-se que um dos projetos de capacitação trabalhe os aspectos de coaching e mentor.

- **Inexistência de estratégias para o aproveitamento dos quadros formados** – As organizações indígenas mais estruturadas tiveram a capacidade de formar um quadro de profissionais indígenas razoavelmente capacitados e identificados com as questões estratégicas do Movimento Indígenas. Estas pessoas, quando deixam os cargos que ocupam nas organizações indígenas, por conta do processo de eleição de novos membros, enfrentam uma situação difícil para posicionar-se em outras atividades. Muitas permanecem na cidade, sobrevivendo de “bicos”. Outras retornar a suas comunidades, mas não encontrando possibilidades de participação efetiva em ações e eventos que interessam ao Movimento, o que é motivo de desmotivação. Estes quadros poderiam ser melhor aproveitados, em ações descentralizadas, formando um grupo de multiplicadores para atuar junto às organizações menos estruturadas, nos seguintes aspectos: (a) apoio ao gerenciamento interno (planejamento, coordenação, monitoramento); (b) elaboração, implementação e avaliação de projetos; (c) disseminação de temas estratégicos; (d) identificação e construção de parcerias; (e) apoio a identificação e formação de novas lideranças; (f) disseminação de temas estratégicos.

- **Pouca participação das mulheres nas organizações indígenas** – As mulheres têm uma participação restrita nas organizações integradoras. Constatou-se que poucas mulheres ocupam funções de liderança, e quando ocupam ficam vinculadas a atividades internas (secretaria). Ressalte-se, no entanto, que existem organizações indígenas somente de mulheres, como é o caso da AMARN, e que são gerenciadas com relativa eficiência. Esta capacidade de gerenciamento das mulheres deve ser expandida e não ficar restrita somente as organizações de mulheres. As ações de capacitação devem procurar integrar as mulheres nas organizações que têm uma atuação mais política no Movimento. Para que isto seja viável é necessário que se leve em consideração os aspectos culturais e hierárquicos das diferentes etnias. Em algumas regiões a inserção das mulheres às organizações integradoras será mais facilitada pelos aspectos culturais.

SITUAÇÃO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS E CONTEXTO DE ATUAÇÃO

Os povos indígenas sofreram, ao longo dos tempos, influências de vários grupos de interesse, iniciando pelos colonizadores, passando por setores governamentais, militares, igrejas, grupos empresariais. Certo é que estas influências trouxeram graves problemas para as comunidades indígenas. A partir da década de 80, as comunidades indígenas começaram a se organizar para exigir soluções para os seus principais problemas: demarcação de terras, educação, saúde, alternativas econômicas. Praticamente inexistentes na década de 80, a partir dos anos 90 verifica-se uma expansão significativa do que se denomina “organizações indígenas” – aqui entendidas como organizações formalmente constituídas e que congregam em seu corpo diretivo exclusivamente índios. Estas organizações indígenas caracterizam-se pela diversidade de funções e formas, que poderiam assim ser resumidas:

- **forma de constituição** – associações, organizações, movimento, centros, comissões, conselhos, federações, união, coordenação;
- **escopo de atuação** – necessidades básicas das comunidade; de classes (mulheres, professores, agentes de saúde e estudantes); demandas específicas (demarcação de terras, preservação de recursos naturais, alternativa econômica); articulação política (mobilização das comunidades de base, representação política nas esferas públicas e privadas a nível nacional e internacional onde os interesses indígenas estão presentes, intercâmbio de informações); podendo também combinar essas atividades, em menor ou maior grau. Um escopo de atuação recente é a comercialização de produtos das comunidades indígenas.
- **abrangência** – abrangendo uma comunidade específica, um ou vários grupos locais, um único povo, um conjunto de povos etnicamente distintos mas situados em um mesmo território (embora não coincidente com a divisão territorial brasileira), ou ainda, nacional, estadual ou municipal.

As organizações indígenas foram divididas, no PDPI, tomando como referência a organização do Estado brasileiro – nacional, regional, estadual, municipal e local. Este critério prejudica um tratamento adequado das suas diversidades, principalmente no que se refere ao estágio de desenvolvimento institucional. Assim, para o componente “Fortalecimento Institucional”, propõe-se uma classificação baseada em seu atual estágio de desenvolvimento institucional:

- **Organizações em estágio primário de desenvolvimento institucional** – São aquelas que estão, fisicamente, mais próximas das comunidades indígenas. Geralmente constituídas sob a forma de Associações, englobam uma etnia ou um conjunto de etnias situada em determinado território. Estas organizações são as que apresentam a menor estruturação e sua atuação concentra-se em resolver as necessidades básicas da comunidade, tais como: transporte e comunicação. Sua atuação é primordialmente “assistencialista”. Muitas encontram-se constituídas apenas de forma “legalista”, isto é, existem no papel, mas sua atuação é ainda incipiente. Em geral, não contam com instalações físicas próprias, funcionando na casa dos Presidentes eleitos, e os recursos e equipamentos, quando existentes, são mínimos. Os recursos humanos destas organizações são pouco qualificados para fazer frente as exigências burocráticas de projetos, assim são dependentes

de outras organizações indígenas, setores governamentais e não-governamentais. Por isso mesmo, correm riscos de serem “cooptadas” por interesses que conflitam, ou até mesmo são contraditórios, a política de desenvolvimento autônomo das comunidades indígenas. Podemos citar como exemplos de organizações indígenas que se encontram neste estágio: OPIRJ (AC) – Organização dos Povos Indígenas do Rio Juruá, ACIK (AC) – Associação das Comunidades Indígenas de Kaxarari, ACIRA – Associação das Comunidades Indígenas do Rio Aiari (AM).

- Organizações em estágio intermediário de desenvolvimento institucional – São organizações que estão buscando uma atuação mais efetiva junto aos povos indígenas. Estão em uma fase de transição, isto é, ainda atuam nas necessidades básicas das comunidades, procurando abandonar o “assistencialismo”, mas também têm preocupações com as questões estratégicas e políticas do movimento indígena. Buscam parcerias, tanto com outras organizações indígenas, como com organizações não governamentais, setores do governo e agências financiadoras internacionais, embora nem sempre sejam bem sucedidas neste desafio. Sua preocupação básica é com a continuidade da organização. Enfrentam problemas para a manutenção da sede (em geral própria), dos equipamentos, dos serviços públicos (telefone, luz) e da própria Diretoria. Uma atenção especial deve ser dada a estas organizações, pois como se encontram em uma fase transitória, correm riscos de se desarticularem se os apoios sofrerem solução de continuidade. Podem estar constituídas na forma de Associações, Organizações, Conselhos ou até mesmo como unidade estadual. Podemos citar como exemplos de organizações indígenas nesta categoria: OIBI – Organização Indígena da Bacia do Içana, CIM – Conselho Indígena Mura, UNI-AC – União das Nações Indígenas do Acre e Sul do Amazonas.
- Organizações integradoras – São organizações que já se encontram com um nível de estruturação adequada, contam com recursos humanos capacitados para fazer frente às exigências de apoiadores de projetos, gerenciam recursos financeiros significativos, mantêm parcerias com órgãos governamentais, ONGs e agências internacionais. Atuam também no fomento e apoio a outras organizações indígenas e, assim, podem desempenhar um papel fundamental na construção de uma rede de parcerias. Suas ações predominantes são no que denominam “atuação política do movimento”, isto é, ocupação de instâncias onde são discutidas políticas públicas de interesse indígena, mobilização e orientação dos povos indígenas para defesa de seus interesses, intercâmbio de informações, gestão de projetos e gerenciamento administrativo-financeiro da organização. Encontram-se neste estágio de desenvolvimento institucional a COIAB – Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira; CIR – Conselho Indígena de Roraima; FOIRN – Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro.

CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS, NECESSIDADES E ALTERNATIVAS DE APOIOS AO FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Classificação das Organizações Indígenas	Perspectivas de Atuação	Exemplos	Necessidades	Alternativas de Apoio (FI)
Organizações em estágio primário de desenvolvimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades básicas (transporte, comunicação) - Informação às comunidades sobre o movimento indígena 	<ul style="list-style-type: none"> OPIRJ (AC) ACIK (AC) ACIRA (AM) APIRR (RR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalações físicas (sede) - Equipamentos básicos (rádio, máquina escrever, mobiliário, arquivos) - Manutenção da infra-estrutura (após instalada) - Constituição jurídica da org. - Gerenciamento interno da organização (básico) - Mobilização inicial das comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio com a infra-estrutura - Cartilha (passo a passo) para constituição jurídica - Capacitação gerencial básica (instrumental: elaboração de atas, relatórios, orçamento, fluxo de caixa, técnicas de arquivo) - Capacitação introdutória para mobilização e negociação com as comunidades
Organizações em estágio intermediário de desenvolvimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento interno das organização - Levantamento e sistematização das necessidades básicas das comunidades - Identificação de parcerias / assessorias técnicas - Discussão de temas estratégicos do movimento - Gestão de projetos (planejamento, implementação e avaliação) - Apoio para o fortalecimento das organizações de base 	<ul style="list-style-type: none"> - OIBI (AM) - CIM (AM) - UNI (AC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da infra-estrutura existente - Ajuda de custo para membros da Diretoria - Melhoria dos canais de comunicação com as organizações de base - Gestão de projetos - Aperfeiçoamento dos instrumentos de controle social - Coordenação de equipes de trabalhos - Pode ser necessário reforçar o gerenciamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio para desenvolver soluções para manutenção da infra-estrutura e dos membros da Diretoria - Disseminação de informação e comunicação (encontros, informativos, instalação de rádios (ou programas) comunitários). - Capacitação (nível intermediário) para gestão de projetos comunitários e gerenciamento interno da organização - Capacitação em planejamento estratégico e instrumentos de controle social - Seminários para discussão de assuntos estratégicos - Mapeamento de parcerias e assessorias técnicas

<p>Organizações integradoras do desenvolvimento institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação em instâncias estratégicas para o movimento indígena (conselhos estaduais ou municipais, fóruns deliberativos, legislativo, executivo) - Mobilização e orientação dos povos indígenas para defesa de seus interesses - Intercâmbio (interlocução) com Organizações do movimento, setores governamentais, apoiadores, parceiros, assessorias, consultores - Mobilização para formação de quadro sucessórios - Consolidação das parcerias - Atuação como multiplicadores para as demais organizações indígenas - Gestão de projetos integradores - Gerenciamento administrativo-financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - CIR (RR) - COIAB (AM) - FOIRN (AM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologias para análise de beneficiários e partes interessadas - Metodologias participativas e integradoras de gestão projetos - Adoção de modelo orgânico de gerenciamento interno das Organizações Indígenas - Análise da eficiência e efetividade da rede de Organizações Indígenas - Formação de novos quadros para as Organizações Indígenas - Aperfeiçoamento de temas gerenciais estratégicos (marketing, comercialização, identificação de mercados, imagem institucional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação para identificação e mobilização das competências existentes nas Organizações Indígenas - Formação e Desenvolvimento de Competências Gerenciais Estratégicas - Capacitação para identificação e mobilização dos quadros sucessórios - Capacitação para desenvolvimento de estratégias para ocupação das instâncias de participação - Capacitação em metodologias participativas para gestão de projetos - Sistematização e divulgação de informações sobre as organizações, parcerias, assessorias, consultores - Coordenação e ações integradoras da rede de organizações indígenas
--	---	--	---	--

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS DO RIO NEGRO (a ser validada na fase preparatória)

35

REGIAO	ORGANIZAÇÃO DE BASE	ORGANIZAÇÃO EM TRANSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO INTEGRADORA
São Gabriel		AAISARN AMARN (Manaus)	FOIRN
Uaupés / Papuri + Baixo e Médio Uaupés	OICI AEDI ONIARN UNIRVA ATIDI	COIDI CERCI AMIDI	
Tiquié	OIBEV ACIRC	ACIRU ATRIART UNIRT CIPAC	
Içana / Xié	ACIOAI ACIRA UMIRA OICAI UNIB AIBRI AMAI	OIBI	
Médio e Baixo Rio Negro	ASIBA ACIMRN CACIR ACIBRN OCIARN		

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS DO ACRE (a ser validada na fase preparatória)

REGIAO	ORGANIZAÇÃO DE BASE	ORGANIZAÇÃO EM TRANSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO INTEGRADORA
Acre	OPIRJ OPITA ACIK AKARIB APIWTXA ASKARJ	OPIRE UNI	

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS DE RORAIMA (a ser validada na fase preparatória)

36

REGIÃO	ORGANIZAÇÃO DE BASE	ORGANIZAÇÃO EM TRANSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO INTEGRADORA
Roraima	ADMIR APIR ARIA ARIAM ARIBA OMIR	OPIR	CIR
Obs.: Verificar a situação das seguintes: - SODIUR - ARICON - ALIDICIRR			

QUADRO 1 ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS E FORTES DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

24

Estágio do Desenvolvimento Institucional	Pontos Fracos	Pontos Fortes
<p>Organizações com vulnerabilidades no DI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estrutura deficiente ou inexistente - Recursos humanos insuficientes ou pouco qualificados - Deficiência na formação básica - Dificuldades de identificar assessorias/parcerias - Poucos recursos financeiros - Comunicação deficiente ou inexistente - Dificuldades de transporte - Distância dos centros de decisão e informação - Inexistência ou deficiência de processos gerenciais básicos (planejamento, elaboração e arquivo de documentos) - Pouca ou nenhuma participação nas instâncias (externas) de decisão dos interesses indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> - forte vínculo com as comunidades - disposição para assumir funções no movimento - reconhecimento e legitimidade por parte das comunidades - identificação concreta das dificuldades e necessidades das comunidades - atenção ao processo decisório democrático e participativo - maior controle por parte das comunidades
<p>Organizações integradoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dificuldades de manter o vínculo com as comunidades - processo de comunicação com as base intermitente - dificuldades para construção de um planejamento estratégico para a rede de organizações indígenas - pouco acesso a capacitação para assuntos estratégicos e inovadores das organizações (biodiversidade, identificação de mercados, integração de mercado produtivo e consumidor, marketing, etc.). - Inexistência de estratégias para ocupação de instâncias de interesse - Excessiva divisão de funções administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa infra-estrutura, inclusive com grau razoável de informatização - Recursos humanos razoavelmente qualificados - Bom desempenho em equipe - Capacidade de gerenciar as relações externas - Capacidade para orientar processos de desenvolvimento das organizações de base - Processo de consolidação de parcerias em desenvolvimento - Competências gerenciais básicas presentes - Preocupação com processo decisório democrático e participativo - Modelo de gestão orgânico - Unidade de discurso sobre o movimento

ANEXO II

PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS INTERESSADOS E ANÁLISE DOS GRUPOS INTERESSADOS

Esta análise foi realizada durante a Missão de Identificação do Projeto, através de reuniões mantidas com as organizações indígenas e de leituras de documentos produzidos recentemente pelo PDA (ver bibliografia). É importante ressaltar que a participação de algumas OI's na elaboração deste projeto tem fomentado uma compreensão mais ampla da situação em que se encontram as organizações indígenas. Será necessário, talvez afinar essa análise em um outro momento, possivelmente na etapa preparatória do projeto levando-se em consideração a diversidade dos povos indígenas, os primeiros beneficiários deste projeto. Neste anexo ao projeto pretende-se apresentar as questões que surgem a partir da análise dos grupos de interessados

Os documentos referidos assinalam a necessidade incluir no PDPI programas de capacitação e treinamento que incorporem metodologia processuais "tratando assim de superar algumas das limitações do projetismo". O projeto deveria ainda, criar possibilidades de elaboração de políticas de interculturalidade para "atender adequadamente a grande diversidade étnica entre os povos indígenas" (Little, P. 1998, Buchillet, D. 1999).

Este projeto visa o fortalecimento das organizações indígenas ampliando suas capacidades organizativas, técnicas e gerenciais para um melhorar a qualidade de suas vidas. Acredita-se que haverá mais participação das OI's na defesa de seus interesses uma vez que suas organizações tenham as ferramentas necessárias para ocupar os espaços decisórios que se apresentam no contexto nacional.

Grupo de Interessados Primários

As OI's existentes podem ser localizadas em três blocos distintos segundo as suas capacidades organizacionais e desenvolvimento institucional: a) OI's em estágio primário, geralmente chamadas de organizações de base no discursos dos dirigentes indígenas; b) OI's em estágio intermediário; e c) Organizações integradoras (Cf. Anexo I). Essas organizações operam nos seguintes níveis: local, regional e nacional com diferentes graus e interação entre elas próprias e com instituições no âmbito do governo e da sociedade civil. Evidenciou-se nestes últimos anos um aumento significativo do número de organizações que situam-se no primeiro estágio. Essas organizações estão motivadas e procuram meios para lutarem pelos seus interesses em diversas setores que afetam suas terras. Um fator importante a considerar é o crescimento demográfico das populações indígenas em algumas áreas. Enquanto em outras áreas pode-se verificar um decréscimo e situações de vulnerabilidade afetadas pelas seguintes situações: a) invasões de suas terras; b)

marginalidade econômica; c) problemas sérios de saúde; d) carência nutricional.

Até a presente data houveram algumas tentativas de fomentar uma Organização Indígena que representassem os interesses a nível nacional. A mais recente experiência trata-se da CAPOIB (Conselho de Articulação dos Povos e Organizações Indígenas do Brasil), que desde 1995 procura estabelecer-se como uma organização indígena, caracterizando-se mais como um instrumento de “articulação” dos povos indígenas que de representação. O CAPOIB, com uma sede em Brasília vem buscando espaço político de atuação. A sua proximidade e organicidade com o movimento indígena aliado a Igreja Católica (CIMI) faz com tenham penetração restrita no conjunto do movimento indígena. Está prevista para 2001 uma Assembléia Geral do CAPOIB para definir a continuidade ou não deste modelo organizacional.

As organizações em estágio intermediário de desenvolvimento institucional, atuando em um nível mais regional, portanto com uma proximidade relativa com as comunidades e associações recém criadas, estão em uma posição privilegiada para defender os interesses dos grupos indígenas de suas áreas, porém com suas capacidades organizacionais reduzidas e fragilizadas pelo faccionalismo, provenientes principalmente da áreas indígenas. No entanto, essas organizações são representativas e buscam as formas possíveis de responder as demandas específicas das comunidades e são reconhecidas como interlocutora privilegiada pelos governos estaduais. As organizações integradoras a nível da Amazônia são poucas. Tem uma representatividade importante e possuem quadros indígenas (ainda insuficientes) atuando em diversas frentes. Estas OI's mantêm parcerias com outras instituições e suas estruturas administrativas comportam o desenvolvimento de projetos específicos e ocupam espaços de representação em diversas instâncias de decisão.

No atual sistema organizativos das OI's praticamente em todas as regiões existem as lideranças tradicionais indígenas e os dirigentes indígenas. Numa organização indígena nem sempre os dirigentes são as lideranças tradicionais. Os dirigentes, pessoas que sabem ler, escrever, falar em público foram indicados ou eleitos em assembleia para conduzir essas organizações. Estes mantêm suas relações orgânicas com suas comunidades. As OI's através de uma dinâmica própria procuram lidar, de uma maneira satisfatória, os interesses muita das vezes bem pessoal e bem localizado das lideranças da comunidade.

O grupo de interessados secundários

O Ministério do Meio Ambiente, a Secretaria Técnica do PDA, e as agências internacionais de cooperação entre as quais o DFID. Se por um lado as agências da cooperação internacional, que constituem o grupo de doadores principais do projeto, tem como interesse principal a redução da pobreza e possibilitar que as organizações indígenas tenham seus direitos respeitados; o grupo de interessados que fazem parte do Governo e representam também interesses do Estado, mesmo compartilham os mesmos interesses das

agências de cooperação, encontram na máquina burocrática do Estado um obstáculo para que esses interesses sejam plenamente atingidos.

As organizações indigenistas, participam dos projeto enquanto provedora de serviços técnicos. Essas instituições já têm uma trajetória significativa no movimento indígena e muitas das vezes têm feito um papel de intermediar projetos junto as agências de desenvolvimento para serem implementados em áreas indígenas.

Tal como descrito no PDPI, os grupos de interessados (primários e secundários) terão possibilidade de conjuntamente participar ativamente do Projeto. Na fase de elaboração do PDPI foram realizados, até a presente data oito oficinas, em diversas localidades da Amazônia, possibilitando a participação de lideranças indígenas, conjuntamente com os grupos de interessados. Essas oficinas tem subsidiado a construção de indicadores para todos os componentes do PDPI

Matriz de Interesses e Prioridades para o projeto

	Interesses	Impacto Potencial do Projeto	Prioridades de Interesse para o Projeto
Grupos de Interessados Primários			
Indígenas da Amazônia	<ul style="list-style-type: none"> • Que suas organizações sejam reconhecidas participando ativamente na vida social de suas comunidades; • Consolidação da demarcação de suas terras; • Sobrevivência física e cultural; • Recurso financeiros para desenvolver as próprias áreas; 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+/-</p>	1
Dirigentes indígenas (Homens e Mulheres)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de suas capacidades gerenciais; • Envolvimento maior nos processo decisórios; • Circulação de informações sobre questões que afetam seus interesses; • Participação na tomada de decisão a nível nacional; • Ampliação da participação das mulheres; • Melhorar as condições de vida através de projetos específicos; • Maior infra-estrutura para suas organizações; • Maior eficiência das Ois • Ampliação da renda para continuarem a exercer seus cargos; 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+/-</p>	1
Lideranças Indígenas	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em projetos pessoais; • Ampliação da infra-estrutura nas aldeias e acesso a melhoria de sua renda; • Maior reconhecimento pessoal; • Melhoria econômica das próprias comunidades; • Garantia de posse das terras que habitam; • Participação na tomada de decisão a nível local; 	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">+/-</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	2

Grupos de interessados Secundários			
Ministério MA	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de habilidades para trabalhar com populações indígenas; • Ampliação de participação no desenvolvimento dos Estados; • Publicidade 	+ - +/-	1
Secretaria Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos objetivos • Maior poder de decisão; • Capacidades ampliadas para lidar com a problemática indígena; • Maior influência na política indigenista oficial; 	+ - + +/-	1
Agências da Cooperação internacional, incluindo o DFID	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos Objetivos • Ampliação de poder de decisão; • Capacidades ampliadas para lidar com a problemática indígena; • Apoios para treinamento de pessoal para planejamento, monitoria e avaliação; • Apoio para estudos específicos sobre a sustentabilidade do projeto 	+ +/- + + +	1
Organizações Indigenistas de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na assessoria técnica; • Apoio na programação de formação e capacitação; • Participação em estudos específicos; • Participar nas instâncias de decisão do projeto; 	+ + +/- +/-	2
Grupos de Interessados Externos			
Igrejas evangélicas	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia nas lideranças indígenas; 	-	3
Igreja católica (CIMI)	<ul style="list-style-type: none"> • Influência nas lideranças 	-	3

INSTITUIÇÕES QUE APOIAM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

Constataram-se três formas básicas de apoio ao desenvolvimento institucional das organizações indígenas

- 1 - Aportes financeiros – podem tomar a forma de doações, subsídios, elementos de despesas correntes ou de capital, a fundo perdido ou integrantes de um programa governamental. Os maiores aportes financeiros são provenientes de agências internacionais. A esfera governamental brasileira (federal, estadual ou municipal) têm aportes reduzidos para o fortalecimento institucional. Exceção deve ser feita a recente (a partir de 2.000) descentralização da área de saúde, com a implantação dos Distritos Sanitários Especiais Indígenas, realizado através da FUNASA – Fundação Nacional de Saúde. Esta descentralização estabeleceu convênios com algumas organizações indígenas que gerenciaram recursos significativos (p.ex. FOIRN gerenciou cerca de R\$ 2 milhões), porém a maior parte dos recursos concentra-se nas ações de saúde e não para capacitação em gerenciamento.
- 2 - Assessoria técnica – o termo é usado de forma ampla, podendo englobar consultorias para diagnósticos de áreas específicas, planejamento e execução de treinamentos, apoio ou a própria elaboração e execução de projetos, avaliação de projetos ou programas, assistência técnica em temas específicos (agricultura, demarcação de terras, saúde, educação e outros). A assessoria técnica é desempenhada tanto por organizações não-governamentais, como por entidades governamentais. Recomenda-se que na fase preparatória do componente “fortalecimento institucional” do PDPI conceitue-se o que se entende por assessoria técnica e identifique-se entidades que já atuam nas áreas e contam com um amplo conhecimento dos problemas organizacionais indígenas.
- 3 - Estudos e pesquisas – realizados principalmente pelos institutos de pesquisas e universidades públicas brasileiras, direcionam-se geralmente para temas específicos (saúde, educação, biodiversidade, culturas étnicas, etc.)

Com relação as organizações que atuam no desenvolvimento institucional”, as principais constatações são as seguintes:

- 1 - Agências internacionais – Poucas atuam nas organizações de base. Preferem concentrar os recursos nas organizações integradoras, que aparentemente têm maior capacidade de gerenciar recursos. Esta preferência é justificada por vários aspectos:
 - a) é importante as oportunidades que estas organizações têm de inserção na mídia (escrita, televisiva), possibilitando, assim, uma maior visibilidade dos recursos doados e facilitando o planejamento e aprovação de novos projetos junto aos donatários;
 - b) poucas têm capacidade de um acompanhamento dos projetos nas bases, geralmente contratam outras entidades para realizar esta função;
 - c) as exigências para acesso a estes recursos são, algumas vezes, extremamente complexas e burocráticas, tornando desigual a oportunidade. Normalmente as organizações mais estruturadas são mais habilitadas para atender a estas exigências. Além disso, está se introduzindo a necessidade de conhecimentos e competências complexas, pois se a organização conta com o apoio de diferentes agências, precisa dominar formas diferentes de elaboração e apresentação de projetos, relatórios, prestação de contas, contabilidade, aquisições e contratações. Isto só contribui para uma fragmentação das funções administrativas dentro destas organizações, que acabam determinando pessoas diferentes para cada um dos apoiadores.
 - d) as agências internacionais normalmente não apoiam o componente de desenvolvimento institucional no todo, selecionam partes de projetos que desejam apoiar. Fato que também prejudica um resultado mais equitativo, coordenado e integrado das ações de desenvolvimento institucional.

Assim, é oportuno que o componente “fortalecimento institucional” do PDPI tenha uma preocupação em alcançar as organizações de base, de uma forma coordenada e integrada, possibilitando a construção de uma rede de organizações indígenas que seja beneficiada pelos recursos.

- 2 - Organizações não-governamentais - As ONGs, tanto nacionais como internacionais, predominam na assessoria técnica das organizações indígenas. Algumas procuram ser coerentes com a política de autonomia e independência dos povos indígenas. Outras, no entanto, ainda não conseguiram ter uma atuação mais efetiva junto às organizações indígenas, privilegiando métodos e técnicas que repetem a histórica tradição de assistencialismo e de tutela das comunidades indígenas. É necessário que na etapa preparatória do componente sejam identificadas as possíveis organizações parceiras. Parceria deve ser entendida como um processo social onde a ação de assessoria técnica se desenvolve através de uma interação negociada entre as organizações indígenas e as ONGs, perdendo o caráter burocrático, assistencialista e tutelar, em função da relação direta entre o processo de gestão e a participação, possibilitando o uso de métodos e técnicas diferenciadas e múltiplas oportunidades de discussão, negociação, decisão, execução e avaliação das ações. Em outras palavras, a assessoria técnica deve ser acompanhada do processo educativo, ser capaz de multiplicar os conhecimentos para toda a rede formada pelas organizações indígenas (não permitir que o conhecimento fique retido em um ponto da rede). Nenhuma organização que atua em “assessoria técnica” para organizações indígenas deveria perpetuar os seus serviços, tornando-as dependente de sua orientação. A única tarefa que realmente vale a pena fazer como “assessoria técnica” é a educativa – aquela que ensina as organizações e suas equipes a gerenciarem melhor por si mesmos. A transmissão de todas as informações sobre os métodos utilizados no trabalho e a capacitação das equipes que atuam nas organizações indígenas, de forma que elas possam repetir as análises e operações sem a presença da “assessoria técnica” é um elemento fundamental para o alcance de resultados eficazes no desenvolvimento institucional.
- 3 - Órgãos governamentais nacionais – A interação entre organizações indígenas com os setores governamentais ficou deteriorada ao longo do tempo. Geralmente as organizações vêm com desconfiança as propostas oriundas do Governo, seja federal, estadual ou municipal. Esta desconfiança é explicada por vários aspectos:
- pela indefinição de uma política indígena clara e compartilhada pelas comunidades;
 - pela reduzida eficácia das ações executadas no passado;
 - pela implementação de ações contrárias aos interesses dos povos indígenas;
 - pelo esvaziamento gradativo do órgão responsável pela política (FUNAI);
 - pela tradição de processos de discussão e decisão pouco participativos usados pelo Governo.

São raros os setores governamentais que contam com respeito e legitimidade junto aos povos indígenas. Exceções são as instituições de ensino, principalmente as universidades, que atuam na área. As universidades atuam na assessoria técnica como um processo complementar a sua função de estudos e pesquisa.

Esta situação faz com que as necessidades de desenvolvimento institucional das organizações indígenas não seja claro, prejudicando um discurso unificado por parte do movimento. Prejudica, também, uma atuação mais intensa em instâncias que tratam dos interesses indígenas, sendo fundamental que o componente do PDPI tenha ações definidas para incrementar a participação dos índios, em setores que já se encontram formalmente definidos (inclusive nos dispositivos constitucionais), como por exemplo em conselhos municipais, conselhos estaduais, fórum ou conselho de DLIS (desenvolvimento local integrado e sustentável). Atenção especial deve ser dada a região do Alto Rio Negro, em virtude da reedição do “Projeto Calha Norte”, que será desencadeado pelas unidades militares. Existe a reivindicação das comunidades indígenas de serem ouvidas a respeito do projeto, havendo uma perspectiva de comprometimento de seus interesses quando da implementação das ações, porém até o momento não obtiveram sucesso nas interlocuções.

ORGANIZAÇÕES QUE APOIAM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

SIGLA	PRESENÇA	CLASSIFICAÇÃO	FORMA DE APOIO		
			APORTE FINANCEIRO	ASSESSORIA TÉCNICA	ESTUDOS E PESQUISAS
Pão para o Mundo	AM – AC	AI/Alemanha	X		
Fundação Ford	AC	AI/EUA	X		
CCFD	AM	AI/França	X		

Bilance	RA	AI/Holanda	X		
ICCO	RA	AI/Holanda	X		
Oxfam	RA	AI/Inglaterra	X		
FAFO	RA	AI/Noruega	X		
DEPI	AM	Gov/Amazonas	X		
Comunidade Solidária	RA	Gov/Brasil	X	X	
EMATER	RA	Gov/Brasil		X	
EMBRAPA	RA	Gov/Brasil			X
FIOCRUZ	AM	Gov/Brasil			X
FUNAI	RA	Gov/Brasil	X	X	
FUNASA	RA	Gov/Brasil	X	X	
Governos Estaduais	-	Gov/Brasil	X		
Governos Municipais	-	Gov/Brasil	X		
IDAM	AM	Gov/Brasil		X	X
INPA	AM	Gov/Brasil			X
UA	AM	Gov/Brasil		X	X
UFPE	AM – RO	Gov/Brasil		X	X
Coop.Int./Embaixadas	AC – AM	Gov/Internacional	X		
CPI	AC	ONG/AC		X	X
MISEREOR	RA	ONG/Alemanha	X		
IIZ/Aliança Clima	AM	ONG/Austria	X		
AFINCO	RR	ONG/Brasil		X	
IBASE	AM	ONG/Brasil		X	X
OPAN	AC – AM	ONG/Brasil		X	
CESE	RA	ONG/Brasil ¹	X		
INESC	AM	ONG/BSB		X	X
ISA	AM – RR	ONG/SP		X	X
SSL	AC – AM	ONG/SP		X	X
CIMI	RA	ReR/Brasil		X	

Legenda:

AI – Agência Internacional
 Gov – Setor Governamental
 ONG – Organização não-governamental
 ReR – Representação religiosa

RA – Região Amazônica
 AC – Estado do Acre
 AM – Estado do Amazonas
 RR – Estado de Roraima
 RO – Estado de Rondônia

¹ Organização brasileira que canaliza recursos de organizações européias e igrejas evangélicas

LISTA DE ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS NA AMAZÔNIA POR ESTADO

REGIÃO AMAZÔNICA

1. Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira - COIAB;
2. Comissão de Professores Indígenas do Amazonas, Acre e Roraima - COPIAR

ESTADO DO ACRE

1. Associação das Comunidades Indígenas Kaxarari - ACIK;
2. Associação Comunitária Shanenawa da Morada Nova - ACSHMN
3. Associação de Agricultores Poyanawa - AAPB
4. Associação dos Seringueiros Kaxinawa do Rio Jordão - ASKAJ;
5. Associação Ashaninka do Rio Amônia - APIWTXA;
6. Associação Kaxinawa do Rio Breu - AKARIB;
7. Organização dos Povos Indígenas do Rio Envira - OPIRE;
8. Organização dos Povos Indígenas do Rio Tarauacá e Jordão - OPITARJ;
9. Organização dos Povos Indígenas do Vale do Juruá - OPIRJ;
10. Organização de Agricultores Extrativista Yauanawá do Rio Gregorio - OAEYRG;
11. União das Nações Indígenas do Acre e Sul do Amazonas - UNI-AC;

ESTADO DO AMAPÁ

1. Associação do Povo Indígena Waiãpi - APINA;
2. Associação dos Povos Indígenas do Yapoque - APIO;
3. Associação Galiby – Morworno – AGM;
4. Associação dos Povos Indígenas do Parque do Tumucumaque - APITU
5. Associação do Povo Indígena Waiãpi do Triângulo do Amapari - APIWATA
6. Centro de Cultura dos povos Wayana e Apalai - CCPWA

ESTADO DO AMAZONAS

1. Associação das Comunidades Indígenas do Distrito de Iauareté - UNIDI;
2. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Tiquié - UNIRT;
3. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Xié - ACIRX;
4. Associação das Comunidades Indígenas do Médio Rio Negro - ACIMRN;
5. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Negro - ACIRNE;
6. Associação das Comunidades Indígenas do Baixo Rio Negro - ACIBRN;
7. Associação Indígenas do Balaio - AINBAL;
8. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Içana - ACIRI;
9. Associação Indígena do Baixo Rio Içana - AIBRI
10. Associação Comunitária Indígena Mura do Rio Urubú - ACIMURU
11. Associação das Comunidades Indígenas de Taracuá, Rios Uapés e Tiquié - ACITRUT;
12. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Umari - ACIRU;
13. Associação das Mulheres Indígenas do Alto Rio Negro - AMARN;
14. Associação das Mulheres Indígenas Sateré-Mawé - AMISM;
15. Associação das Mulheres Indígenas do Médio Solimões – AMIMS;
16. Associação das Mulheres de Assunção do Rio Içana - AMAI;
17. Associação das Mulheres Indígenas de Roraima – AMIR;
18. Associação das Mulheres Indígenas de Taracuá, Rios Uapés e Tiquié - AMITRUT;
19. Associação das Mulheres Indígenas do Distrito de Iauareté – AMIDI;
20. Associação dos Trabalhadores Indígenas de Iauareté – ATIDI;
21. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Castanho – ACIRC;
22. Associação Indígena Potyra-Kapuano – AIP;
23. Associação do Povo Indígena Torá – APIT;
24. Associação dos Estudantes Indígena Ticuna do Alto Solimões – AEITAS;
25. Associação do Povo Indígena Tenharin do Igarapé Preto – APITIP;
26. Associação Yanomami do Rio Cauaboris e Afluentes – AYRCA;
27. Associação dos Agentes Indígenas de Saúde do Alto Rio Negro – AAISARN;
28. Associação dos Professores Indígenas do Povo Assurini do Trocara - AIPAT;
29. Conselho Regional das Tribos Indígenas do Alto Rio Tiquié - CRETART;
30. Conselho de Articulação das Comunidades Indígenas e Ribeirinha - CACIR;
31. Conselho Indígena do Vale do Javari - CIVAJA;
32. Conselho Geral da Tribo Ticuna - CGTT;
33. Conselho Geral da Tribo Sateré-Mawé - CGTSM;
34. Conselho Indígena Mura - CIM;
35. Conselho Indígena de Pari-cachoeira – CIPAC;
36. Comissão de Articulação das Organ. Indígenas do Médio Rio Negro – COIMRN;
37. Comissão Indígena Kanamari - CIKA;

38. Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro - FOIRN;
39. Federação das Org. dos Caciques e Comun. Indígena da Tribo Ticuna-FOCCITT;
40. Movimento dos Estudantes Indígenas do Amazonas - MEIAM;
41. Organização Indígena da Bacia do Rio Içana - OIBRI;
42. Organização Indígena do Centro Iauaretê – OICI
43. Organização Geral do Professores Ticuna Bilingue - OGPTB;
44. Organização de Saúde do Povo Ticuna do Alto Solimões - OSPTAS;
45. Organização dos Agentes Indígena de Saúde do Povo Ticuna – OAISPT;
46. Organização dos Professores Indígenas Mura - OPIM;
47. Organização do Conselho Indígena Mundurukú – OCIM;
48. Organização dos Agentes Indígenas de Saúde do Povo Sateré-Mawé - OASISM;
49. Organização dos Professores Indígenas Sateré-Mawé - OPISM;
50. Organização das Nações Indígenas do Médio Rio Papurí - ONIMRP
51. Organização dos Povos Indígenas do Médio Purus - OPIMP;
52. Organização do Povo Apurinã do Médio Purus - OPAMP;
53. Organização do Povo Indígena Patintintin do Amazonas - OPIPAM;
54. União das Comunidades Indígenas do Distrito de Iauaretê - UCIDI;
55. União das Nações Indígenas do Distrito de Iauaretê - UNIDI;
56. União das Nações Indígenas do Alto Rio Papuri - UNIARP
57. União das Nações Indígenas do Baixo Içana - INIBI
58. União das Comunidades Indígenas do Rio Tiquié - UNIRT;
59. União das Comunidades do Rio Negro/Ilha das Flores - UCIRN;
60. União das Nações Indígena do Médio Solimões – UNI- Tefé;
61. União dos Povos Indígenas Muduruku e Sateré – UPIMS;
62. União das Nações Indígenas do Rio Uaupés Acima – UNIRUA.

ESTADO DO MATO GROSSO

1. Associação do Povo Tapirapé – APT;
2. Associação Kura-Bakairi – AKB;
3. Associação Yemoriri (Bakairi);
4. Associação Terra Indígena Xingú – ATIX;
5. Associação Jakuí (kalapalo);
6. Associação Indígena Mavutsinin (kamayurá) – AIM;
7. Associação Halitinã (Parecí) – AHA;
8. Associação da Comunidade Bororo de Meruri;
9. Tadarimana Tadawuge Eno-Associação (Bororo);
10. Associação da Comunidade Bororo Piebaga-Tugokur;
11. Associação Coroguedu Paru-Kejeu (Bororo);
12. Associação da Comunidade Bororo da Aldeia Kudorjare;
13. Associação Indígena Umutina;
14. Associação Indígena Rikbaktsa – ASIRIK;
15. Associação Ipren-re de Defesa do Povo Mebengnokre – IPREN-RE;
16. Associação do Povo Mehinaku;
17. Associação Indígena Areões (Xavante);
18. Associação Xavante de Pimentel Barbosa – AXPB;
19. Associação Indígena Odix (Xavante);
20. Associação Indígena Omohi (Xavante);
21. Associação Indígena Tsorepre Xavante;
22. Associação Indígena Tsihorirã (Xavante);
23. Associação Indígena Marãiwatsede (Xavante);
24. Associação Comunitária dos Índios Morad. de Dom Bosco – ACOIMA (Xavante);
25. Associação Indígena Marimbú (Xavante);
26. Associação Comunidade de Sangradouro – ACIS (Xavante);
27. Associação Indígena de Namunkurá (Xavante);
28. Associação Indígena da Aldeia Cabeceira da Pedra – AIACP (Xavante);
29. Associação Tapirapé Petuti;
30. Associação Watoholy (Irantxe);
31. Associação Wakliktsú (Nambikwara);
32. Associação Indígena Nambikwara Mamaindê;

33. Associação Kolimaci (Sabanê);
34. Associação Indígena Nambikwara Saente Nukatisu;
35. Associação Orridiona das Mulheres Pareci;
36. Conselho de Administração da Comunidade de Iny – (Karajá);
37. Conselho Indígena Irantxe;
38. Conselho Rikbaktsa – CORK;

ESTADO DO MARANHÃO

1. Associação Indígenas Angico-Top/Guajajara;
2. Associação dos Povos Guajajara, Krikati e Awá;
3. Associação WYTICATY do Povo Gavião;
4. Conselho Indígena Pep' Cahyc Krikati
5. Conselho de Articulação dos Povos Indígenas do Maranhão – COAPIMA.

ESTADO DO PARÁ

1. Associação do Povo Tupi do Pará/AMTAPAMA;
2. Associação Indígenas Pussuru/Munduruku;
3. Conselho Indígenas Muduruku do Alto Tapajós

ESTADO DE RONDONIA

1. Associação Pamaré do Povo Cinta-Larga;
2. Associação Metarelá do Povo Suruí;
3. Associação do Povo Karitiana.
4. Coordenação das Nações e Povos Indígenas de Rondônia, Norte do Mato Grosso e Sul do Amazonas/CUMPIR;

ESTADO DE RORAIMA

1. Associação dos Professores Indígenas de Roraima/APIR;
2. Associação Reg. Indígena dos Rios Quinó, Cotingo e Monte Roraima/ARIKOM;
3. Conselho Indígena de Roraima/CIR;
4. Organização dos Povos Indígenas de Roraima/OPIR;
5. Organização das Mulheres Indígenas de Roraima - OMIR.
6. SUDIUI.

ESTADO DO TOCANTINS

1. Associação Indígena Xerente/AIX;
2. Associação Indígena Brupre (Xerente);
3. Associação Indígena Kâmrã (Xerente);
4. Associação dos Peq. Agricult. Indígenas Natureza Verde da Ilha do Banal- JEVÉ;
5. Associação Iraru Mahudu (Karajá Xawbiá);
6. Associação Indígena Bensso Beroho (Karajá);
7. Associação Indígena Krinhymurê – APINAJÉ;
8. Associação Indígena Kapey – KRAÓ;
9. Conselho das Organizações Indígenas da Bacia do Araguaia e Tocantins/COIBAT
10. Cooperativa Mista Agrupercuária Javaé – JAVAÉ.

TOTAL DE ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS NA AMAZÔNIA 147.

ORGANIZAÇÕES MEMBROS DA COIAB

REGIÃO AMAZÔNICA

1. Comissão de Professores Indígenas do Amazonas, Acre e Roraima/COPIAR

ESTADO DO ACRE

2. Associação de Agricultores poyanawa – AAPB;
3. Associação Ashaninka do Rio Amônia – APIWTXA;
4. Associação Kaxinawá do Rio Breu – AKARIB;
5. Associação da Comunidades Indígena Kaxarari- ACIK;
6. Organização dos Povos Indígenas do Rio Envira - OPIRE;
7. Organização dos Povos Indígenas do Rio Tarauacá - OPITAJ;
8. Organização de Agricultores Extrativista Yauanawá do Rio Gregório – OAEYRG;
9. Organização dos Povos Indígenas do Vale do Juruá - OPIRJ;
10. União das Nações Indígenas do Acre e Sul do Amazonas - UNI-AC.

ESTADO DO AMAPÁ

1. Associação do Povo Indígena Waiãpi - APINA;
2. Associação dos Povos Indígenas do Yapoque - APIO;
3. Associação dos Povos Indígenas do Parque do Tumucumaque - APITU;
4. Associação Galiby-Marworno – AGM.

ESTADO DO AMAZONAS

1. Associação das Comunidades Indígenas do Distrito de Iauareté - ACIDI;
2. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Xié - ACIRX;
3. Associação das Comunidades Indígenas do Médio Rio Negro - ACIMRN;
4. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Negro - ACIRNE;
5. Associação das Comunidades Indígenas do Baixo Rio Negro - ACIBRN;
6. Associação Indígenas do Balaio - AINBAL;
7. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Içana - ACIRI;
8. Associação das Comunid.Indígenas de Taracuaá, Rios Uapés e Tiquié - ACITRUT;
9. Associação dos Estudantes Indígenas Ticuna do Alto Solimões – AEITAS;
10. Associação das Comunidades Indígenas do Rio Umari - ACIRU;
11. Associação das Mulheres Indígenas do Alto Rio Negro - AMARN;
12. Associação das Mulheres Indígenas Ticuna - AMIT;
13. Associação das Mulheres de Assunção do Rio Içana - AMAI;
14. Associação das Mulheres Indígenas de Taracuaá, Rios Uapés e Tiquié -AMITRUT;
15. Associação das Mulheres Indígenas Sateré-Mawé - AMISM;
16. Associação dos Professores Indígenas do Povo Assurini do Trocará - AOPAT;
17. Conselho Regional das Tribos Indígenas do Alto Rio Tiquié - CRETART;
18. Conselho de Articulação das Comunidades Indígenas e Ribeirinha - CACIR;
19. Conselho Indígena do Vale do Javari - CIVAJA;
20. Conselho Geral da Tribo Ticuna - CGTT;
21. Conselho Geral da Tribo Sateré-Mawé - CGTSM;
22. Conselho Indígena Mura - CIM;
23. Comissão Indígena Kanamari - CIKA;
24. Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro - FOIRN;
25. Federação das Organizações, dos Caciques e Comunidades Indígena da Tribo Ticuna - FOCCITT;
26. Movimento dos Estudantes Indígenas do Amazonas - MEIAM;
27. Organização Indígena da Bacia do Rio Içana - OIBRI;
28. Organização Geral do Professores Ticuna Bilingue - OGPTB;
29. Organização de Saúde do Povo Ticuna do Alto Solimões - OSPTAS;
30. Organização dos Agentes Indígenas do Povo Ticuna do - OASPT
31. Organização dos Professores Indígenas Mura - OPIM;
32. Organização dos Agentes Indígenas de Saúde do Povo Sateré-Mawé - OASISM;
33. Organização dos Professores Indígenas Sateré-Mawé - OPIISM;
34. Organização dos Povos Indígenas do Médio Purus - OPIMP;
35. Organização do Povo Apurinã do Médio Purus/OPAMP;
36. Organização do Povo Indígena Patintintin do Amazonas/OPIPAM;
37. União das Comunidades Indígenas do Distrito de Iauareté/UCIDI;
38. União das Comunidades Indígenas do Rio Tiquié/UNIRT;

39. União das Comunidades do Rio Negro/Ilha das Flores/UCIRN;
40. União das Nações Indígena do Médio Solimões/UNI –TEFÉ;
41. União dos Povos Indígenas Muduruku e Sateré/UPIMS;

ESTADO DO MATO GROSSO

1. Associação do Povo Tapirapé/APT

ESTADO DO MARANHÃO

1. Associação Indígenas Angico-Top/Guajajara;
2. Associação dos Povos Guajajara, Krikati e Awá;
3. Associação WYTICATY do Povo Gavião;
4. Conselho Indígena Pep’Cahyc Krikati
5. Conselho de Articulação dos Povos Indígenas do Maranhão – COAPIMA.

ESTADO DO PARÁ

1. Associação do Povo Tupi do Pará/AMTAPAMA;
2. Associação Indígenas Pussuru/Munduruku;
3. Conselho Indígena Muduruku do Alto Tapajós/CIMAT

ESTADO DE RONDONIA

1. Associação Pamaré do Povo Cinta-Larga;
2. Associação Metarelá do Povo Suruí;
3. Associação do Povo Karitiana.
4. Coordenação das Nações e Povos Indígenas de Rondônia, Norte do Mato Grosso e Sul do Amazonas/CUMPIR;

ESTADO DE RORAIMA

1. Associação dos Professores Indígenas de Roraima/APIR;
2. ARIKPM;
3. SUDIÚ;
4. Conselho Indígena de Roraima/CIR;
5. Organização dos Povos Indígenas de Roraima/OPIR;
6. Organização das Mulheres Indígenas de Roraima – OMIR.

ESTADO DO TOCANTINS

1. Associação Indígena Xerente - AIX;
2. Associação Indígena Brupre (Xerente);
3. Associação Indígena Kâmãrã (Xerente);
4. Associação Peq. Agricultores Indígenas Natureza Verde da Ilha do Banal (Javé);
5. Associação Iraru Mahudu (Karajá Xawbiá);
6. Associação Indígena Bensso Beroho (Karajá);
7. Associação Indígena Krinhymurê (Apinajé);
8. Associação Indígena Kapey (Kraó);
9. Conselho das Org; Indígenas da Bacia dos rios Araguaia e Tocantins - COIBAT;
10. Cooperativa Mista Agrupecuária Javaé (Javaé).

TOTAL DE ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS MEMBROS DA COIAB 94

QUADRO GERAL DA SITUAÇÃO INDÍGENAS NA AMAZÔNIA

Estado	Superfície do Estado	Povos	População	N.º de Terras Indígenas (TI)	Superfície das TI	% da superfície das TI relação ao Estado
ACRE	15.314.990 ha	Arara, Ashaninka (Kampa), Yine (Manchineri), Poyanawa, Jaminawa, Yauanawa, Katukina, Kulina, Hunikin (Kaxinawa), Nuquini, Shanenawa.	9.460	28	1.820.613 ha	11.89%
AMAPÁ	14.345.370 ha	Galibi Marworno, Karipúna, Palikur, Waiápi, Galibí (Guiana Francesa)	5.095	4	1.125.471 ha	7.85%
AMAZONAS	157.782.020 ha	Apurinã, Atroari, Baniwa(Colombia) Baré (Venezuela) Banavá-Jafí, Caixana, Corvana, Dení, Diahói, Himarimã, Hixkaryana, Issé, Jarawára, Juma, Kambeba, Kanamatí, Kanamarí, Kaxarari Katuena, Katukina, Kulina(Venezuela/Colombia) Kataxiwi, Kokama, Korubo, Marubo, Matis, Makú, Mawayana, (Colombia)Mayoruna, Miranha, Múra, Múra-Pirahã, Nukuini, Parintintín, Paumarí, Sateré Mawé, Tariána, Tenharin, Tikuna, Torá, Tshom-Djapá, Tukano, Waimiri, Yamamadí, Yabaána, Zuruahã, Warekena (Venezuela), Karafawyána Sakiribar, Vitoto(Perú), Xeren Yanomami, Waiwai	89.529	165	34.524.636 ha	21.88%

MARANHÃO	33.336.560 ha	Canela, Guajá, Guajajara, Kokuiregatejê, Kreye, Krikatí, Urubu-Kaapor, Gavião	14.271	16	1.908.389 ha	5.72%
MATO GROSSO	90.680.690 ha	Apiaká, Arara do Aripuanã, Arara do Guariba, Awetí, Bakairí, Bororo, Enawenê-Nawê, Irantxe, Kalapalo, Kamayurá, Kuikuro, Matipú, Mehinaku, Ofayé, Panará, Paresi, Rikbaktsa, Suyá, Tapirapé, Tapayuna, Trumai, Txikão, Umutina, Waurá, Xavante, Yawalapiti, Juruna, Kayabí, Kayapó, Cinta Larga, Zoró, Itogapuk, Nambikwara, Suruí, Karajá	17.329	63	12.444.379 ha	13.72%
PARÁ	125.316.450 ha	Amanayé, Anambé, Apalaí, Arara do Pará, Araweté, Asuriní do Trocará, Asuriní do Koatinemo, Kaxuyána, Parakanã, Suruí do Pará, Tiryô, Turiwara, Waikyána, Wayána, Xipayá, Zo'é, Tembê, Karafawyána, Katuena, Mawayana, Mundurukú, Xeren, Juruna, Kayabí Kayapó, Gavião, Waiwai, Karajá, Kuruaya	15.715	38	26.187.486 ha	20.90%
RONDÔNIA	23.851.280 ha	Aikaná, Ajuru, Akuntsu, Arara, Arikapú, Arikém, Aruá, Awakê, Gavião, Jabutí, Kanoê, Karipuna do Guaporé, Karitiana, Koaia, Mekém, Pakaánova, Paumelenho, Tuparí, Uarí, Urueuwauwau, Urubú, Urupá, Cinta-Larga, Zoró, Itogapuk, Nambiwara, Suruí, Sirionô (Bolivia), Kaxarari, Makurap, Sakiribar	5.573	22	4.115.072 ha	17.25%

RORAIMA	22.511.610 ha	Ingarikó, Makuxí, Mayongong, Taulipang, Wapixana, Atroari, Yanomami, Waiwai	37.025	30	12.892.786 ha	57.27%
TOCANTINS	27.842.070 ha	Apinayé, Javaé, Krahô, Xambioá, Xerente, Avá-Canoeiro, Karajá	6.360	7	2.366.053 ha	8.50%
TOTAL	510.981.040 ha	193	200.357	373	197.38.885 ha	

ANEXO III

1. **GUIA PARA OPERACIONALIZAÇÃO**
2. **COMPOSIÇÃO, ATRIBUIÇÕES DO COMITÊ ASSESSOR E PERFIL DE SEUS MEMBROS**
3. **ORIENTAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROJETOS DO COMPONENTE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL**
4. **CONSIDERAÇÕES SOBRE A ASSESSORIAS TÉCNICAS**

1. GUIA PARA OPERACIONALIZAÇÃO

- 1 - Não é aconselhável que o componente de “Fortalecimento Institucional” do PDPI seja alocado através de demandas espontâneas. Recomenda-se que o componente seja estruturado através de Programas de Capacitação, englobando áreas e temas específicos, levando-se em consideração as necessidades de cada uma das categorias de organizações indígenas.
- 2 - As áreas e temas identificados nas organizações indígenas encontram-se sistematizadas no Quadro Síntese 4, que deverá ser revisto e aperfeiçoado durante a etapa preparatória do componente.
- 3 - As ações de capacitação com o formato de oficinas, cursos, reuniões, seminários, devem estar o mais próxima possível das comunidades participantes. Existe uma mobilização muito grande de recursos para deslocar os participantes para centros maiores (Manaus, São Gabriel, Rio Branco). O mais racional e econômico seria que os instrutores (professores) se deslocassem até as comunidades. Também é relevante estabelecer ações descentralizadas, com vistas a:
 - a) Possibilitar um número maior de participantes nas ações;
 - b) Criar infra-estrutura mínima para que as ações de capacitação se efetivem junto as comunidade;
 - c) Valorizar e mobilizar a comunidade que receberá a ação de capacitação;
 - d) Permitir contrapartida da própria comunidade (acomodações para os instrutores, alimentação, etc.);
 - e) Possibilitar maior contato dos instrutores com a realidade das comunidades indígenas.
- 4 - A identificação e formalização de parcerias para as ações de capacitação é uma atividade básica para o sucesso do “fortalecimento institucional” e deve ser executada, dentro do possível, na fase preparatória. Assim, é fundamental o estabelecimento de parcerias com instituições que conheçam profundamente a realidade indígena, seus problemas, sua cultura, sua formas de organização e decisão. Deve-se procurar um comprometimento destas instituições em estar presente em todo o processo, isto é, identificação das necessidades, o planejamento, o desenho dos programas, a implementação e a avaliação. Também devem estar comprometidas com a manutenção de profissionais durante todo o processo, evitando soluções de continuidade.
- 5 - Tanto os participantes, como os executores das ações de capacitação devem:
 - a) Comprometer-se com o sucesso das ações oferecidas;

- b) Transformar os conhecimentos e competências adquiridas em prática (ação organizacional);
- c) Usar os métodos, instrumentos e técnicas adequadas à realidade das organizações indígenas, optando por metodologias participativas;
- d) Fazer circular os conhecimentos adquiridos às demais organizações da rede;
- e) Compartilhar o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação das atividades com todos os segmentos interessados no resultado;
- f) Desenhar os programas de capacitação sob medida, com o objetivo de atender as especificidades de cada comunidade (organização) indígena.

6 - As ações de capacitação devem procurar esquemas alternativos de aprendizagem. A título de sugestão indicam-se alguns esquemas:

- a) **Resolução Sistemática de Problemas:** Este caminho se apoia na solução de problemas com base em diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder a inferências. P.ex.: A análise sistemática dos orçamentos governamentais para a Política Indígena. Houve mudanças? Quais as atividades priorizadas? Como estas mudanças poderão afetar o movimento?
- b) **Experimentação:** Este caminho envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. Para isto o uso do método científico é essencial. Diferentemente da resolução de problemas, porém, a experimentação usualmente é motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades cotidianas da organização. P.ex.: Existe várias formas de apresentação e divulgação de um relatório. Não é possível fazer um relatório através da produção de um vídeo, onde os participantes relatem os benefícios (resultados) e as dificuldades encontradas?
- c) **Experiências Passadas:** É preciso rever os sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessível a todos os participantes da organização e da rede.
- d) **Circulação de Conhecimentos:** O conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização e rede de organizações indígenas: novas idéias tem maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de uns poucos. É preciso estabelecer mecanismos de multiplicação dos conhecimentos adquiridos. Ex.: Comprometimento das pessoas exercer o papel de multiplicador para os demais membros de sua organização o que aprendeu, imediatamente após passar pela ação de capacitação. Incentivar as organizações integradoras em assumir a função de multiplicadores dos novos conhecimentos para a rede que gerenciam.
- e) **Experiências Realizadas por Outros:** A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem (o *benchmarking* tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização). P. ex.: Realização de visitas orientadas, como a que foi realizada nesta missão de consultoria, onde uma pessoa da COIAB acompanhou e teve a oportunidade de conhecer outras organizações, suas potencialidades e dificuldades.

f) **Organizações que aprendem (Learning Organization)**

"Uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights". (Gravin, 1993).

O desenvolvimento do aprendizado e do conhecimento é visto como parte integrante das atividades organizacionais. Ele deve estar inserido na própria operação e não ocorrer ao lado ou em paralelo a ela. A organização gera produtos, serviços, recursos e processos, mas gera também conhecimento, e deve estar estruturada para isso tanto quanto se estrutura para dar conta das suas demais funções vitais. P. ex.: Já existem um conhecimento acumulado nas organizações indígenas, de como se relacionar com parceiros, de quais as exigências a serem cumpridas, o que sensibiliza os parceiros. Estes conhecimentos e competências muitas vezes estão se perdendo, pois as pessoas que os detêm afastam-se das organizações após cumprirem o seu mandato eletivo. É necessário garantir a permanência e a contribuição dos quadros formados no Movimento Indígena.

- 7 - As atividades e processos de desenvolvimento e capacitação devem se vincular ao máximo à prática organizacional, obrigando o processo de planejamento de meios, instrumentos, programas e conteúdos a estar profundamente ancorado nas várias dimensões da realidade das organizações indígenas. É recomendável, também, que as atividades sejam desenvolvidas de forma modular, de forma a propiciar o “aprender-fazendo”. Por exemplo, em uma ação para desenvolvimento gerencial das organizações indígenas: o 1º módulo destina-se a transmitir os conceitos, técnicas e instrumentos básicos de gerenciamento de organizações. Após o encerramento deste módulo, cada participante ou um grupo de participantes deverá apresentar trabalho escrito sobre uma questão relevante para a organização, abordada durante a capacitação. Tal trabalho deverá ser um projeto de mudança ou de melhoria de atividades específicas das organizações indígenas, alinhado com o papel do Movimento. No 2º módulo os participantes aperfeiçoam o projeto. Ao retornarem a suas organizações de origem (ou comunidades), os participantes se comprometem a colocar em prática o projeto. Para implementação do projeto o participante contará com o acompanhamento de profissionais da instituição executora da capacitação. O resultado final (ou intermediário) do projeto será avaliado pela instituição parceira e pelos demais participantes da capacitação.
- 8 - As ações de capacitação devem desenvolver conhecimento, habilidades e comportamentos, muitas vezes em igual medida. A título de contribuição, listamos alguns itens que poderão servir de ponto inicial para discutir o formato das ações de capacitação de Desenvolvimento Gerencial:

<p>CONHECIMENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competência multifuncional • Gestão de processos de mudança • Gestão econômica de projetos, atividades e contratos (na mesma proporção com habilidade); • Visão sistêmica e integrada da organização e dos objetivos estratégicos para o Movimento Indígena • Capacidade de planejamento; • Absorção e aplicação de processos de inovação gerencial.
<p>HABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão econômica de projetos, atividades e contratos (na mesma proporção com conhecimento); • Liderança, mobilização de pessoas (na mesma proporção com atitudes); • Estabelecimento de alianças e parcerias (na mesma proporção com atitudes); • Negociação (na mesma proporção de atitudes); • Gestão da diversidade cultural e de gerações; • Transformação do conhecimento em ação (na mesma proporção com atitude); • Seleção de informações relevantes para o desenvolvimento do Movimento Indígena.
<p>ATITUDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação produtiva nos grupos; • Competência multifuncional; • Gestão de processos de mudança (na mesma proporção com conhecimento); • Visão estratégica e da ambiência (externo/interno), lidando com o risco e identificando oportunidades de ação; • Liderança, mobilização de pessoas (na mesma proporção de habilidades); • Estabelecimento de alianças e parcerias (na mesma proporção com habilidades); • Negociação (na mesma proporção de habilidades); • Transformação do conhecimento em ação (na mesma proporção com habilidade); • Aprender a aprender. • Efetividade, agilidade, capacidade de decisão, realização, flexibilidade, persuasão, criatividade e realização

9 - A capacitação deve estar estruturada como um sistema, possibilitando desencadear ações integradas e coordenadas para toda a rede de organizações indígenas. É possível pensar em projetos de capacitação e desenvolvimento em módulos, a serem executados em parceria com instituições de ensino e que possibilitem titulação (a nível de extensão ou curso de aperfeiçoamento) para os participantes. Este aspecto facilitará o comprometimento das organizações em indicarem participantes que terão uma inserção mais permanente nas ações, evitando a substituição durante o processo.

QUADRO SÍNTESE 4 – ÁREAS E TEMAS DE CAPACITAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

57

Áreas e Temas para Programas de Capacitação das Organizações Indígenas do PDPI	Áreas	Participantes Potenciais	Objetivos	Temas Prioritários
	Técnico administrativa	Organizações em estágio primário de DI Organizações em estágio intermediário de DI	Oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências básicas ao processo de gerenciamento eficiente das organizações indígenas.	<ul style="list-style-type: none"> - técnicas de elaboração de documentos - técnicas de arquivamento de documentos - técnicas de sistematização de registro de informações - gerenciamento financeiro básico (orçamentação, fluxo de caixa, cronogramas financeiros).
	Desenvolvimento Gerencial	Organizações em estágio intermediário de DI Organizações integradoras (quando identificado na fase preparatória)	Formar competências gerenciais capazes de gerir, com excelência, as organizações indígenas, em um ambiente de constante transformação e exigências crescentes das comunidades e dos parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - elaboração, administração e avaliação de projetos comunitários - coordenação de equipes - condução de reuniões - sistema de informações gerenciais - metodologias participativas de elaboração, implementação e avaliação de projetos - planejamento e gestão estratégica - processos de mudança organizacional - gestão da inovação e criatividade - avaliação de eficiência e efetividade organizacional
	Formação Política	Organizações integradoras	Oferecer aos que exercem as funções de liderança e potenciais sucessores, oportunidade de conhecer e interpretar um conjunto de instrumentos que lhes permitam o aprimoramento permanente da sua prática gerencial e de sua atuação política.	<ul style="list-style-type: none"> - instrumentos de controle social - papel do movimento indígena - organização do Estado brasileiro - análise crítica de orçamentos públicos - Formulação e implementação de políticas públicas - Crise, ajustamento e exclusão social - Desenvolvimento regional – modelos vigentes - Ética e responsabilidade social - Construção e gestão de redes do movimento indígena - Construção e consolidação de parcerias estratégicas
	Temas estratégicos	Organizações integradoras Lideranças do Movimento	Oferecer um conjunto de informações sobre assuntos estratégicos para o Movimento Indígena	<ul style="list-style-type: none"> - Biodiversidade - Identificação de mercados - Marketing de produtos e serviços - Alternativas econômicas - Novas tecnologias de produção

2. COMPOSIÇÃO, ATRIBUIÇÕES DO COMITÊ ASSESSOR E PERFIL DE SEUS MEMBROS

COMPOSIÇÃO

O comitê assessor será constituído por três técnicos. Selecionados pelo DFID, Ministério do Meio Ambiente através da Secretária Técnica do PD/A e COIAB, formando uma equipe (setor) na Unidade de Gerenciamento do PDPI. Deverão residir em Manaus como os demais membros da UG.

Atribuições do Comitê Assessor:

- Participar ativamente na etapa preparatória;
- Representar o Componente Fortalecimento Institucional nas instâncias do PDPI
- Identificar áreas temáticas e geográficas para implementação dos projetos
- Identificar e discutir os projetos com as organizações indígenas que implementarão;
- Identificar e selecionar as assessorias para os programas de formação;
- Encaminhar os projetos para aprovação;
- Monitorar o gerenciamento dos projetos;
- Garantir a equidade de participação das diversas etnias e segmentos (crianças, jovens, mulheres, etc.);
- Conduzir reuniões e estudos avaliativos
- Identificar e selecionar as formas de divulgação dos resultados;

PERFIL DO TÉCNICO A SER SELECIONADO PELO DFID

Qualificações:

- Possuir qualificações em administração e gestão de Projetos de desenvolvimento com diploma de nível superior;
- Experiência em trabalho com populações indígenas de pelo menos 3 anos;
- Conhecedor da situação das populações indígenas do Brasil;
- Ter conhecimentos das técnicas de diagnósticos participativos;
- Falar português e habilidades em falar em público;

Atribuições:

59

- Estabelecer a relação do PDPI com as instâncias de decisão do DFID
- Representar o componente de Fortalecimento Institucional;
- Assegurar que as tarefas identificadas nas etapas do projetos sejam cumpridas;
- Assegurar a implantação do projeto;
- Garantir a monitoria e avaliação dos projetos;
- Informar sobre o progresso do projeto através de relatórios em periodicidade de 6 meses;
- Procurar articular-se com as organizações chaves;
- Prover o apoio necessário para desenvolvimento dos projetos;

1.1. Técnico a ser selecionado pelo MMA

Qualificações

- Possuir qualificações em administração e gestão de projetos de desenvolvimento com diploma de nível superior;
- Experiência em trabalho com populações indígenas de pelo menos 3 anos;
- Conhecedor da situação das populações indígenas do Brasil;
- Ter conhecimentos das técnicas de diagnósticos participativos;

Atribuições:

- Estabelecer a relação do PDPI com as instâncias de decisão do MMA
- Representar o componente de Fortalecimento Institucional;
- Assegurar que as tarefas identificadas nas etapas do projetos sejam cumpridas;
- Assegurar a implantação do projeto;
- Garantir a monitoria e avaliação dos projetos;
- Informar sobre o progresso do projeto através de relatórios em periodicidade de 6 meses;
- Procurar articular-se com as organizações chaves;
- Prover o apoio necessário para desenvolvimento dos projetos;

1.2. Técnico Indígena selecionado pela COIAB

Qualificações

- Ter experiência em gestão de projetos de desenvolvimento com diploma de nível superior;
- Conhecer a situação das organizações indígenas;
- Conhecer as áreas onde os projetos serão implementados;
- Boa articulação com o movimento indígenas em geral;
- Escrever relatórios;

Atribuições:

- Estabelecer a relação do PDPI com as instâncias de decisão do Movimento Indígenas
- Representar o componente de Fortalecimento Institucional;
- Assegurar que as tarefas identificadas nas etapas do projetos sejam cumpridas;
- Assegurar a implantação do projeto;
- Garantir a monitoria e avaliação dos projetos;
- Informar sobre o progresso do projeto através de relatórios em periodicidade de 6 meses;
- Procurar articular-se com as organizações chaves;
- Prover o apoio necessário para desenvolvimento dos projetos;

3. ORIENTAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROJETOS DO COMPONENTE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

61

As demandas deverão ser discutidas levando-se em consideração as características, organizacionais, étnicas e culturais dos povos indígenas. Esses projetos em cada uma das áreas deverão considerar o estágio de organização e de participação dos diversos modelos organizacionais existentes procurando fortalecer as estruturas tradicionais de gestão e participação.

Os projetos do componente Fortalecimento Institucional serão selecionados nos primeiros seis meses de implementação obedecendo a um cronograma sugerido pelas organizações indígenas. Deverão ser elaborados levando em consideração as Áreas Geográficas e as Áreas Temáticas estratégicas para o movimento indígena. Com relação aos projetos que atenderão uma região Geográfica específica, serão priorizadas aquelas áreas onde as organizações indígenas encontram-se em estágio primário de desenvolvimento institucional e menos articuladas entre si necessitando de um melhor entendimento sobre o papel da organização indígena.

Esses projetos deverão:

- Atender as necessidades específicas das associações, organizações e áreas selecionadas;
- Priorizar as organizações em estágio primário de desenvolvimento institucional e as articulações com as outras organizações existentes em uma mesma área geográfica;
- Fortalecer e revitalizar os fóruns tradicionais existentes evitando a introdução de “modelos organizacionais” que modificam o entendimento étnico cultural nos processos de decisão e planejamento.
- Priorizar a contribuição dos quadros indígenas já formados, como forma de resgate e valorização cultural e do conhecimento tradicional;
- Garantir a transmissão de conhecimentos para as pessoas e organizações envolvidas nas atividades;
- Buscar a sustentabilidade das ações após o período do PDPI;
- Possibilitar a formação e ampliação dos quadros indígenas;
- Possibilitar a identificação e fortalecimento de redes.

Com relação as Áreas Temáticas os projetos deverão ser elaborados de acordo com as demandas específicas das diversas organizações tendo em vista o desenvolvimento técnico, gerencial (ver anexo).

Os projetos identificados durante a fase preparatória deverão ser discutidos em uma reunião especialmente organizada pelo Gerente do PDPI, a qual participarão todos os membros da UG com a finalidade de verificar a relevância dos projetos e as possíveis articulações com os demais componentes do PDPI. Após esta reunião os projetos serão encaminhados, juntamente com um parecer dos técnicos da UG, para a aprovação.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ASSESSORIA TÉCNICAS

62

- a) Identificação clara sobre as demandas de assessorias nos diversos estágios (identificação, planejamento, execução, avaliação e apresentação dos resultados);
- b) Garantia de continuidade dos quadros técnicos das assessorias durante o período de execução dos subprojetos;
- c) Privilegiar assessorias de processo – assim entendidas aquela onde o assessor é um facilitador do processo organizativo, mas a identificação e resolução dos problemas são realizadas através de metodologias participativas e de troca - e não de produtos – onde o assessor apropria-se de todo o processo como único conhecedor da realidade.
- d) Priorizar entidades/organizações de assessoria e quadros profissionais que já atuam na região e com os temas demandados;
- e) Nos processos de capacitação (assim entendidas ações de oficinas, treinamentos, cursos, eventos, reuniões de intercâmbio, acompanhamento em serviço), devem privilegiar, além da transmissão de conhecimentos, a construção de métodos e instrumentos que valorizem as formas tradicionais, e um processo de acompanhamento contínuo quando da prática (aprender-fazendo).