

DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

INSTITUTO	SOCIOAMBIENTAL
data	____/____/____
cod.	F5000034

- PDPI-

**PROJETOS
DEMONSTRATIVOS
DOS POVOS
INDÍGENAS**

Versão 08/11/2001

Siglas

BASA	Banco da Amazônia S/A
BB	Banco do Brasil
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Ces	Corredores Ecológicos
CIMI	Concílio Indigenista Missionário
COIAB	Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira
DFID	Department for International Development (Departamento do Reino Unido para o Desenvolvimento Internacional)
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GAP	Grupo de Análise de Subprojetos
GAPEP	Grupo de Apoio para a Preparação and 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
ISA	Instituto Socioambiental
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não governamental
PD/A	Projetos Demonstrativos / Tipo A
PDPI	Projetos Demonstrativos de Povos Indígenas
PHRD	Fundo Fiduciário para o Desenvolvimento de Políticas e Recursos Humanos
PPG7	Programa Piloto para a Proteção da Floresta Tropical Brasileira
PPTAL	Projeto Integrado de Proteção das Populações e Terras Indígenas da Amazônia Legal
RFT	Fundo Fiduciário para a Floresta Tropical
SCA	Secretaria de Coordenação da Amazônia
SPI	Serviço de Proteção ao Índio
UG	Unidade de Gestão
PNUD	Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas
UE	União Européia

1. RESUMO E RECOMENDAÇÃO

1.1 A população indígena no Brasil está estimada em 350.000 pessoas, divididas entre aproximadamente 210 etnias diferentes que falam 170 línguas diferentes. Sessenta por cento da população indígena total vive nos Estados da Amazônia Legal, a qual contém quase 99% de todas as terras indígenas (aproximadamente 97.000.000 de hectares). A maioria dos povos indígenas vivem na pobreza, marginalizados da economia e desenvolvimento corrente. Um levantamento preliminar indica que existem aproximadamente 340 organizações indígenas em diferentes estágios de desenvolvimento na Amazônia. Espera-se que o fortalecimento institucional destas organizações e o movimento indígena em geral permitirá aos povos indígenas ter um melhor controle sobre o seu próprio desenvolvimento e melhorar as suas próprias condições de vida.

1.2 O presente projeto proverá apoio a dois componentes do Programa de Projetos Demonstrativos de Povos Indígenas (PDPI), que por sua vez faz parte do Programa Piloto para a Proteção de Florestas Tropicais Úmidas no Brasil (PPG-7):

- a) Projetos demonstrativos_ - nas áreas de: i) monitoramento das terras indígenas, ii) atividades econômicas sustentáveis, iii) recuperação e valorização cultural;
- b) Fortalecimento do movimento indígena e suas organizações - organizações dirigidas por povos indígenas.

1.3 A meta do PDPI é de *"Contribuir para a sustentabilidade econômica, organizacional e cultural dos povos indígenas nas suas terras e conservação dos recursos naturais existentes nas mesmas"*. O propósito deste projeto é de fortalecer o movimento dos povos indígenas na Amazônia Legal para melhorar a sua qualidade de vida através da melhoria das suas capacidades organizacionais e técnicas de gestão.

1.4 Os seguintes resultados foram definidos como um meio para alcançar este propósito:

- i) O movimento indígena na Amazônia Legal articulando, defendendo e promovendo mais efetivamente os interesses e direitos dos povos indígenas;
- ii) O movimento indígena na Amazônia Legal com melhor capacidade para tratar de questões técnicas ;
- iii) Organizações indígenas na Amazônia Legal estruturados, equipados e funcionando de forma eficiente e eficaz;
- iv) Iniciativas indígenas implementadas na forma de projetos locais.

1.5 Este projeto se encaixa dentro do rascunho da estratégia do DFID para o Brasil que visa promover crescimento favorável aos pobres e inclusão social na medida em que apoia líderes indígenas e organizações para identificar e implementar modelos de desenvolvimento sustentável e a gestão sustentável em termos ambientais das suas terras.

1.6 A preparação do PDPI foi apoiada através de uma doação de US\$ 494.800 do Fundo Fiduciário para o Desenvolvimento de Políticas e Recursos Humanos (PHRD).

1.7 O projeto será implementado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), Secretaria do PD/A, com apoio da entidade coordenadora das organizações indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB).

1.8 A implementação do PDPI será apoiada pela KfW com DM 20.000.000 (aproximadamente US\$ 11 milhões) para o financiamento de subprojetos de demonstração e assistência técnica. O Ministério do Meio Ambiente (MMA) contribuirá R\$ 4.500.000 (aproximadamente US\$ 2.0 milhões) para a administração do projeto e disseminação das suas lições principais.

1.9 A nossa recomendação é de que o DFID providencie até £2 milhões durante cinco anos divididos entre o componente de fortalecimento institucional (£1,500.000), incluindo apoio técnico através de um TCO, e subprojetos (£500.000).

PDPI – Documento de Projeto

2. Matriz Lógica do Projeto

Resumo Narrativo	Indicadores	Meios de Verificação	Suposições
<p><u>Meta</u></p> <p>Contribuir para a sustentabilidade econômica, organizacional e cultural dos povos indígenas nas suas terras e conservação dos recursos naturais existentes nas mesmas.⁽¹⁾</p> <p>(1) copiado do documento original do PDPI</p>	<p>Redução do êxodo rural para as aldeias indígenas que participam do PDPI;⁽¹⁾</p> <p>Projetos realizados que são bem sucedidos e duplicáveis¹⁾</p> <p>Expansão de oportunidades e linhas de financiamento para populações indígenas;⁽¹⁾</p> <p>Homens e mulheres nas comunidades satisfeitos com os resultados os projetos executados em cada ano do projeto;⁽¹⁾</p> <p>Redução do grau de desmatamento e atividades ilegais de extração madeireira e garimpo e nas terras indígenas nos projetos em andamento;⁽¹⁾</p> <p>(1) copiado do documento original do PDPI</p>	<p>Taxa de êxodo rural</p> <p>Avaliação anual e relatórios de levantamentos sobre as condições sociais, políticas, econômicas, organizacionais, ambientais e culturais das comunidades indígenas envolvidas no projeto;</p> <p>Base de dados da COIAB</p> <p>Relatórios de monitoramento e avaliação</p> <p>Grau de desmatamento e degradação ambiental</p>	<p>Membros das comunidades e organizações indígenas capazes de elaborar, executar e avaliar projetos;</p>

<p>Propósito Fortalecer a capacidade dos povos indígenas de melhorar a sua qualidade de vida através da melhoria das suas capacidades organizacionais, técnicas e de gestão.</p>	<p>Aumento na participação das organizações indígenas mais marginalizadas no movimento indígena particularmente das regiões atualmente sub-representadas (PA, MA, TO, MT).</p> <p>Homens e mulheres indígenas capacitados através das organizações indígenas para resolver os seus problemas</p> <p>Tendência crescente para intervenções bem sucedidas no estabelecimento de políticas públicas</p>	<p>Base de dados da COIAB.</p> <p>Levantamentos de condições sociais, políticas, econômicas, ambientais, organizacionais e culturais pelas comunidades indígenas envolvidas no projeto</p> <p>Registros/análises de decisões de políticas públicas</p>	<p>Povos e líderes indígenas disponíveis e dispostos a integrarem-se efetivamente ao movimento</p> <p>Envolvimento e compromisso das organizações indígenas em empreender o projeto;</p> <p>Vontade política das instituições encarregadas da Política Indigenista favorável às mudanças de políticas</p>
<p>Resultado 1 O movimento indígena articulando, defendendo e promovendo mais efetivamente os interesses e direitos dos povos indígenas</p>	<p>Lideranças masculinas e femininas das regiões sub-representadas (PA,MA,TO,MT) participando ativamente no movimento indígena regional</p> <p>Aumento no número de líderes masculinos e femininos participando nas decisões políticas em foros locais, municipais, estaduais e nacionais</p> <p>Redução gradativa dos agentes externos no processo decisório relacionado aos povos indígenas (por exemplo na educação e saúde)</p> <p>Aumento no número de mulheres indígenas em posições chave no movimento indígena</p>	<p>Relatórios anuais de atividades das organizações indígenas;</p> <p>Atas e relatórios sobre as atividades dos diferentes foros</p> <p>Relatórios de projetos e missões de supervisão</p> <p>Base de dados sobre organizações, Artigos de notícias em periódicos locais; Participação em programas de rádio e TV.</p>	<p>Confiança nos líderes do movimento</p> <p>Interesse e compromisso por parte de líderes locais, regionais e nacionais;</p> <p>Condições políticas favoráveis para direitos indígenas</p> <p>Disposição dos líderes masculinos de discutir a questão de gênero e apoiar a participação igual das mulheres na tomada de decisões</p>

PDPI – Documento de Projeto

<p>Resultado 2 O movimento indígena com melhor capacidade para tratar de questões técnicas</p>	<p>Número e frequência de lideranças indígenas masculinas e femininas participando de reuniões regionais e nacionais sobre questões técnicas</p> <p>Frequência de debate sobre questões técnicas em reuniões e publicações</p>	<p>Relatórios de atividades das organizações indígenas; relatórios das reuniões técnicas</p>	<p>Interesse e participação de líderes indígenas;</p> <p>Suficientes Líderes com conhecimento básico necessário</p>
<p>Resultado 3 Organizações indígenas estruturadas e funcionando de forma eficiente e eficaz</p>	<p>Aumento do número de organizações emergindo nas discussões regionais e nacionais</p> <p>Número de projetos demonstrativos preparados sem a intermediação de agentes externos;</p> <p>Maior articulação entre organizações indígenas integrantes e outras organizações indígenas</p> <p>Estruturas administrativas e de apoio técnico estabelecidas dentro das organizações indígenas apoiadas pelo o projeto</p> <p>Aumento na participação de mulheres dentro das organizações indígenas</p>	<p>Comunicados, boletins informativos, relatórios de organizações e reuniões</p> <p>Propostas apresentadas ao PDPI</p> <p>Relatórios de progresso das organizações beneficiárias(<i>auto-monitoramento</i>)</p> <p>Arquivos, procedimentos administrativos, etc.</p> <p>Atas/ relatórios das reuniões das organizações indígenas, base de dados da COIAB</p>	<p>Disponibilidade e participação efetiva de líderes indígenas em atividades planejadas do projeto</p> <p>Inter-relação efetiva com outros componentes do PDPI</p> <p>Condições políticas internas favoráveis das comunidades e organizações</p>

7

PDPI – Documento de Projeto

<p>Resultado 4 Iniciativas indígenas implementadas na forma de projetos demonstrativos¹</p> <p><small>1 copiado do documento original do PDPI</small></p>	<p>A Unidade de Gestão proverá assistência técnica complementar que seja adequada aos objetivos do subprojeto;¹</p> <p>Número de organizações e comunidades indígenas treinadas na gestão e administração dos subprojetos;¹</p> <p>Número de organizações proponentes e executoras que têm recebido e aplicado recursos conforme o cronograma estabelecido;¹</p> <p>Equipamentos e bens adquiridos são adequados para o desenvolvimento dos subprojetos;¹</p> <p>Proponentes estão executando atividades conforme o plano de trabalho;¹</p> <p>Número de subprojetos efetivamente implementados¹ <small>1 copiado do documento original do PDPI</small></p>	<p>Relatórios dos subprojetos em andamento;</p> <p>Relatórios de monitoramento;</p> <p>Base de dados da COIAB;</p>	<p>Processo de conseguir posse das terras indígenas desenvolvido de uma maneira satisfatória</p> <p>Estatutos das Sociedades Indígenas aprovados, assegurando autonomia indígena</p> <p>Parcerias necessárias para os subprojetos efetivadas</p> <p>Mudanças nas equipes institucionais não causa descontinuidade na implementação das atividades</p> <p>Obter recursos financeiro suficiente</p> <p>Execução dos acordos do PPG7</p>
---	---	--	---

Nota: Refinamento de indicadores quantitativos e qualitativos e metas associadas será realizado como parte da fase preparatória.

3. RAZÃO DE SER DO PROJETO

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Uma proporção significativa dos povos indígenas no Brasil e na Amazônia vive em situações de extrema pobreza. Um estudo de 1995 concluiu que aproximadamente um terço da população indígena é afetada pela fome. O processo de colonização interna e o avanço da fronteira agrícola tem forçado povos indígenas a se integrarem à sociedade brasileira, muitas vezes com sérias conseqüências para a sua saúde e meios de vida. As comunidades indígenas muitas vezes carecem de acesso a serviços (saneamento, saúde, educação) e mercados. As invasões das terras indígenas têm causado a degradação ambiental, e, em alguns casos gerado uma escassez de recursos naturais, subvertendo a base principal de sustento de muitos povos indígenas.

3.1.2 O reconhecimento e ampliação dos direitos dos povos indígenas na Constituição aumentou o espaço e as oportunidades políticas para que os povos indígenas pudessem promover e defender os seus interesses. Levou à criação de diversas associações, e, conseqüentemente, a um aumento no acesso aos recursos financeiros. Além disto, a sua participação na implementação de projetos de cooperação internacional (e.g. PMACI, Planaflo, Prodeagro) aumentou a capacidade e experiência dos povos indígenas e ajudou-os a adotar o modelo organizacional de associações. Mesmo assim, estudos realizados e relatórios da COIAB indicam a fragilidade institucional destas organizações. Muitas organizações sofrem com a falta de recursos financeiros e recursos humanos qualificados, capacidade institucional e técnica limitada e falta de infra-estrutura.

3.1.3 A necessidade de um projeto específico para tratar das demandas das comunidades indígenas foi reconhecida dentro dos componentes do G7 Programa Piloto para a Preservação da Floresta Tropical Brasileira (PPG7) - tanto no Sub-Programa de Projetos Demonstrativos (PD/A), bem como no Projeto de Demarcação das Terras Indígenas (PPTAL). No caso do PD/A, os procedimentos para a submissão de propostas foram consideradas demasiadamente complexas para a maioria das comunidades indígenas. Como resultado, dos 160 subprojetos aprovados, pouquíssimos eram de comunidades indígenas. A experiência do PPTAL mostra que a demarcação das terras dos povos indígenas é uma condição necessária, mas não suficiente, para a melhoria das condições de vida da maioria da população indígena.

3.1.4 Respondendo a esta necessidade, o governo alemão concordou em financiar, dentro do contexto do PPG7, um projeto especificamente para povos indígenas baseado no modelo PD/A. Numa reunião com representantes do Governo Brasileiro, organizações indígenas e doadores em Tefé, em dezembro

de 1999 para discutir este desdobramento, os representantes indígenas fizeram uma grande pressão a favor de um componente de apoio ao fortalecimento institucional do movimento indígena. Reuniões subsequentes com representantes das organizações indígenas formaram a base da preparação de uma proposta para este componente.

3.1.5 A preparação do PDPI foi apoiada em grande parte pelo Fundo Fiduciário Japonês para o Desenvolvimento de Políticas e Recursos Humanos (PHRD), gerenciado pelo Banco Mundial. O processo preparatório incluiu diversos estudos:

- um levantamento e avaliação de projetos de saúde para e com povos indígenas¹;
- um estudo das estruturas econômicas e de produção em comunidades indígenas²;
- uma avaliação da legislação e direitos indígenas³;
- um estudo sobre educação indígena⁴;
- um estudo sobre a participação e envolvimento dos povos indígenas no PD/A⁵.

Além disso, o PHRD também apoiou um processo de consultas sobre o PDPI em geral envolvendo 16 oficinas de trabalho, com mais de 500 líderes de mais de 80 grupos étnicos, bem como a preparação de uma base de dados sobre a capacidade institucional das organizações indígenas. O DFID apoiou uma consultoria para avaliar a capacidade das diferentes categorias de organizações indígenas (nacional, regional, e local).

3.2 POLÍTICAS

DFID

3.2.1 Este projeto é consistente com o enfoque central do DFID sobre o combate à pobreza. Em particular, o projeto relaciona-se fortemente com o tema prioritário do Departamento para a América Latina do DFID de promover a inclusão social e o empoderamento de grupos marginalizados e também liga-se

¹ BUCHILLET, Dominique (1998). Levantamento e avaliação de projetos de saúde em áreas indígenas da Amazônia Legal : Suporte a projetos de saúde culturalmente sensíveis. Brasília

² POZZOBON, Jorge (1998). Estudo etno-econômico de estruturas de mercado entre as populações indígenas beneficiadas pelo PPTAL. Belém.

³ SANTILLI, Juliana (1998). Legal evaluation of Indian's rights. Brasília.

⁴ SILVA, Márcio Ferreira da (1998). Education and indigenous societies: Support to Demonstration Projects for Indigenous Peoples. São Paulo.

⁵ LITTLE, Paul E. (1998). Towards PD/I: Comparative Analysis of indigenous subprojects in PD/A. Brasília./Demonstration Projects for Indigenous Peoples - PDPI: Support and Criteria for implementing its three componentes. Brasília.

com aspectos do lado da demanda do tema de melhor governança para os pobres. O projeto reflete o reconhecimento por parte do DFID da importância de dar-se atenção adequada aos assuntos de sustentabilidade ambiental na promoção do desenvolvimento sustentável e advoga a abordagem de meios sustentáveis de vida que busca adotar uma abordagem integrada envolvendo recursos humanos, naturais, financeiros, sociais e físicos.

Doadores

3.2.2 O PDPI se encaixa dentro do Diretivo Operacional 4.20 do Banco Mundial sobre Povos Indígenas e a Resolução no. 30 do Conselho da União Européia de novembro de 1998. A resolução do Conselho da UE declara explicitamente o direito dos povos indígenas ao autodesenvolvimento de acordo com as suas tradições culturais e identidades. O Conselho também conclama os Estados membros a elaborarem políticas e estratégias para promover o desenvolvimento dos povos indígenas e proverem apoio suficiente e efetivo para estas populações. Isto inclui apoio para o treinamento das organizações indígenas para possibilitar a sua participação efetiva no processo de planejamento e implementação dos programas de desenvolvimento.

Governo Brasileiro

3.2.3. A Constituição de 1998 abandona explicitamente a filosofia e ações do passado que buscavam integrar os povos indígenas à sociedade majoritária brasileira. A Carta reconhece a identidade própria dos povos indígenas, suas formas tradicionais de organização social e a sua posição legítima de defender os seus direitos e interesses nos tribunais. Também reconhece o direito dos povos indígenas de ocupar e utilizar as suas terras tradicionais de acordo com as suas tradições culturais. A demarcação da maioria das terras indígenas na Amazônia será completada com o apoio do projeto de Demarcação das Terras Indígenas (PPTAL) do PPG7.

3.2.4 Ao mesmo tempo em que reconheceu estes direitos, o governo Collor (1990) transferiu diversas das responsabilidades da FUNAI, o órgão do governo responsável pelo estabelecimento e implementação da política oficial relacionada aos povos indígenas, para os ministérios relevantes. Alguns serviços têm sido terceirizados para organizações privadas e da sociedade civil. Exemplos disto incluem o Programa de Distritos de Saúde através do qual organizações indígenas administram, programas federais de saúde, e os acordos com o Ministério da Educação que permitem às organizações indígenas implementar programas educativos dirigidos às comunidades indígenas.

Organizações indígenas

3.2.5 O movimento dos povos indígenas foi apoiado primeiramente através das assembleias indígenas, organizadas inicialmente pelo Conselho Indigenista Missionário⁶ (CIMI) na década de 1970. Estas assembleias ofereceram um fórum para os líderes indígenas através do qual adquiriram o conhecimento e capacidade iniciais para advogar os seus direitos e interesses. Inicialmente estas assembleias focalizavam as suas atenções quase que exclusivamente sobre questões relacionadas com a demarcação das terras indígenas como meio de assegurar a sobrevivência física e cultural dos povos indígenas. Na medida em que as terras eram demarcadas, isto evoluiu gradativamente para uma preocupação mais ampla a favor de maior controle por parte dos povos indígenas sobre o seu próprio desenvolvimento.

3.2.6 Em anos mais recentes, o movimento dos povos indígenas tem buscado e estabelecido com sucesso alianças com o movimento ambiental e com organizações eclesásticas não governamentais. Embora isto tenha fortalecido o movimento dos povos indígenas, as demandas têm aumentado ainda mais por causa do surgimento de novas questões, tais como a gestão e utilização da biodiversidade, novos atores, crescimento do movimento indígena; e como resultado da desconcentração das responsabilidades da FUNAI. Para fazer frente a estas demandas e as das comunidades indígenas, será necessário um maior fortalecimento da capacidade do movimento.

3.3 ABORDAGEM DO PROJETO

3.3.4 Este projeto pretende fortalecer o movimento dos povos indígenas através do aumento das suas capacidades organizacionais, técnicas e gerenciais de forma a permiti-los defender efetivamente os seus interesses e promover os seus direitos democráticos, culturais e econômicos. Para fazer isto, este projeto espera alcançar os seguintes resultados:

Resultado 1: O movimento indígena articulando, defendendo e promovendo mais efetivamente os interesses e direitos dos povos indígenas;

Há uma capacidade desigual dentro do movimento indígena para o engajamento em foros com o governo e sociedade civil e a defesa e promoção dos seus interesses e direitos. Este resultado busca promover a participação mais ativa em foros locais e políticos através da capacitação em temas tais como planejamento estratégico, conscientização política; processos e organização de participação política, comunicação,

⁶ No Brasil é feita uma distinção entre organizações indígenas que são geridas por representantes dos povos indígenas e *organizações indigenistas* que são organizações não indígenas trabalhando com e para os povos indígenas

negociação e gestão de conflitos. Para alcançar esta meta o projeto irá na primeira instância treinar um grupo de representantes indígenas (grupo de referência regional) que transferirá os seus conhecimentos e habilidades recentemente adquiridos a um grupo mais amplo de líderes regionais, priorizando o treinamento e outros trabalhos de apoio para áreas e grupos mais marginalizados.

Resultado 2: O movimento indígena com melhor capacidade para tratar de questões técnicas;

Há uma gama de esferas técnicas que são de interesse direto ao movimento indígena, e a manutenção de um conhecimento atualizado destas áreas é essencial para a defesa dos seus direitos em foros mais amplos. Este resultado proverá treinamento e informações sobre temas tais como biodiversidade, bio-genética, estudos de mercado e novas tecnologias de produção.

Resultado 3: Organizações indígenas estruturadas e funcionando eficiente e efetivamente;

A falta de habilidades de gestão e administração e de infra-estrutura básica tem dificultado o funcionamento das organizações indígenas. Ao mesmo tempo, estas organizações estão exercendo um papel cada vez maior na entrega de serviços aos povos indígenas. Este resultado apoiará as organizações através de um processo de análise organizacional participativa levando a um apoio na capacitação que deverá incluir cursos e treinamento em administração e gestão básicas e de identificação de projetos, preparação de propostas e monitoramento.

Resultado 4: Iniciativas indígenas implementadas na forma de projetos demonstrativos;

O financiamento de projetos demonstrativos tem sido de difícil acesso para os povos indígenas. Este resultado contribuirá ao apoio de projetos da KfW e GTZ para o PDPI, e assegurará elos entre o componente de desenvolvimento institucional e os projetos demonstrativos. O apoio sob este resultado focalizará: atividades econômicas sustentáveis nas terras indígenas; monitoramento, proteção e gestão sustentável das terras indígenas e dos seus recursos naturais; e a contribuição para a recuperação e valorização das culturas indígenas.

Atores interessados

3.3.5. Os atores interessados primários (ver anexo II) são homens e mulheres líderes indígenas das organizações e do movimento indígena em geral, organizações indígenas e comunidades. Atores interessados secundários são o Ministério do Meio Ambiente, a Secretaria Técnica do PDA, FUNAI, PPTAL, organizações indigenistas, e doadores.

3.4 QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

Técnicas

3.4.1. O trabalho de desenho participativo tem engendrado engajamento e senso de posse. Também tem possibilitado a identificação das fraquezas institucionais e tipo de apoio do qual as organizações indígenas e o movimento indígena necessitarão para aumentar a sua eficiência e eficácia. Estes poderão ser categorizados sob recursos humanos, recursos financeiros e escopo organizacional.

i) Recursos Humanos

O movimento indígena tem um número apenas limitado de líderes e funcionários técnicos capazes de lidar com as numerosas questões que surgem no seu trabalho cotidiano. Estas habilidades tendem a estar concentradas em algumas poucas organizações e não estão generalizadas em todo o movimento. O treinamento provido até agora tem sido insuficiente e carente de uma estratégia de médio a longo prazo. Até agora, a participação direta e o acesso a meios de melhorar as habilidades das mulheres indígenas têm sido limitados.

ii) Recursos Financeiros

A escassez dos recursos financeiros tem resultado em despesas regulares limitadas. O resultado é que as organizações geralmente têm uma insuficiência de equipamentos e funcionários. A sustentabilidade destas organizações fica comprometida por um planejamento insuficiente mais a longo prazo.

iii) Escopo Organizacional

Há um aumento nas demandas sobre as organizações indígenas, tanto por parte do governo com das comunidades indígenas. Várias das organizações mais estruturadas têm concluído que a sua resposta às demandas do governo (por exemplo na implementação do Programa Distrital de Saúde) ocorreram às custas das suas atividades mais estratégicas e políticas. As demandas das comunidades para apoio técnico e orientações são crescentes, e prevê-se que esta tendência deverá aumentar ainda mais depois do PDPI tornar-se operacional. É improvável que as organizações possam responder a todas estas

demandas, o que exigirá uma certa clareza na divisão de responsabilidades e papéis entre organizações.

3.4.2. O conteúdo do apoio a este projeto será em grande parte definido durante a fase preparatória e no decorrer do processo de implementação, de forma a garantir a flexibilidade para tratar de demandas e necessidades prioritárias. Detalhes do trabalho preparatório estão no cronograma (Seção 4.2). Ao mesmo tempo há diretrizes claras para apoio que surgem das análises iniciais das fraquezas institucionais. Estas são

- i) um enfoque sobre o fortalecimento do movimento como um todo, e não apenas organizações individuais. Isto apoiará uma participação mais ampla na capacitação para o resultado 1 e 2, e facilitará a discussão da especialização e papéis de organizações específicas para ações entregues sob o resultado 3.
- ii) um enfoque sobre o fortalecimento e ampliação da base de liderança e profissional base do movimento indígena, particularmente através do apoio a várias formas de disseminação de informações e para o treinamento e fortalecimento de pessoais, organizações e comunidades (e.g. no Tocantins, Maranhão, Pará e Mato Grosso) que atualmente estão às margens do movimento. Isto apoiará o desenvolvimento de uma liderança mais ampla tanto local como regionalmente, e a capacidade dos povos indígenas em geral de participarem nos foros políticos.
- iii) uma abordagem descentralizada e inclusiva para melhorar a representação do movimento dos povos indígenas, em primeira instância através do treinamento de membros do grupo de referência regional para o engajamento na formulação e implementação de políticas e para disseminar estas habilidades e conhecimentos mais amplamente. O desafio para o segundo passo é de desenvolver estratégias bem sucedidas para a inclusão, assegurando acesso aos mais marginalizados entre os povos indígenas e ampliando esta representação para outros líderes atuais e em potencial. Os critérios e processo para o estabelecimento e monitoramento do seu trabalho são vitais, e serão determinados durante os primeiros seis meses do projeto.

Meio Ambiente

3.4.3 Diversos estudos têm documentado o conhecimento que os povos indígenas muitas vezes possuem acerca dos recursos naturais nos seus territórios e a forma muitas vezes mais sustentável em que usam e manejam estes recursos (e.g. Pozzobon, 1998, Little, 1998; Schröder, 1998). Nestes casos espera-se que o apoio aos povos indígenas e o movimento indígena contribua diretamente com a conservação dos recursos naturais.

3.4.4 Diversas terras indígenas são afetadas pela degradação ambiental, seja como resultado de infiltrações e invasões externas, seja em função de atividades realizadas pelas próprias comunidades indígenas. No primeiro caso, a

causa pode ser a falta de ocupação efetiva e monitoramento das suas terras pelas comunidades indígenas. O segundo muitas vezes está ligado a uma falta de alternativas sustentáveis econômica, social, cultural e ambientalmente. O componente dos projetos demonstrativos apoiará e testará iniciativas com a expectativa de ir contra a degradação ambiental. Isto incluirá apoio para projetos de geração de renda que irão reduzir a pressão sobre os recursos naturais existentes, apoiar um melhor monitoramento das terras indígenas para evitar invasões e apoiar uma melhor gestão dos recursos naturais (resultado 4).

3.4.5 Considerando a importância do capital natural para as estratégias de meios de vida povos indígenas, o monitoramento de impactos sobre o meio ambiente, mesmo de atividades que à primeira vista são relacionadas apenas indiretamente entre si, é fundamental.

Economia

3.4.6 A população indígena na região enfrenta diversas realidades econômicas, que vão do contato limitado com o mercado mais amplo, a uma interdependência relativamente maior com mercados locais tanto para produtos como para mão de obra. Todavia, a maioria das comunidades indígenas vive em situações de semi-subsistência, praticando a agricultura itinerante, bem como produção extrativa e artesanal. Embora as estimativas de pobreza sejam limitadas, é reconhecido que as nações indígenas são um dos grupos mais pobres no Brasil. Uma parte essencial da fase piloto deste projeto deverá ser de identificar indicadores básicos de renda e extra-renda e de bem estar para monitorar o impacto do projeto a médio prazo.

3.4.7 No caso de projetos que direta ou indiretamente promovem a inclusão no mercado local, é necessário cautela para se evitar possíveis efeitos colaterais negativos. Existem diversos exemplos de como boas intenções na tentativa de melhorar a qualidade de vida de uma comunidade indígena acabaram por destruir estruturas sociais existentes, aumentando a dependência das comunidades sobre intermediários, ou causando desigualdades internas que outrora nunca haviam existido. Para evitar estes efeitos colaterais o projeto planeja uma avaliação de impactos antes da aprovação de cada subprojeto, com um enfoque econômico, o que deverá possibilitar a redução destes riscos num estágio preliminar. O sistema de monitoramento planejado deverá detectar quaisquer problemas durante a fase inicial de implementação.

3.4.8 Em termos da justificativa de concessão de verbas do DFID para um país de renda média, o projeto claramente se encaixa no objetivo de "inclusão social" do Departamento para a América Latina - LAD, e deverá ter um impacto tanto em termos de um crescimento favorável aos pobres como em ajudar governos a trabalharem a favor dos pobres. Dado o enfoque sobre a construção institucional, uma externalidade do projeto deverá ser um entendimento e negociação mais efetivo entre o Governo Brasileiro e as

comunidades indígenas para o recebimento de serviços tais como saúde e educação que são apropriadas às culturas e realidades indígenas e são o seu direito na constituição como cidadãos brasileiros. A auto-sustentabilidade das organizações indígenas em termos financeiros (através dos recursos das próprias comunidades e de recursos do Governo Brasileiro) deve ser vista como um resultado a médio prazo dada a própria capacidade técnica e econômica do Brasil de assim fazer. Além disso, a natureza de bens globais da gestão ambiental sustentável deve ser reconhecida.

Institucional

3.4.9 O levantamento preparatório das organizações indígenas, identificou aproximadamente 300 organizações na Amazônia, indo de organizações comunitárias locais a organizações com um escopo mais regional ou mesmo nacional. (ver anexo IV). A missão de identificação distinguiu três níveis:

- i) Organizações de base popular - geralmente são associações de um grupo étnico ou um conjunto de grupos num determinado território e muitas vezes estão localizadas dentro ou perto de comunidades indígenas. O seu enfoque primário é de servir a comunidade que representam;
- ii) Organizações intermediárias - organizações que representam diversos grupos étnicos, e tentam relacionar os interesses específicos dos seus membros com os assuntos mais abstratos e com o debate nacional.
- iii) Organizações integrantes - organizações mais bem estruturadas que têm recursos humanos treinados e que podem responder às demandas dos doadores do projeto, manejar recursos financeiros significativos e manter parcerias com outras instituições.

3.4.10 O “Fortalecimento institucional” no contexto do movimento dos povos indígenas brasileiros, precisa reconhecer o fato da existência e inter-relação entre formas de organização mais tradicionais, e as mais recentes, estas muitas vezes lideradas por doadores. Estas “novas” formas de organização podem ser uma fachada, por trás da qual continuam as práticas mais tradicionais de gestão e formulação de políticas.

3.4.11 A principal organização na Amazônia Brasileira é a COIAB (Coordenação das Organizações Indígenas na Amazônia Brasileira) que por sua vez é membro do fórum pan-amazônico COICA (Coordenação das Organizações Indígenas da Bacia Amazônica). COIAB é uma organização guarda chuva que reúne umas 90 organizações indígenas, todas representadas no seu conselho executivo. COIAB tem a sua base na Amazônia ocidental e Amapá mas é menos forte no Leste (Pará, Maranhão, Tocantins) e no Sul (Mato Grosso e Rondônia) da Amazônia.

3.4.12 O papel dominante da COIAB neste projeto, os limites reconhecidos a sua representatividade, e o risco subsequente de que isto poderia levar à exclusão dos não membros foram discutidos demoradamente durante a preparação do projeto. A discussão aberta indica que a COIAB está consciente da sua responsabilidade por minimizar este risco. O processo de preparação em si, em particular as 16 oficinas de trabalho realizadas para disseminar o projeto e discutir as formas e meios de se propor propostas de projeto, incluiu representantes de organizações tanto membros como não membros e demonstrou a preocupação da COIAB em ampliar a participação no projeto.

3.4.13 A proposta para o estabelecimento de um grupo de referência regional pretende assegurar uma participação mais ampla, com o potencial de descentralizar as decisões para organizações regionais integrantes, e representantes de outras organizações indígenas e povos na região. A seleção dos membros do grupo de referência regional será baseada num mapeamento de recursos humanos e habilidades de liderança atuais e potenciais, uma subsequente estratégia de gênero, e critérios que incluem legitimidade dentro do movimento local e a capacidade individual de entregar posteriormente treinamento e transferência de habilidades. As mulheres e homens no grupo de referência regional serão selecionados entre as diversas sub-regiões dentro da Amazônia Legal. A aprovação dos membros propostos será a responsabilidade do Comitê Executivo. Os membros do grupo de referência regional serão responsáveis pela disseminação das habilidades e conhecimentos adquiridos, ampliando assim o grupo de pessoas capazes de participar e representar os interesses dos povos indígenas em foros políticos locais e regionais. A representação no grupo de referência regional, o papel da COIAB e a seleção de candidatos e instituições para apoio necessitarão de um monitoramento de perto e isto será refletido no desenvolvimento do sistema de monitoramento na fase preparatória.

Social

3.4.14 As grandes questões sociais na avaliação são: a composição do movimento e a sua consequente representatividade, e a interação do movimento com a sociedade brasileira como um todo.

3.4.15 Gênero foi levantado como uma questão dentro do movimento. Reconheceu-se que pouquíssimas mulheres ocupam posições de liderança no movimento. Por outro lado, as mulheres vêm ganhando um papel através das suas próprias organizações, e diversas associações de mulheres têm sido criadas e apoiadas. Há avaliações divergentes acerca do caminho que deva ser adotado para o futuro. Alguns dos líderes atuais consideram que a participação das mulheres através das suas próprias organizações têm pouco efeito positivo sobre o envolvimento das mulheres no movimento como um todo, talvez até um impacto negativo porque isto isola as mulheres das questões principais. Por outro lado, as mulheres líderes das organizações de mulheres notaram o

aumento do seu envolvimento em vários foros para a discussão e tomada de decisões acerca de questões indígenas e consideram as organizações de mulheres como um caminho para levar adiante um aumento da participação das mulheres. Isto implica numa dupla abordagem. Conquanto seja importante apoiar as organizações em si, também é essencial promover o envolvimento mais geral das mulheres nas atividades do projeto, se necessário até fixar e reservar alvos mínimos (e.g. uma certa porcentagem das vagas para o Grupo de Referência Regional será reservada para mulheres). Uma estratégia de gênero será elaborada após o mapeamento de recursos humanos e habilidades de liderança atuais e potenciais.

3.4.16 Reconhece-se que a rede da COIAB não representa o movimento indígena como um todo. Ao mesmo tempo a COIAB é a maior rede existente de organizações indígenas, com 90 organizações membros. A sua base está nos Estados do Amapá, Amazonas, Rondônia, Roraima, Acre, Mato Grosso, enquanto a participação de organizações indígenas dos Estados do Pará, Maranhão e Tocantins é menos significativa. Em grande parte isto reflete a diferença no grau de organização entre os povos, o grau em que os povos têm conseguido manter a sua identidade individual, mas em parte é devido também às distâncias geográficas e maiores dificuldades na comunicação e manutenção de uma presença efetiva. Apesar da concentração de membros na região ocidental da Amazônia Legal, a COIAB tem sido bem sucedida em representar um grupo bastante heterogêneo de organizações e espera-se que o movimento em geral e a COIAB em particular serão capazes de incluir membros de regiões que têm sido sub-representadas até agora.

3.4.17 Há a questão de como o movimento indígena poderá promover os seus direitos e interesses numa sociedade que ainda é altamente oligárquica. Espera-se que o projeto apoie o movimento na promoção de uma identidade através da mobilização e consciência das comunidades. O grupo de referência regional poderia desempenhar um importante papel em apoiar eventos para levantar e discutir questões de interesse comum com populações locais, e em apoiar a participação em foros políticos. O apoio ao componente de Projetos Demonstrativos deverá prover o movimento com modelos e argumentos para promover e defender os seus interesses.

3.5 Avaliação

3.5.1 A preparação do projeto beneficiou-se das avaliações do PD/A e PPTAL, bem como dos estudos setoriais supracitados e as 16 oficinas de trabalho com representantes indígenas. As principais conclusões destas oficinas de trabalho foram incorporadas a esta proposta. As discussões sobre o componente de fortalecimento institucional indicam que poderia ser necessário desenvolver metodologias específicas de ensino e treinamento para que os cursos de treinamento fossem mais eficazes.

3.5.2 A organização e implementação de atividades de monitoramento e supervisão, incluindo a avaliação de meio termo (ou de resultados em relação ao propósito) serão da responsabilidade da KfW/GTZ como os doadores líderes do Programa. O DFID participará destas visitas e avaliações. Em conformidade com a natureza participativa do Programa, será dada prioridade ao desenvolvimento e aplicação de indicadores de processo. O monitoramento assumirá tanto quanto for possível a forma de auto-monitoramento pelos participantes beneficiários. Ao final do Programa, uma avaliação independente em profundidade do final do programa será realizada, para avaliar o impacto do Programa sobre as comunidades indígenas.

4. IMPLEMENTAÇÃO

4.1. Arranjos de Coordenação

4.1.1 O programa faz parte do Programa Piloto para a Preservação das Florestas Tropicais do Brasil. Em termos institucionais, será um componente do Sub-Programa de Projetos Demonstrativos (PD/A), o qual é coordenado pelo MMA. Terá, porém, uma **Unidade de Gestão (UG)** separada, localizada em Manaus. Esta unidade será responsável pela implementação global do Programa e pelo componente de fortalecimento institucional

4.1.2 A UG consistirá de uma equipe de 7, incluindo, além de um gerente geral, 4 membros profissionais da equipe (encarregados da seleção de projetos e atividades relacionadas às finanças, monitoramento, disseminação e treinamento) e dois funcionários de apoio administrativo.

4.1.3 Decisões importantes, tais como: aprovação de propostas para projetos demonstrativos de mais de R\$45.000, a composição do grupo de referência, os beneficiários do componente de fortalecimento institucional e o conteúdo do seu apoio, serão tomadas por um **Comitê Executivo (CE** - ver anexo III). No caso do componente de fortalecimento institucional, este Comitê é responsável pela aprovação:

- da composição do Grupo de Referência;
- dos planos trimestrais/anuais de apoio do Grupo de Referência;
- da seleção das organizações beneficiárias do apoio institucional;
- dos planos trimestrais/anuais de apoio das organizações

4.1.4 O CE será auxiliado por um grupo de consultores ad hoc (Grupo de Análise dos Subprojetos - **GAP**) os quais analisarão e avaliarão as propostas de projetos e submeterão recomendações ao CE acerca da qualidade e viabilidade e sustentabilidade econômica, social e cultural das propostas. Além disto, um grupo de consultores ad hoc (Grupo de Apoio a Preparação e Execução de Projetos - **GAPEP**) será criado para apoiar as comunidades com a preparação de propostas para projetos demonstrativos e sua execução.

4.1.5 Um TCO será recrutado para prover apoio técnico e de assessoria para a coordenação e implementação das atividades do projeto. Após a aprovação deste projeto, os Termos de Referência - TORs para esta posição serão discutidos e negociados com os parceiros do projeto, de forma a assegurar uma coerência entre as habilidades e responsabilidades do TCO do DFID e o perito internacional da GTZ. Não obstante, é provável que estas sejam habilidades institucionais e de desenvolvimento social, e que as tarefas principais do TCO incluirão o apoio ao desenvolvimento de sistemas socialmente inclusivos e apoio à capacitação, incluindo a estratégia de gênero, desenvolvimento de estratégias e métodos relevantes de desenvolvimento organizacional, e apoio para o desenvolvimento, preparo e implementação de monitoramento, avaliação e aprendizagem de lições.

PDPI – Documento de Projeto

4.2 Cronograma (gráfico de barras)

Estágio: Preparatório	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0.1 Estabelecer critérios de associação e o processo seletivo para grupo de referência regional												
0.2 Mapeamento dos recursos humanos atuais e potenciais, mapear necessidades de desenvolvimento de liderança e técnico-profissionais, desenvolvimento de uma estratégia de gênero												
0.3 Identificação do grupo de referência regional												
0.4 Inventário das necessidades do grupo de referência regional												
0.5 Desenvolver estratégias com grupo de referência regional para transferir conhecimentos e habilidades para ampliar grupo de líderes regionais												
0.6 Monitorar progresso do grupo de referência regional, fazer mudanças conforme necessário												
0.7 Inventário das organizações, operacionalização da base de dados												
0.8 Identificar critérios e prioridades para focalizar fortalecimento institucional												
0.9 Avaliações institucionais das organizações indígenas para identificar necessidades de fortalecimento institucional												
0.10 Preparação de propostas para fortalecimento organizacional												
0.11 Mapeamento das potencialidades em termos de parceria e assistência técnica												
0.12 Preparação e avaliação/testes do sistema de monitoramento e aprendizagem de lições												
0.13 Identificação de atividades e plano de trabalho para ano 2												

PDPI – Documento de Projeto

	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM
Possíveis Atividades para resultado 1										
1.1 Treinamento no planejamento estratégico e instrumentos de controle social;										
1.2 Seminário para desenvolver estratégias para ocupar os espaços políticos disponíveis para participação;										
1.3 Apoio para intercâmbios de experiências entre povos e organizações em diferentes regiões para reforçar a conscientização política										
1.4; Sistematização e disseminação de informações sobre os processos organizacionais e políticos de participação;										
1.5 Apoio para um estudo que busca entender a dinâmica organizacional e necessidades efetivas em termos do fortalecimento do movimento indígena										
1.6 identificar estratégias e prover cursos para grupos tradicionalmente excluídos										
1.7 Apoiar um "estágio" de mais longa duração de jovens nas equipes indígenas em aldeias, projetos, associações e organizações buscando o seu engajamento no movimento indígena										
1.8. outros cursos/estágios a serem identificados										
1.9 monitoramento e aprendizagem de lições, reavaliação das necessidades dos grupos										
Possíveis Atividades Identificadas para Resultado 2										
3.1 Apoiar encontros, seminários, treinamento, grupos de estudos, por exemplo de biodiversidade, conhecimento indígena e sua conservação, direitos humanos, legislação indígena brasileira, acordos internacionais, gênero, educação, saúde, meios de vida sustentáveis, outros										
3.2 monitoramento e aprendizagem de lições, reavaliação das necessidades										

PDPI – Documento de Projeto

Possíveis Atividades Identificadas para Resultado 3										
2.1 Curso sobre Treinamento e Desenvolvimento de Competências de Gestão Estratégica;										
2.2 Apoio para infra-estrutura mínima para OIs;										
2.4 Treinamento básico (passo a passo) sobre: gestão básica (conhecimentos básicos: preparação de atas, relatórios, orçamento, fluxo de caixa, técnicas de arquivos)										
2.5 Seminários para discutir modelos de organização e formas tradicionais de gestão indígena e sua duplicabilidade;										
2.6 Treinamento em metodologias participativas para gestão de projetos;										
2.7 Cursos sobre ciclo de gestão de projetos										
2.8 Monitoramento e aprendizagem de lições, reavaliação das necessidades										

Atividades Identificadas para Resultado 4										
4.1 Apoiar Projetos Demonstrativos de monitoramento, proteção e gestão sustentável das terras indígenas e recursos naturais existentes nas mesmas;										
4.2 Apoiar Projetos Demonstrativos de atividades econômicas sustentáveis nas terras indígenas;										
4.3 Apoiar Projetos Demonstrativos que contribuam para a recuperação e valorização das culturas indígenas										
4.4 Monitoramento e aprendizagem de lições, reavaliar necessidades										

4.3 Insumos

4.3.1 O PDPI receberá apoio técnico e financeiro do Governo Alemão (KfW e GTZ) no valor de aproximadamente US\$11 milhões. Receberá ainda apoio de contrapartida (MMA) de aproximadamente US\$2 milhões para a administração e coordenação do Programa. Foi solicitado do DFID prover até £ 2 milhões em apoio ao componente de fortalecimento institucional e o componente dos projetos demonstrativos.

4.3.2 O apoio do DFID para os resultados 1,2 e 3 será implementado através do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas - PNUD, de acordo com arranjos Governo do Brasil/PNUD e procedimentos para execução nacional. Apoio para os subprojetos demonstrativos (resultado 4) será implementado através de um subcontrato com o Banco do Brasil.

4.3.3 O projeto será auditorado anualmente pelo Governo Brasileiro e/ou pelos doadores sempre que se considere necessário. Para evitar a duplicação de esforços, os documentos, recibos e notas originais serão mantidos em arquivos pelo PNUD e Banco do Brasil e disponibilizados aos doadores mediante solicitação.

4.4 Monitoramento e aprendizagem de lições

4.4.1 O monitoramento cotidiano das atividades do projeto será a responsabilidade da UG e do DFID -TCO. O sistema de monitoramento, incluindo o refinamento de indicadores e fixação de metas anuais serão estabelecidos na fase preparatória do projeto. Espera-se que o monitoramento do componente de fortalecimento institucional incluirá auto monitoramento ou monitoramento participativo através do Grupo de Referência Regional e das organizações participantes do fortalecimento institucional. O projeto envolverá os parceiros do projeto na avaliação do progresso alcançado e na identificação de medidas que aumentam a eficiência e eficácia. O progresso será relatado através de relatórios trimestrais e relatórios mensais de despesas.

4.4.2 A aprendizagem de lições formará parte do sistema de monitoramento e avaliação, e as atividades dentro de cada um dos resultados levarão este trabalho adiante. Lições de cada um dos componentes do projeto serão reunidas como parte do monitoramento e avaliação gerais do projeto. Além de facilitar o refinamento do projeto na medida em que o mesmo progride, estas lições também alimentarão, no contexto mais amplo do PPG7 e MMA, as atividades programáticas de aprendizagem de lições e atividades de disseminação, na medida em que estas forem evoluindo.

4.4.3 Embora o projeto PDPI seja o resultado de lições aprendidas sob o programa PPG7, em particular dos projetos PD/A e PPTAL, é fundamental que sejam estabelecidos elos com outros projetos (e.g. RESEX, FRMP, Provarzea), de

forma a assegurar que as lições aprendidas dentro do contexto daqueles projetos sejam também incorporadas. Estes elos e os mecanismos de Coordenação de Programas e Monitoramento e Avaliação (projeto AMA) devem assegurar que lições aprendidas dentro do contexto do PDPI tragam benefícios aos outros projetos.

5. RISCOS E CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

5.1 A implementação do projeto terá que ser a mais flexível possível. Considerando a natureza inovadora do PDPI, as diferentes interfaces dos seus componentes, o estágio organizacional das associações indígenas com as suas particularidades e situações logísticas, esta é uma das condições necessárias para o sucesso do projeto. Outras condições necessárias são:

- boa interação e intercâmbio entre os diferentes componentes do projeto bem como uma excelente integração entre funcionários da unidade de gestão e as instituições envolvidas;
- apoio da FUNAI e seus escritórios regionais;
- assistência técnica disponível e acessível;
- pleno apoio, envolvimento e participação dos líderes indígenas;
- políticas governamentais (estaduais e federais) em apoio dos objetivos do projeto.

5.2 Os seguintes riscos foram identificados

- mudanças nas políticas do governo com respeito aos povos indígenas;
- falta de apoio da FUNAI (a nível federal e superintendentes regionais)
- dificuldades de acesso em áreas de fronteira;
- conflitos entre os parceiros do projeto e instituições;
- mudanças de equipe em posições decisórias chave;
- gargalos burocráticos na implementação de atividades;
- dificuldades na transferência dos recursos alocados;
- falta de capacidade de implementação.

Impacto	Baixo	Médio	Alto
Risco			
Baixo		1. Mudanças nas políticas do governo com respeito aos povos indígenas 2. Falta de apoio da FUNAI (nível federal)	
Médio	3. Acesso difícil aos locais do projeto	4. Falta de apoio da FUNAI (escritórios regionais) 5. Conflitos entre os parceiros do projeto 6. Dificuldades na transferência de recursos 7. Falta de capacidade de implementação 8. Seleção de beneficiários fragmenta movimentos de partes movimento	
Alto		9. Gargalos burocráticos 10. Mudanças na equipe do projeto	
Estratégias para minimizar riscos			
<p>Ref 1: Envolver FUNAI e ministérios relevantes e o projeto PPTAL tanto quanto possível na implementação do projeto</p> <p>Ref 2: Ibid.</p> <p>Ref 4: Envolver superintendentes tanto quanto possível na preparação/implementação do projeto;</p> <p>Ref 5: Tornar procedimentos decisórios os mais transparentes possíveis / identificar nos estágios iniciais os possíveis conflitos de interesses</p> <p>Ref 6: Envolvimento do Banco do Brasil já reduz este risco.</p> <p>Ref 7: Pode haver necessidade de aumentar equipe de funcionários do projeto</p> <p>Ref 8: Monitoramento de perto</p> <p>Ref 10: Assegurar que atividades do projeto são arquivadas e acessíveis</p>			

ANEXO I: ORÇAMENTO

Treinamento do movimento indígena (Grupo de Referência)	€
- cursos/treinamento	250.000
- estudos/consultoria	100.000
- disseminação	50.000
SUBTOTAL	400.000
Treinamento temático	
- cursos temáticos	100.000
- reuniões/seminários	100.000
SUBTOTAL	200.000
Fortalecimento institucional	
- avaliação organizacional/consultorias	100.000
- cursos	150.000
- equipamentos	150.000
SUBTOTAL	400.000
Projetos Demonstrativos	500.000
Assistência técnica (incluindo TCO)	500.000
 SUBTOTAL	 2,000.000
TAXAS DE ADMINISTRAÇÃO	
- Banco do Brasil (2,3%)	12,000
Despesas Eventuais	100.000
 TOTAL	 2,112,000

ANEXO II: ATORES INTERESSADOS

II.1- PARTICIPAÇÃO E ANÁLISE DE GRUPOS DE ATORES INTERESSADOS

II.1.1 Esta análise foi feita em cooperação com líderes indígenas envolvidos no processo de preparação do projeto. Poderá ser necessário avaliar e refiná-la durante a fase preparatória do projeto

Grupo de Atores Interessados Primários

II.1.2 Há quatro grandes grupos de atores interessados primários:

- i) Líderes indígenas, participantes do Grupo de Referência Regional, beneficiários de cursos específicos e outros líderes;
- ii) Líderes de organizações indígenas;
- iii) Líderes regionais do movimento indígena
- iv) Comunidades indígenas

II.1.3 Muitas vezes há uma diferença entre os líderes tradicionais e os líderes de organizações indígenas que geralmente representam a “face do movimento” para o mundo externo. Espera-se que o Grupo de Referência Regional consista de líderes capazes de interagir com o mundo externo. Estes não são necessariamente também os líderes tradicionais. Embora isto seja uma situação existente, o projeto poderá, em função do seu tamanho, amplificar conflitos entre os novos líderes e os líderes tradicionais.

II.1.4 A seleção dos líderes que participarão do projeto, incluindo o Grupo de Referência Regional, precisará ser feita com cuidado, em função das freqüentes rivalidades entre as diferentes facções. Há um risco de que o projeto fragmente o movimento; e a composição do Grupo de Referência Regional é vital, como são também os critérios para apoio ao projeto. O projeto poderá prover capacitação nas habilidades apropriadas de negociação e resolução de conflitos. É importante que o projeto monitore de perto o processo seletivo nas regiões para assegurar processos inclusivos aplicáveis a todas as facções do movimento.

II.1.5 As Ols existentes poderão ser divididas em três grupos distintos de acordo com as suas capacidades organizacionais e desenvolvimento institucional: a) Ols num estágio primário; b) Ols num estágio intermediário; e c) Organizações integrantes (Ver anexo IV). Geralmente há uma forte correlação entre a capacidade institucional de uma organização e o nível geográfico em que esta opera. As organizações mais fracas geralmente operam a nível local, enquanto as organizações mais fortes operam a nível regional ou mesmo nacional. Os últimos

anos, estimulados pelo crescimento populacional, entre outros fatores, têm sido caracterizados por um impressionante aumento nas organizações que operam a nível local.

II.1.6 Algumas tentativas têm sido feitas para apoiar a criação de uma organização indígena que representasse os interesses indígenas a nível nacional. A experiência mais recente é com o CAPOIB (Conselho de Articulação dos Povos e Organizações Indígenas do Brasil), que desde 1995 vem buscando estabelecer-se como uma entidade central em vez de uma organização que representa povos indígenas. CAPOIB, com o seu escritório principal em Brasília vêm buscando estabelecer um espaço político próprio. A sua ligação estreita com a Igreja Católica (CIMI) tem limitado a sua penetração no movimento indígena em geral.

II.1.7 As organizações num estágio intermediário de desenvolvimento institucional agem mais a nível regional, perto das comunidades e das recém criadas associações. Embora estejam numa posição ideal para defender os interesses dos grupos indígenas nas suas áreas, as suas capacidades organizacionais são dificultadas pelo faccionalismo, geralmente originário das próprias áreas indígenas. Estas organizações, todavia, são representativas e estão buscando formas viáveis de preencher as demandas específicas das comunidades e são reconhecidas pelos governos Estaduais como sendo intermediários primários. Poucas organizações integradoras existem a nível da Amazônia. A representatividade daquelas que existem é importante e os seus funcionários são pessoas indígenas (embora em número insuficiente) e estão em atividade em diversas frentes. Estas OIs mantêm parcerias com outras instituições, as suas estruturas administrativas podem cuidar do desenvolvimento de projetos específicos e a sua representação está presente em diversos foros decisórios.

Grupo de Atores Interessados Secundários

II.1.8. Estes são o Ministério do Meio Ambiente, a Secretaria Técnica do PDA, e os Doadores e agências internacionais. Os atores interessados secundários compartilham o interesse em reduzir a pobreza na qual os povos indígenas geralmente vivem e a sua falta de direitos humanos.

II.1.9 As organizações indigenistas participam do projeto como provedores de serviços técnicos. Estas instituições já possuem ampla experiência com o movimento indígena e muitas vezes têm agido como intermediários com as agências de desenvolvimento para projetos implementados em áreas indígenas. Isto não as torna atores interessados neutros. Algumas poderiam até temer a perda da sua influência.

Matriz de Interesses e Prioridades para o projeto

	Interesses	Impacto em Potencial do Projeto	Prioridades de Interesse para o Projeto
Grupos de Atores Interessados Primários			
Líderes indígenas (beneficiários diretos)	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em projetos pessoais; • Expansão da infra-estrutura nas aldeias e acesso à renda aumentada; • Maior reconhecimento pessoal; • Melhoria econômica das próprias comunidades; • Garantia de posse das terras que habitam; • Participação na tomada de decisões a nível local • Perda de influência com relação aos líderes das organizações 	- +/- - + + +	1
Líderes das organizações indígenas (Homens e Mulheres beneficiários diretos)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nas suas capacidades de gestão; • Maior envolvimento no processo decisório; • Circulação de informações relacionadas a questões de interesse; • Participação na tomada de decisões a nível local/regional/ nacional; • Participação expandida das mulheres; • Melhorar condições de vida através de projetos específicos; • Infra-estrutura melhorada para suas organizações; • Maior eficiência das OIs • Aumento de renda para que possa continuar a exercer as suas atividades; 	+ + +/- + +/- + + +/-	1
Povos Indígenas da Amazonia	<ul style="list-style-type: none"> • Suas organizações reconhecidas e participando ativamente na vida social das suas comunidades; • Consolidação da demarcação de terras; • Sobrevivência física e cultural; • Recursos financeiros para desenvolver as suas próprias áreas; 	+ + + +/-	2
Grupos de Atores Interessados Secundários			
Liderança e líderes das organizações beneficiários indiretos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade aumentada do movimento de defender os seus direitos • Perda de poder pessoal relativo dentro do movimento 	+ +/-	2
Ministério MMA	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de habilidades para trabalhar com populações indígenas; • Participação expandida no desenvolvimento de Estados; • Publicidade 	+ - +/-	1
Secretaria Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho dos Objetivos • Maior poder decisório; • Capacidades aumentadas de lidar com questões indígenas; • Maior influência na política indigenista oficial; 	+ - + +/-	1

PDPI – Documento de Projeto

FUNAI	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho dos Objetivos • Papel na implementação do projeto dentro das áreas indígenas; • Influência com Liderança; • Apoio com áreas indígenas • Participação na tomada de decisões no projeto 	<ul style="list-style-type: none"> + +/- + + - 	
Internacional Agências, incluindo DFID	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho dos Objetivos • Aumento no poder de tomada de decisões; • Capacidades aumentadas para lidar com questões indígenas; • Apoio para treinamento de recursos humanos no planejamento, monitoramento e avaliação; • Apoio a estudos específicos sobre a sustentabilidade do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> + +/- + + + 	1
Organizações de Apoio Indigenista	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio com assistência técnica; • Apoio com programação de cursos de treinamento; • Participação com estudos específicos; • Participação na tomada de decisões no projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> + + +/- +/- 	2

ANEXO III: OPERACIONALIZAÇÃO

III.1 Estrutura administrativa e gerencial do Programa

III.1.1 O PDPI será um componente do sub-programa de Projetos Demonstrativos. Portanto, funcionará dentro das estruturas do sub-programa existente sob os auspícios do MMA.

III.1.2 O programa será coordenado por uma **Unidade de Gestão (UG)**, ligada à Secretaria Técnica do PD/A, mas baseada em Manaus. A UG será liderada por um gerente (nomeado pela COIAB e aprovado pelo MMA). Consistirá, ademais de quatro funcionários técnicos encarregados da seleção de projetos e atividades relacionadas às finanças, monitoramento, disseminação e treinamento e dois funcionários de apoio administrativo.

III.1.3 A UG será apoiada e supervisionada por um **Comitê Executivo (CE)**, consistindo de um presidente (o gerente da UG), quatro representantes indígenas e quatro representantes do Governo Federal. O presidente terá direito ao voto em caso de empate. Os representantes indígenas serão nomeados pela COIAB. Os representantes do governo serão do MMA, IBAMA, FUNAI e Banco do Brasil.

No caso do componente de fortalecimento institucional, este Comitê é responsável pela aprovação de:

- a composição do Grupo de Referência;
- os planos trimestrais/anuais de apoio do Grupo de Referência;
- a seleção de organizações beneficiárias do apoio institucional;
- os planos trimestrais/anuais de apoio das organizações

III.1.4 O CE será responsável pela avaliação e aprovação de propostas para projetos demonstrativos com um orçamento de mais de R\$45.000. O CE também será responsável pela avaliação e aprovação dos beneficiários propostos pela UG dentro do escopo do resultado 1 ("Grupo de Referência) e resultado 2 (fortalecimento institucional).

III.1.5 O CE será apoiado pelo Grupo de Análise de Subprojetos - **GAP**. O GAP é um instrumento operacional da UG, consistindo de consultores ad hoc que analisarão e avaliarão propostas de projetos. Estes submeterão comentários escritos e recomendações ao CE concernentes à qualidade e viabilidade e sustentabilidade econômica, social e cultural das propostas de projetos.

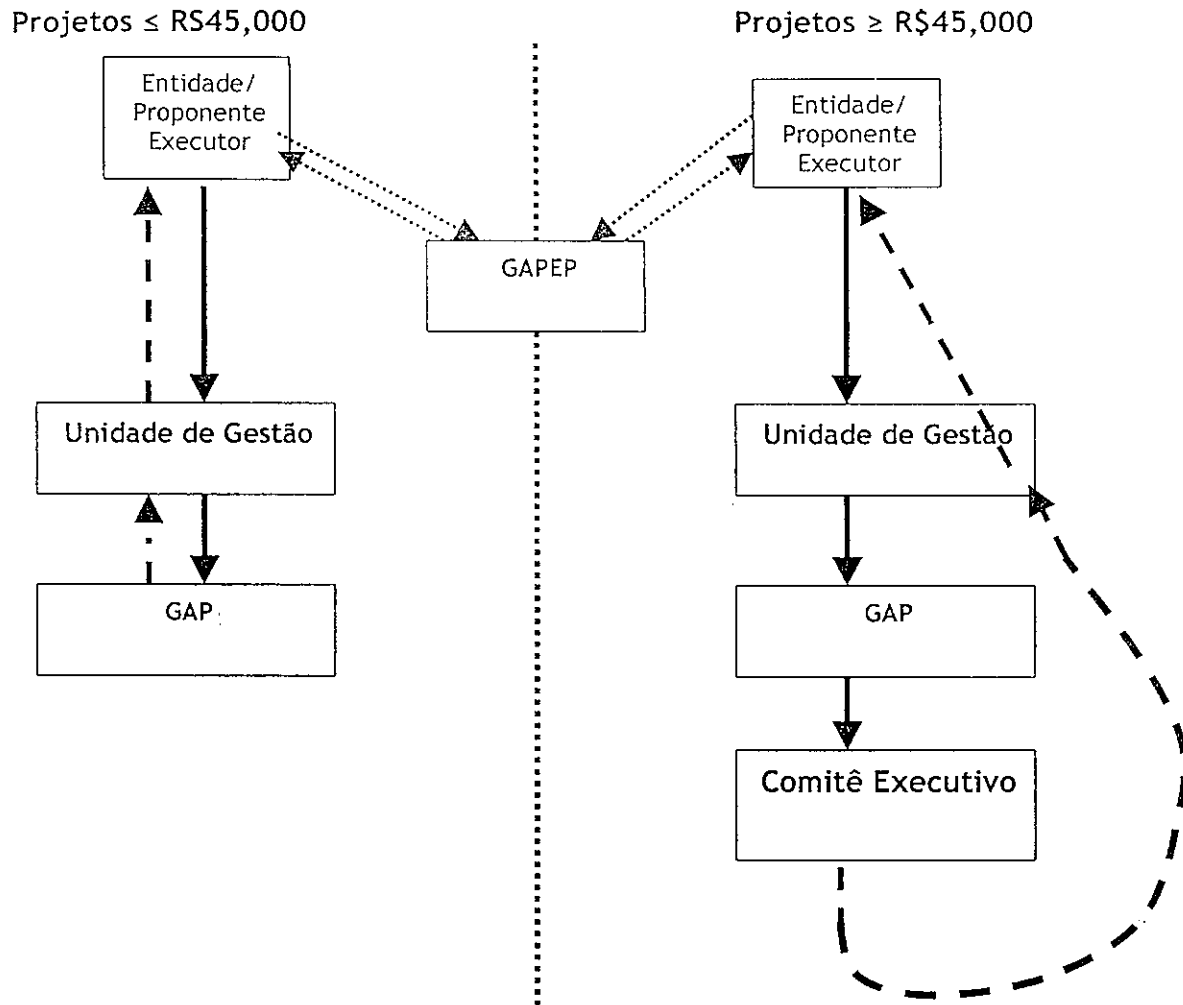
III.1.6 Além disto, um grupo de consultores ad hoc será criado (Apoio para a Apresentação e Execução de Projetos- **GAPEP**) para apoiar comunidades na preparação de propostas para projetos demonstrativos e sua implementação.

III.1.7 O GAPEP consistirá de consultores e profissionais com conhecimentos específicos acerca de questões de interesse para as comunidades indígenas e a região amazônica, experiência na preparação, execução e monitoramento de projetos, e experiência em trabalhar com comunidades indígenas. Será solicitado ao GAPEP que dê atenção especial a aspectos relacionados aos direitos dos povos indígenas e à sustentabilidade das atividades nos subprojetos. A gestão do PDPI será também auxiliada por consultores a longo prazo do GTZ e DFID.

III.1.8 Embora o PDPI seja um sub-componente do PD/A, manterá também fortes relações com outros programas em atividade a favor e com os povos indígenas, em particular, o PPTAL. Para este fim, a UG e SETEC/PPTAL estabelecerão rotinas de intercâmbio de informações e dados, produzirão registros de consultores e assessores e estabelecerão contatos com os Escritórios Administrativos Regionais da FUNAI.

III.2 APROVAÇÃO DE PROJETOS

Aprovação de subprojetos



Aprovação de projetos de fortalecimento institucional

ATIVIDADE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	APROVAÇÃO
1. Identificação e seleção dos membros do Grupo de Referência	Organizações locais, UG, perito do DFID	Comitê Executivo
2. Plano para treinamento do Grupo de Referência	UG, perito do DFID	Comitê Executivo
3. Seleção das organizações indígenas a serem fortalecidas	UG, perito do DFID	Comitê Executivo
4. Planos de fortalecimento para as OIs	UG, perito do DFID, consultores ad hoc	
5. Planos para cursos temáticos	UG, perito do DFID, consultores ad hoc	

ANEXO IV: QUESTÕES QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

RELATÓRIO DA CONSULTORIA PREPARATÓRIA SOBRE ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

IV.1.1 As questões principais que afetam o desenvolvimento institucional são principalmente as seguintes:

- *Necessidades básicas de infra-estrutura*- tais como escritórios, equipamentos básicos, comunicação, transporte. Estas necessidades serão tratadas em grande parte por outros componentes do PDPI.
- *Fraca capacidade básica de administração* apresentada pelas organizações indígenas menos estruturadas. As necessidades principais são em termos de conceitos e instrumentos básicos de gestão técnica-administrativa, tais como estruturação e preparação de documentos (atas, relatórios, entrada de informações), técnicas de arquivar documentos (para alcançar uma organização documental mínima e arquivo), conceitos básicos de orçamentos e gestão financeira. Estas necessidades poderão ser supridas pela equipe de profissionais (pessoas indígenas) já treinados nas organizações indígenas integrantes.
- *Necessidade de melhorar competências de gestão* - Apesar do fato de que as organizações indígenas apresentam modelos orgânicos de gestão, os seus conhecimentos, habilidades e práticas de gestão precisam ser melhorados. Este treinamento deve ser centrado em competências de gestão que possibilitarão uma excelente administração das organizações indígenas, à luz dos desafios e das demandas sempre crescentes das próprias comunidades de base popular e das agências que apoiam o movimento indígena.
- *Necessidade de presença em foros decisórios* que afetam os interesses do movimento indígena. Embora tenha sido observado que existe uma genuína preocupação acerca de políticas públicas que afetam os interesses indígenas, não há estratégias definidas e sistemáticas para a representação em foros constituídos formalmente (conselhos). Deve também haver uma preocupação neste sentido com o treinamento de lideranças para ocuparem postos legislativos a nível municipal, estadual e federal.
- *Necessidade de novos temas estratégicos para o movimento indígena* - Até bem recentemente a maior preocupação dos povos indígenas era com respeito à demarcação das suas terras. Atualmente, outras preocupações

têm surgido tais como: formas de alternativas econômicas, novas formas de produção, biodiversidade, identificação de mercados consumidores de produtos indígenas, espírito empreendedor, comercialização de produtos e serviços. Estas preocupações já estão sendo discutidas dentro de organizações indígenas e o interesse nestes temas está aumentando.

- *Preocupação com sucessores na equipe* - Outra área necessária de atividade de desenvolvimento institucional é os treinamento de sucessores para atuarem nas organizações indígenas. As atividades serão de identificar, mobilizar e treinar uma nova liderança, que se identifica com as questões que afetam a autonomia dos povos indígenas. Assim, os projetos de treinamento não precisarão ficar restritos às pessoas indígenas que atualmente agem dentro do movimento, mas poderão identificar e capacitar uma nova liderança. As pessoas indígenas que atualmente ocupam posições de liderança no movimento têm estado sobrecarregados pelas demandas cada vez mais complexas impostas sobre elas pelos parceiros, tornando necessária a expansão das equipes que trabalham nas organizações indígenas. A maioria das organizações é composta de 4 ou 5 membros cujo trabalho é dividido entre gestão interna, coordenação do projeto e equipe, participação em eventos, viagens, contatos com comunidades indígenas e parceiros estratégicos, bem como outras atividades. Uma sugestão seria de que um dos projetos de treinamento trabalhe com aspectos de treinamento e aconselhamento.
- *Inexistência de estratégias para fazer uso de membros da equipe já treinados* - As organizações indígenas melhores estruturadas eram aquelas que tinham a capacidade de reunir uma equipe de profissionais indígenas treinados que se identificam com as questões estratégicas que afetam o movimento indígena. Estas pessoas, ao saírem das posições que ocupam nas organizações indígenas, por exemplo por causa do processo de eleição de novos membros, se tornam com efeito subempregados. Muitos permanecem na cidade, fazendo diversos trabalhos ocasionais. Outros retornam as suas comunidades, mas não encontram oportunidades de participarem efetivamente nas atividades e eventos do movimento, o que leva à desmotivação. Estes membros da equipe poderiam ser melhor aproveitados, através de atividades descentralizadas, formando um grupo de treinadores para trabalhar dentro das organizações menos estruturadas nas seguintes áreas: (a) apoio à gestão interna (planejamento, coordenação, monitoramento); (b) preparação, implementação e avaliação de projetos; (c) disseminação de temas estratégicos; (d) identificação e construção de parcerias; (e) apoio para identificação e treinamento de novas lideranças; (f) disseminação de temas estratégicos.
- *Baixo nível de participação das mulheres nas organizações indígenas* - As mulheres têm uma participação limitada dentro das organizações integrantes. Tem sido observado que poucas mulheres ocupam posições de liderança, e quando as ocupam, estas são ligadas à atividades internas

(dentro da secretaria). Ao mesmo tempo, organizações indígenas apenas para mulheres, tais como no caso da AMARN, são dirigidas com relativa eficiência. Esta capacidade de gestão das mulheres deve ser aumentada e não deve ficar restrita apenas às organizações de mulheres. As atividades de treinamento devem visar integrar as mulheres em organizações que são mais ativas politicamente dentro do Movimento. Para que isto seja viável, aspectos hierárquicos e culturais dos diferentes grupos étnicos devem ser levados em consideração. Em certas regiões a inserção das mulheres nas organizações integrantes será grandemente facilitada pelos aspectos culturais.

IV.2. SITUAÇÃO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS E CONTEXTO DE ATIVIDADE

IV.2.1 Os povos indígenas têm sofrido, com o passar dos anos, das influências de diversos grupos de interesse, começando com os colonos, depois de setores do governo, militares, igrejas, empresários. Estas influências têm trazido sérios problemas para as comunidades indígenas. Começando na década de 1980 e continuando desde então, as comunidades indígenas começaram a organizar-se para exigir soluções para os seus grandes problemas: demarcação de terras, educação, saúde, alternativas econômicas. A década de 1990 viu uma expansão significativa das assim chamadas "organizações indígenas" - entendidas como sendo organizações formalmente constituídas com apenas pessoas indígenas como membros das suas diretorias. Estas organizações indígenas são caracterizadas pela diversidade das suas funções e formas, e podem ser resumidas da seguinte forma:

- forma de Constituição - associações, organizações, movimentos, centros, comissões, conselhos, federações, sindicatos, grupos de coordenação;
- escopo das atividades - atividades das organizações podem incluir necessidades básicas da comunidade; de classes sociais (mulheres, professores, agentes de saúde e estudantes); demandas específicas (demarcação de terras, preservação dos recursos naturais, alternativas econômicas); articulação política (mobilização das comunidades de base popular, representação política nas esferas públicas e privadas a nível nacional e internacional sempre que os interesses indígenas estejam presentes, troca de informações). Estas atividades não são exclusivas a qualquer organização, e podem ser combinadas em maior ou menor grau. Um nova atividade recente é a comercialização de produtos das comunidades indígenas.
- cobertura - as organizações podem cobrir uma comunidade específica, um ou vários grupos locais, um único povo, um grupo de povos

eticamente distintos mas situados no mesmo território (embora não coincidente com a divisão territorial brasileira), ou, talvez, nacional, estadual ou municipal.

IV.2.2 As organizações indígenas foram divididas no PDPI, usando-se a organização do Estado Brasileiro como referência- nacional, regional, estadual, municipal e local. Este critério de diversidade não permite um tratamento adequado das suas diferenças, particularmente com relação ao seu estágio de desenvolvimento institucional. Para o componente de “Fortalecimento Institucional”, uma classificação baseada no seu estágio atual de desenvolvimento institucional é mais útil:

- Organizações de base popular - são as que estão fisicamente mais próximas das comunidades indígenas. Geralmente constituídas na forma de Associações, compreendem um grupo étnico ou conjunto de grupos situados num determinado território. Estas organizações têm estrutura mínima e suas atividades estão focalizadas na resolução das necessidades básicas da comunidade, tais como: transporte e comunicações. São primariamente organizações de bem estar. Em geral, não possuem as suas próprias instalações físicas, funcionando nas casas dos Presidentes eleitos, e os recursos e equipamentos, se existem, são mínimos. Os recursos humanos destas organizações raramente possuem as qualificações para cuidar das demandas burocráticas de projetos, e assim ficam dependentes de outras organizações indígenas, setores do governo e organizações não governamentais. Por esta exata razão, elas correm o risco de serem “cooptadas” por interesses conflitantes, ou mesmo interesses contraditórios à política de desenvolvimento autônomo das comunidades indígenas.
- Organizações intermediárias - organizações que estão buscando uma atividade mais efetiva em relação aos povos indígenas. Estão numa fase de transição, isto é, ainda atendem às necessidades básicas das comunidades, buscando evitar o paternalismo e também estão preocupadas com as questões estratégicas e políticas do movimento indígena. Estas organizações buscam parcerias, tanto com outras organizações indígenas, bem como com organizações não governamentais, setores do governo e agências internacionais de financiamento, embora nem sempre obtenham sucesso com este desafio. A sua preocupação básica é com a continuidade da sua organização. Enfrentam problemas com a manutenção do seu escritório (geralmente na sua própria propriedade), equipamentos, e pagamentos pelos serviços necessários tais como telefone e eletricidade e gastos com funcionários. Deve ser dada uma atenção especial a estas organizações. Já que estão numa fase de transição, correm o risco de desintegração se a sua base de apoio base enfrentar problemas com a continuidade. Estas entidades podem ser constituídas na forma de

Associações, Organizações, Conselhos ou mesmo como unidade estadual.

- Organizações integrantes - estas são as são organizações mais bem estruturadas, com recursos humanos treinados que podem lidar com as demandas dos doadores ao projeto, gerenciar recursos financeiros significativos e manter parcerias com agências governamentais, ONGs e agências internacionais. Também agem no apoio a outras organizações indígenas, e assim poderão exercer um papel fundamental na construção de uma rede de parcerias. As suas atividades principais são na área chamada de "atividade política do movimento", isto é, a sua presença em foros onde políticas públicas de interesse indígena são discutidas, na mobilização e orientação a povos indígenas para defesa dos seus interesses, troca de informações, gestão de projetos e gestão administrativa-financeira da organização.

IV.3. CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS, NECESSIDADES E ALTERNATIVAS DE APOIO PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Classificação das Organizações indígenas	Perspectivas de Atividade	Necessidades	Alternativas de Apoio (FI)
Organizações de Base Popular	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades básicas (transporte, comunicação) - Informação a comunidades sobre movimento indígena 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalações físicas (escritório) - Equipamentos básicos (rádio, máquina datilográfica, móveis, arquivos) - Manutenção de infra-estrutura (após instalação) - Constituição legal da org. - Gestão interna da organização (básico) - Mobilização das comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio com infra-estrutura - Livro de exercícios (passo a passo) sobre como constituir legalmente uma organização - Treinamento básico em gestão treinamento (instrumental: preparação de atas, relatórios, orçamento, fluxo de caixa, técnicas de arquivamento) - Treinamento introdutório para mobilização e negociação com as comunidades
Organizações Intermediárias	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento interno da organização - Levantamento e sistematização das necessidades básicas das comunidades - Identificação de parcerias / assistência técnica - Discussão dos temas estratégicos do movimento - Gestão do Projeto (planejamento, implementação e avaliação) - Apoio ao fortalecimento de organizações de base popular 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da infra-estrutura existente - Pagamentos aos membros da Diretoria - Melhoria dos canais de comunicação com organizações de base popular - Gestão do projeto - Melhorias nos instrumentos de controle social - Coordenação de equipes de trabalho - Pode ser necessário reforçar gestão interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio par desenvolver soluções para a manutenção da infra-estrutura e membros da Diretoria - Disseminação de informações e comunicação (encontros, brochuras informativas, rádios comunitárias (ou programas de rádio). - Treinamento (nível intermediário) para gestão de projetos comunitários e gestão interna da organização - Treinamento no planejamento estratégico e instrumentos de controle social - Seminários para discussão de questões estratégicas - Mapeamento de parcerias e assistência técnica

PDPI – Documento de Projeto

<p>Organizações Integrantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade em foros estratégicos para o movimento indígena (conselhos estaduais ou municipais, foros deliberativos, legislatura, poder executivo) - Mobilização e orientação aos povos indígenas para defesa dos seus interesses - Intercâmbio (intermediação) com Organizações do movimento, setor governamental, doadores, parceiros, assessores, consultores - Mobilização para treinamento de sucessores nas equipes - Consolidação de parcerias - Atividade como treinadores mestres para restante das organizações indígenas - Gestão dos projetos integrantes - Gestão Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologias para análise de beneficiários e atores interessados - Metodologias participativas e integradoras da gestão do projeto - Adoção de modelo orgânico de gestão interna das Organizações indígenas - Análises da eficiência e eficácia da rede de organizações indígenas - Treinamento de novos membros da equipe para organizações indígenas - Melhoria dos temas de gestão estratégica (marketing, comercialização, identificação de mercados, imagem institucional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para identificação e mobilização das competências existentes nas Organizações indígenas - Treinamento e Desenvolvimento de Competências Estratégicas de gestão - Treinamento para identificação e mobilização dos membros da equipe sucessores - Treinamento para desenvolvimento de estratégias para manter presença nos foros de participação - Treinamento em metodologias participativas para gestão de projetos - Sistematização e disseminação de informações sobre as organizações, parcerias, assessores, consultores - Atividades de coordenação e integração da rede de organizações indígenas atividades
---------------------------------	--	--	---

IV.4. ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

Estágio de Desenvolvimento institucional	Pontos Fracos	Pontos Fortes
<u>Organizações com vulnerabilidades em DI</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estrutura deficiente ou inexistente - Recursos humanos insuficientes ou sem habilidades - Deficiência no treinamento básico - Dificuldades em identificar assistência/parcerias - Poucos recursos financeiros - Comunicação deficiente ou inexistente - Dificuldades de transporte - Distância dos centros de decisões e informação - Inexistência ou deficiência dos processos básicos de gestão (planejamento, preparação e arquivamento de documentos) - Pouca ou nenhuma participação em foros (externos) decisórios de interesse indígena 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte elo com comunidades - Disposição de assumir funções - Reconhecimento e legitimidade pelas comunidades - Identificação concreta das dificuldades e necessidades das comunidades - Atenção ao processo democrático e participativo de tomada de decisões - Maior controle pelas comunidades
<u>Organizações integrantes</u>	<ul style="list-style-type: none"> - dificuldades em manter um elo com as comunidades - processo intermitente de comunicação com a base popular - dificuldades na construção de planejamento estratégico para a rede de organizações indígenas - pouco acesso ao treinamento em questões estratégicas ou inovadoras para organizações (biodiversidade, identificação de mercados, integração de mercados produtivos e consumidores, marketing, etc.). - Inexistência de estratégias para participação em foros de interesse - Divisão excessiva das funções administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa infra-estrutura, incluindo com um razoável grau de Informática - Recursos humanos razoavelmente bem treinados - Bom desempenho da equipe - Capacidade para gerenciar relações externas - Capacidade de guiar processos de desenvolvimento processos das organizações de base popular - Processo de consolidação de parcerias no desenvolvimento - Competências básicas de gestão presente - Preocupação com processo democrático e participativo de tomada de decisões - Modelo de gestão orgânica - Unidade responsável pelo discurso sobre o movimento

IV.5 ÁREAS E TEMAS SUGERIDOS PARA TREINAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

Áreas e Temas para Programas de Treinamento das Organizações Indígenas do PDPI	Áreas	Participantes em Potencial	Objetivos	Temas Prioritários
	Técnica-administrativa	Organizações de base popular Formal e organizações intermediárias	Oferecer oportunidades de desenvolver competências básicas para processo de gestão eficiente das organizações indígenas.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para preparação de documentos - Técnicas para arquivar documentos - Técnicas para sistematizar registros de informações - Gestão financeira básica (orçamentos, fluxo de caixa, cronogramas financeiros).
	Desenvolvimento de Gestão	Formal e organizações intermediárias Organizações integrantes (quando identificadas na fase preparatória)	Treinar competências de gestão capazes de gerenciar, com excelência, organizações indígenas, num ambiente de constantes transformações e crescentes demandas das comunidades e parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação, administração e avaliação de projetos comunitários - Coordenação de equipes - Condução de reuniões - Sistema de gestão de informações - Metodologias participativas de preparação, implementação e avaliação de projetos - Planejamento e gestão estratégicos - Processos de mudança organizacional - Gestão da inovação e criatividade - Avaliação da eficiência e eficácia organizacional
	Treinamento Político	Organizações integrantes	Oferecer àqueles nas posições de liderança e sucessores em potencial, oportunidade de conhecer e interpretar um conjunto de instrumentos que os permitirá melhorar constantemente a sua prática de gestão e atividade política.	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de controle social - Papel do movimento indígena - Organização do Estado Brasileiro - Análise crítica dos orçamentos públicos - Formulação e implementação de políticas públicas - Crises, ajustes e exclusão social - Desenvolvimento regional - modelos atuais - Ética e responsabilidade social - Construção e gestão das redes do movimento indígena - Construção e consolidação de parcerias estratégicas
	Temas Estratégicos	Organizações integrantes Liderança do Movimento	Oferecer um conjunto de informações sobre questões estratégicas para o movimento indígena	<ul style="list-style-type: none"> - Biodiversidade - Identificação de mercados - Marketing produtos e serviços - Alternativas econômicas - Novas tecnologias de produção