

**FUNAI**

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL

Data    /    /   

Cod. F7D00172

**Fundação Nacional do Índio**

**Planejamento Estratégico**

**Postulações para uma doutrina  
calcada no paradigma  
do etnodesenvolvimento**

**Brasília, 1999**

## SUMÁRIO

1.0 - APRESENTAÇÃO .....	1
2.0 - PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS ORIENTADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNAI .....	1
2.1 - A QUESTÃO DO PENSAR.....	1
2.2 - O TRABALHO DO CONCEITO.....	3
3.0 - VISÃO DE FUTURO.....	4
4.0 - MISSÃO .....	5
5.0 - NEGÓCIO CORPORATIVO .....	5
6.0 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
7.0 - PRESSUPOSTOS BÁSICOS .....	6
7.1 - RELAÇÃO ENTRE O ESTADO E OS POVOS INDÍGENAS.....	7
7.2 - QUESTÃO FUNDIÁRIA.....	8
7.3 - MEIO AMBIENTE .....	8
7.4 - AUTO-SUSTENTAÇÃO.....	9
7.5 - SAÚDE.....	9
7.6 - EDUCAÇÃO ESCOLAR .....	10
7.7 - ÍNDIOS ISOLADOS .....	11
7.8 - ESTUDOS E PESQUISA.....	11
7.9 - INFORMAÇÃO E DIVULGAÇÃO CULTURAL .....	12
8.0 - ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	12
9.0 - POLÍTICAS E DIRETRIZES .....	13
9.1 - POLÍTICA PARA ETNODESENVOLVIMENTO.....	13
9.2 - POLÍTICA PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA POLÍTICA INDIGENISTA.....	14
9.3 - POLÍTICA PARA REGULARIZAÇÃ E PROTEÇÃO DE TERRAS INDÍGENAS	14
9.4 - POLÍTICA PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL .....	15
10.0 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	16
11.0 - MODELO DE GESTÃO DA FUNAI.....	16
11.1 - REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO MODELO DE GESTÃO .....	17
11.2 - PRINCÍPIOS DO MODELO DE GESTÃO.....	17
12.0 - DIRETRIZES PARA A REESTRUTURAÇÃO DA FUNAI.....	18
12.1 - QUALIFICAÇÕES PRELIMINARES .....	20
12.2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS.....	20
13.0 - A FUNAI NO CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO .....	21
14.0 - CONCLUSÃO.....	22

## 1.0 - APRESENTAÇÃO

O presente documento, escrito a várias mãos, busca ser uma síntese de uma doutrina estratégica para a FUNAI. Intenta consolidar uma longa reflexão de como proporcionar autonomia e dignidade aos povos indígenas.

Participaram, da confecção deste documento, Diretores, Funcionários, Administradores Executivos Regionais e Lideranças Indígenas, além de Professores da Universidade de Brasília, que atuaram como facilitadores do processo.

Espera-se que as várias lógicas que interpretam os melhores caminhos para os povos indígenas tenham aqui um denominador comum quanto ao conteúdo de abordagem da problemática indígena e que a discussão vindoura centre-se na forma de viabilizá-lo.

A presente formulação estratégica resgata as contribuições contidas em diversos documentos elaborados no passado, as quais ensejam profundas reflexões críticas à FUNAI e os caminhos para sua modernização. Desses, destaca-se, com maior ênfase, o elaborado por uma equipe multidisciplinar (sertanistas, antropólogos, engenheiros, etno-historiadores, administradores, lingüistas) pela atualidade doutrinária dos pressupostos consubstanciados e que são incorporados por ser a mais completa síntese desvelada durante o trabalho de diagnóstico estratégico.

A FUNAI é um marco da coragem existencial na defesa dos povos indígenas: a sua história revela pessoas que sempre tiveram a coragem de perguntar o que não deve ser perguntado.

## 2.0 - PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS ORIENTADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNAI

### 2.1 - A QUESTÃO DO PENSAR

Trabalhar uma questão institucional pelo “*pensar*” foi o pressuposto básico que orientou e conduziu o planejamento estratégico da FUNAI.

Devido à multiplicidade semântica do termo “*pensar*”, é preciso explicar o significado com qual ele foi empregado nos diversos *workshops* realizados na Instituição.

Pensar, no sentido usual, é sinônimo de cálculo, ponderação e confirmação. Calcula-se o que fazer, pondera-se sobre um agir. valida-se um raciocínio. Entretanto, para essas atividades, a nomeação mais correta é a de “ter pensamentos”. Assim, esse conjunto de atividades ainda não configura o “*pensar*” no sentido mais preciso e teórico. Impõe-se, então, uma distinção conceitual e metodológica entre eles, pois é com essas lentes que os problemas são interpretados e também definidas suas estratégias de solução.

Ter pensamentos é só “ter pensamentos”. É reduzir a razão humana a um instrumento de cálculo ou apenas à confirmação do que existe ou de uma idéia. Isso é mais raciocinar do que “pensar”. No raciocinar, o pensamento está confinado a pensar somente o que existe ou somente na forma em que existe. Para uma proposta de renovação de um ambiente ou situação, esse pensamento é insuficiente, pois não basta confirmar que uma dada cadeira é cadeira, que a neve é branca e que a FUNAI é a FUNAI. Isso é subtrair da análise de um fenômeno ou de uma situação dado o sentimento de possibilidade de sua alteração e superação. Retira-se do fenômeno estranheza, sua multiplicidade de facetas, os seus possíveis. Diminui-se sua densidade de significados e sentidos. Fica-se, assim, condicionado pela percepção do “olhar acostumado”, por essa postura mental em que se tem muitos pensamentos, porém pensa-se muito pouco. Um pensamento, portanto, inabilitado para o conhecimento dos processos de renovação.

O que se designa por “pensar” é da ordem da produção de acréscimos, da ordem da racionalidade da descoberta e da invenção. O núcleo do “pensar” é o desejo de produzir uma alteridade básica, descobrir/inventar uma diferença que produza diferenças. É a determinação de se “ir-além”, prosseguir, transcender. É a atividade de “sair-de” uma situação dada e “ir para” uma situação desejada. “Pensar” é pensar possibilidades e oportunidades para um contexto, um fenômeno, para uma situação qualquer.

Estamos, dessa forma, no âmbito de uma racionalidade orientada pela visão do “inacabamento radical” por uma concepção de que o real sempre guarda uma reserva de ser: “há sempre mais coisas”. É o sentimento e a percepção de inesgotabilidade do real. O “pensar” abriga, então as perguntas decisivas para se alterar uma situação vigente: isso pode ser diferente? Como? Onde estão suas possibilidades mais próprias? E, finalmente, chega-se à postura intelectual e metodológica do “passo atrás”, o *back to basic*, o voltar ao básico, o ir à coisa mesma: “o que é mesmo a FUNAI?”

Configura-se, assim, a real atividade pensante: o descobrir um impensado no já pensado. É um retornar ao que está por demais pensado e conhecido, para, aí mesmo, no ordinário, no mais banal, desvelar oportunidades esquecidas, perdidas, soterradas e ainda não vistas. É um novo saber que registra um novo olhar ao olhar acostumado, o ainda não percebido. Em suma, “pensar é sempre repensar”, é a produção de um saber que resulta de um não saber sobre um saber já posto. Ou, no dizer do pensador alemão Martin Heidegger: “somente se nos voltarmos pensando para o já pensado, seremos convocados para o que ainda está para ser pensado”.

Dessa forma, o “pensar”, além de ser uma atividade lógica é, principalmente, uma intervenção existencial, ou seja, a capacidade de desbloquear o futuro, ao se restituir a categoria da possibilidade - incluir tanto o que existe como o que ainda não existe. Como diz Heidegger: “quanto mais o pensamento é original mais rico torna-se o seu impensado. O impensado é o melhor que um pensamento pode oferecer”.

Que efeitos essa redefinição produz?

O efeito principal é restituir “alma e rumo” ao pensante. O exercício do “*pensar*” traz, já no seu início, o alento e a força do prosseguir. Um alento ou motivação resultantes não de exortações, mas de uma percepção lógica do real: ele é inacabado e pode ser pensado. Pode-se retornar uma questão indefinidamente e, ao mesmo tempo, atribuir-lhe a forma da inteligibilidade, da compreensão. É possível alterar uma situação dada e realizar essa alteração na forma da racionalidade, na forma do “*pensar*”: as coisas não são só aquilo que são. Elas são o que são mais alguma coisa ainda não pensada. O real é = o que é + suas possibilidades.

Outro efeito positivo do “*pensar*” é que o compreender é sempre compreender para o meu ser. Rememora-se a pergunta essencial da aprendizagem: qual é a participação do meu conhecimento para a minha vida pessoal e profissional? o que eu faço com isso que aprendi hoje? o que poderei fazer com ele amanhã? Adquiro, assim, um conhecimento integrado, um conhecimento, um conhecimento que integra as informações ao nível do vivido. E com isso se descobre que o “*pensar*” não é contra a vida, mas a seu favor.

## 2.2 - O TRABALHO DO CONCEITO

Pensa-se quando há uma demanda, quando se é movido por uma questão. Não se reflete/pensa sem um motivo, assim como um rio simplesmente corre ou uma pedra cai. E qual é a questão que anima o “*pensar*” do *workshop*? A questão proposta, que se constitui em tema de análise, é a da renovação do conceito estratégico da FUNAI.

Tem-se, então, outro passo metodológico. Há o tema e a necessidade de seu conhecimento. A tematização destaca o que estava oculto e assim, pede o seu conhecimento. E o conhecimento é sempre necessário para se efetivar qualquer mudança. As coisas, então começam a acontecer.

Como destaca com precisão o pensador francês Gaston Bachelard, “nada se move por si mesmo”. Assim, a passagem da A para B não ocorre espontaneamente, ela precisa de C, de um agente para efetivar essa transição. É necessário, portanto, a criação/produção de conceitos críticos para realizar a passagem de uma situação herdada para uma situação nova. A nova leitura de uma situação - a descoberta de oportunidades veladas -, não é algo que se consiga com uma visão distorcida do real, com preconceitos, e sim a partir de um trabalho conceitual. E em que isso consiste?

O conceito é um construto teórico resultante de uma operação realizada entre o “*pensar*” e o real. No conceito, é possível colocar o fenômeno, fazer sua descrição e assinalar sua operacionalização. Isso torna possível uma visão antecipativa do fenômeno, a reprodução controlada do fenômeno e sua comunicação sistematizada. São representações mentais que ajustam o homem à realidade, embora não se aprenda a se ajustar às coisas, objetos ou situações individualizadas, mas às categorias que representam conjunto de coisas, objetos ou situações gerais”.

Algumas considerações se tomam decisivas a partir dessa conceitualização. O conceito não se aplica a um caso isolado, mas tende à universalização. Aprende-se

a dirigir não só um automóvel, mas todos os automóveis. Além disso, o homem nunca se dirige diretamente às coisas, mas indiretamente. Entre ele o real estão os óculos conceituais, a chamada intermediação conceitual. Não se veria o automóvel sem o seu conceito, ver-se-iam muitas outras coisas ou até coisa alguma. As conseqüências dessa universalização e indiretidade promovidas pelo conceito colocam a questão de importância de nosso quadro teórico para se efetivar qualquer mudança. Se o conceito está exaurido, “despontencializado”, com baixa capacidade compreensiva e interpretativa, ele tende a ser um preconceito e a não efetivar melhorias ou renovação de uma situação ou ambiente. Por isso, uma mudança exige a mudança do conceito, a sua potencialização. Desde que o agir é sempre é orientado por uma trama conceitual e quando se compreende algo se está compreendendo alguma coisa já compreendida, é bem expressivo o dístico: “não há leitura inocente do real”. Dessa forma, se as representações mentais caem no desuso ou se esgotam, elas se tornam rígidas e estreitas e levarão as marcas dessa leitura para o agir e para as interpretações de um fenômeno, de uma situação. E se o conceito tem boa qualidade (e é produtor de descobertas, imagens, distinções, descondensações, de novas interpretações, ampliador da capacidade decisória), assim também será o agir. Portanto, se um agir estratégico e político leva as marcas de uma qualidade semântica e conceitual, melhorar o conceito é melhorar esse agir.

Havendo uma proposta de renovação para um ambiente ou situação, não podem, portanto, prevalecer os raciocínios comuns, tal como o de “querer é poder”. Uma proposta de modificação não se pode orientar por tal simplismo. A direção é bem outra “saber é poder”. E, mais ainda, é preciso “saber querer o meu querer”, saber desejar e conhecer esse desejo. E como foi assinalado, um saber começa a se efetivar pela elaboração de sua ossatura conceitual e pela produção de conceitos críticos, os portadores de uma nova compreensão da situação dada, os que vão trazer novos significados para o que nela está em desuso ou exaurido. Resumindo: pensar/refletir devem necessariamente desembocar na formação de uma estrutura conceitual. E o conceito prepara a decisão. E a decisão se qualifica na densidade do próprio “pensar”. Aí, então, obtém-se um agir ativo e inovador.

### **3.0 - VISÃO DE FUTURO**

Constitui-se na expressão de desejo de transformação da organização que lhe confere um novo perfil no futuro.

#### **Visão de Futuro da FUNAI**

A FUNAI, pautada nos princípios de que o Brasil é uma nação pluralista e multiétnica, buscará sempre a flexibilidade e o dinamismo no cumprimento de sua missão institucional, considerando sempre o fato de que a diversidade cultural indígena não se constitui um problema, mas sim um rico patrimônio da sociedade brasileira, pelo que enseja em termos de saberes.

O desafio do futuro é a inversão do atual modelo clientelista para um modelo que proporcione aos povos indígenas uma capacidade de gerar e gerenciar sua própria sustentabilidade, autodeterminação e de interpretar os limites corretos de contatos com a sociedade envolvente a qual não lhes é, também, excludente.

A inversão do atual modelo significa a mudança necessária para que as ações e serviços da FUNAI a tornem mais eficiente eficaz e efetiva na afirmação do paradigma de etnodesenvolvimento<sup>1</sup>.

Constitui-se um processo contínuo e sistemático de construção e reconstrução estratégica, de um sonho de que no futuro não seja mais necessária um **órgão indigenista**, que esses povos saibam e tenham meios próprios para administrarem sua autonomia e sejam respeitados como sociedades indígenas.

#### 4.0 - MISSÃO

Razão de ser da Organização. Uma missão comporta o paradigma central ou objetivo a ser perseguido, os meios para sua conquista e a contribuição a ser oferecida à sociedade: o benefício da Organização.

##### Missão da Funai

“Garantir os direitos e promover o etnodesenvolvimento das sociedades indígenas, mediante o acompanhamento e avaliação da política indigenista, a regularização e a proteção das terras indígenas e a implementação de políticas públicas, em articulação com organizações governamentais, não governamentais e indígenas, objetivando a construção da cidadania do índio”.

#### 5.0 - NEGÓCIO CORPORATIVO

É o foco de atuação da Organização.

---

<sup>1</sup> \* ETNODESENVOLVIMENTO:

- Modelo de desenvolvimento que considera as especificações etnas quando da formulação, elaboração, execução e avaliação de programas e projetos.
- Pressupõe: a participação consciente dos beneficiários, assumindo obrigações, conhecimento técnico das etnias e dos ambientes por elas habitados, respeito ao meio ambiente, sustentabilidade econômica ambiental e social, fundamentação das ações em diagnósticos sócio-econômico-ambiental, compatibilidade entre as ações.

## **Negócio corporativo da FUNAI**

“Garantia dos direitos e promoção de etnodesenvolvimento das sociedades indígenas”.

## **6.0 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

São os propósitos que devem ser perseguidos pela Organização.

### **Objetivos estratégicos da FUNAI**

- Acompanhar e avaliar o cumprimento da política indigenista
- Garantir a proteção, a vigilância e a fiscalização das terras indígenas
- Proteger e divulgar o patrimônio cultural das sociedades indígenas
- Promover estudos e diagnósticos referentes às sociedades indígenas e às problemáticas a elas relacionadas
- Organizar e preservar as fontes documentas referentes às sociedades indígenas e a política indigenista, promovendo a sua disseminação
- Assessorar as sociedades indígenas e suas organizações nas relações com órgãos governamentais e com a sociedade civil
- Articular-se com outros órgãos para implementação das políticas públicas
- Promover e apoiar o desenvolvimento de projetos auto sustentáveis do ponto de vista econômico, ambiental e cultural
- Assegurar a participação das sociedades indígenas e de suas organizações na formulação e implementação de políticas de proteção e promoção de seus direitos
- Proteger as sociedades indígenas isoladas e as suas terras
- Regulamentar e exercer o poder de polícia da FUNAI
- Preservar a identidade étnico-cultural dos povos indígenas.

## **7.0 - PRESSUPOSTOS BÁSICOS 2**

São as premissas doutrinárias que expressam os antecedentes necessários ao êxito da Organização.

---

<sup>2</sup> Ao inserir-se os presentes pressupostos, resgata-se uma das belas páginas de reflexão sobre a FUNAI, elaboradas por Cinthia Mesquita Beraldi, Cornélio Vieira de Oliveira, Deurides Ribeiro, Edilio Battistelli, Frederico Flávio Magalhães, Isa Maria Rogedo, Jayme de Mattos, José Jaime Mancin, Leandro Mendes da Rocha, Luiz Otávio Pinheiro da Cunha, Maria Auxiliadora C.S. Leão, Nelmo Roque Scher, Pedro Roberto Cantelli, Sydeney Possuelo, Wilson Teixeira Soares.

## **7.1 - RELAÇÃO ENTRE O ESTADO E OS POVOS INDÍGENAS**

### **Pressuposto**

Promover o reconhecimento dos povos indígenas como grupos etnicamente diferenciados, respeitando suas organizações sociais, usos, costumes e tradições

### **Ementa do Pressuposto**

O Estado brasileiro tem historicamente tratado a diversidade cultural como um problema. Neste sentido, os povos indígenas têm enfrentado muitas dificuldades com as políticas de assimilação/integração. A política indigenista vigente tem se baseado na concepção evolucionista unilinear da humanidade, segundo a qual todas as sociedades passariam pelos mesmos estágios de evolução ou desenvolvimento.

Essa postura etnocêntrica de tratar a diversidade cultural, ou seja, enquanto estágios de evolução, tem justificado as políticas de assimilação dos povos indígenas, não só no Brasil, como em outros países do continente, cujo argumento principal tem sido a pretensa superioridade dos povos denominados civilizados, detentores de uma tecnologia mais desenvolvida; assim como tem provocado uma interpretação muitas vezes errônea da tutela.

O atual texto constitucional modificou profundamente o tratamento conferido à diversidade cultural. Tomando como base o Preâmbulo e os Art. 215 e 231 da Constituição, os índios deixaram de ser considerados povos de uma cultura em vias de desaparecimento, tendo como destino a incorporação à "comunhão nacional". A diversidade cultural, portanto, antes admitida apenas provisoriamente, passa a ser amplamente assegurada a esses povos, abandonando-se qualquer referência à integração ou à incorporação dos índios.

Por reconhecer o pluralismo cultural e por garantir às populações indígenas a preservação de suas identidades étnico-culturais, o texto constitucional atribui ao Estado o dever de tratar tais populações de forma diferenciada, resguardando-lhes direitos especiais para o controle das situações de contato/conflito com a sociedade envolvente. Portanto, a função tutelar do Estado, enquanto instrumento de defesa dos direitos indígenas, deve basear-se no reconhecimento da diferença cultural do índio e das dificuldades deste, diante de uma outra cultura representada pela sociedade ocidental.

A prática tutelar do Estado, no entanto, tem assumido um caráter eminentemente restritivo, com base em relações autoritárias, paternalistas e intervencionistas, em total incongruência com a Constituição Federal e com as conclusões dos mais recentes debates no âmbito do Direito Internacional - onde é reconhecido aos povos indígenas o direito de manterem organização própria e a necessidade de participarem das decisões governamentais nos assuntos que lhes são pertinentes.

O uso da tutela como forma de cercear a vontade do índio, apesar de não ser este o seu espírito, foi dificultado na medida em que o novo texto constitucional conferiu legitimidade ativa processual aos índios, atribuindo ao Ministério Público a defesa judicial de seus direitos.

Assim, entende-se que foram estabelecidos mecanismos que possibilitaram o aperfeiçoamento do instrumento da tutela, sendo necessário uma profunda revisão da prática do órgão indigenista, no que se refere a este instrumento jurídico.

Para que se leve a efeito as intenções do Estado brasileiro de reconhecer aos índios sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições, e os direitos originários sobre as terras que tradicionalmente ocupam, necessário se faz a adequação da legislação infra-constitucional e a reorientação das políticas e de suas práticas para com essas populações.

## **7.2 - QUESTÃO FUNDIÁRIA**

### **Pressuposto**

Garantir aos povos indígenas o direito sobre as terras que ocupam, promovendo a identificação, demarcação, regularização, desintrusão, registro e fiscalização das mesmas, assegurando-lhes a posse e o usufruto exclusivo das riquezas naturais e de todas as utilidades nelas existentes.

### **Ementa do Pressuposto**

O território é fator básico na produção e reprodução física, material e simbólica dos grupos indígenas. O atual texto constitucional reconheceu a alteridade dos povos indígenas, tendo ainda reafirmado o direito destes quanto às terras que habitam.

A identificação/delimitação e demarcação de territórios indígenas exigem conhecimento específico, uma vez que cada sociedade define e utiliza, de maneira muito própria, o seu meio ambiente, dependendo de como se organiza socialmente e de como se relaciona com a natureza para obter a sobrevivência.

Para a definição de área indígena, é necessário a participação: a) das comunidades indígenas por serem elas as únicas em condições de definir seu território; b) de especialistas do órgão oficial de proteção ao índio e da comunidade científica, por serem detentores de técnicas capazes de interpretar a linguagem do universo indígena; c) do Ministério do Meio Ambiente/IBAMA, pelas questões ambientais atinentes; e d) dos órgãos fundiários federal e/ou estadual, por estarem afetos aos problemas fundiários.

Cabe, portanto, ao Estado, através do órgão oficial de política indigenista, a legalização das terras indígenas. Interferências que prejudiquem este processo são, pois, ilegais. E, quando se entende o território como uma dimensão espacial de uma população humana, socialmente organizada, sem o qual a própria viabilidade desta é impensável, essas interferências assumem um caráter francamente genocida.

## **7.3 - MEIO AMBIENTE**

### **Pressuposto**

Manter e/ou melhorar a qualidade de vida dos povos indígenas, promovendo a preservação, conservação ou recuperação do meio ambiente em que vivem.

### **Ementa do Pressuposto**

Para que se possa dispensar um tratamento adequado à questão ambiental em terras indígenas, é imperativo entender a manutenção do equilíbrio ecológico destas terras e de seu entorno como condição necessária para a própria sobrevivência física e cultural das populações indígenas.

Entretanto, apesar da Constituição assegurar o direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, as áreas indígenas têm sido, justamente pela riqueza de seus recursos naturais, o maior alvo de pressões externas de toda ordem, provocando desequilíbrios tão graves que exigem a adoção de medidas de proteção eficazes.

Para tanto, entende-se como necessário que o universo a ser considerado não se restrinja aos limites das áreas indígenas, mas a todo o seu entorno. Especial atenção deve ser dada também às características da biodiversidade dos ecossistemas daquelas áreas.

## **7.4 - AUTO-SUSTENTAÇÃO**

### **Pressuposto**

Assegurar a autosustentação dos povos indígenas, considerando suas especificidades culturais, ambientais, tecnológicas e sócio-econômicas.

### **Ementa do Pressuposto**

A necessidade de uma reformulação no modo de se promover e desenvolver as atividades de produção nas áreas indígenas, surge de reflexões que consideram dois aspectos: a) a forma historicamente utilizada pelos índios na garantia de sua subsistência através da caça, da pesca, da coleta e da agricultura, pela aplicação de tecnologias peculiares à cultura de cada grupo; e b) as várias experiências de projetos que não alcançaram os objetivos almejados.

Essa necessidade visa a garantia e o alcance da auto-sustentação dos povos indígenas, resguardando sua autonomia, e assegurando o exercício pleno do direito ao usufruto exclusivo dos recursos naturais de suas terras, sem comprometer o equilíbrio ecológico.

## **7.5 - SAÚDE**

### **Pressuposto**

Garantir assistência à saúde de acordo com o grau de interação e as especificidades etno-culturais dos povos indígenas, bem como valorizar a medicina tradicional.

### **Ementa do Pressuposto**

A saúde dos povos indígenas está determinada pelos princípios de autonomia, posse territorial e usufruto exclusivo dos recursos naturais, integridade de seus ecossistemas, cidadania plena, acesso efetivo às ações e serviços de saúde

e sua participação na organização, gestão e controle dos mesmos, assim como pelo direito à aplicação de sua medicina tradicional e pelo seu grau de interação com a sociedade envolvente

Por conseguinte, a concepção de modelos assistenciais e o estabelecimento de estratégias de ações correspondentes na área de saúde indígena, deverão levar em consideração as características socioculturais, lingüísticas territoriais, produtivas e ambientais das comunidades indígenas, buscando atender seus anseios de bem-estar e assegurando-lhes condições satisfatórias de reprodução, perpetuação e autodeterminação.

As ações de saúde atualmente desenvolvidas pelo órgão de assistência ao índio apresentam distorções na sua concepção, como resultado da deficiência de formação do seu pessoal técnico, e descontinuidade, pela carência de recursos financeiros.

## **7.6 - EDUCAÇÃO ESCOLAR**

### **Pressuposto:**

Garantir aos povos indígenas uma educação escolar em que haja acesso aos conhecimentos que possibilitem o domínio dos códigos da sociedade nacional, através de programas de ensino diferenciados, a fim de que sejam respeitadas as suas particularidades de ordem cultural.

### **Ementa do Pressuposto**

O estado tem o dever de assegurar às populações indígenas ensino fundamental diferenciado, onde o planejamento curricular e o calendário escolar atendem às especificidades dessas populações. Também é assegurado o uso de suas línguas maternas. A isto acrescenta-se a necessidade de participação dos índios nos programas de participação em todas as suas etapas, como a única forma deles próprios assumirem a organização de suas escolas.

A escola indígena, dentro desta visão, é concebida como uma instituição que, ainda que estranha a cultura dos índios, constitui-se no principal meio de acesso a conhecimentos que possibilitem os domínios dos códigos da sociedade ocidental, condição básica para estabelecerem relações mais simétricas com a sociedade nacional. Por outro lado, essa mesma escola deve representar um espaço para fortalecimento e revigoramento dos grupos indígenas, através da valorização dos seus costumes, tradições e línguas.

Não há dúvida que a maioria das escolas indígenas em funcionamento ainda reproduzem o sistema escolar do "branco". Os currículos, programas, calendários e material didático carecem ser, em grande parte, revistos. É constatada freqüentemente, também, a falta de participação dos índios no processo de organização e funcionamento das escolas. Por outro lado, há carência de profissionais qualificados para desenvolverem atividades na área da educação escolar indígena e de incentivos para a formação e manutenção de professores.

## **7.7 - ÍNDIOS ISOLADOS**

### **Pressuposto**

Garantir aos índios e grupos isolados o direito de assim permanecerem mantendo a integridade do seu território, intervindo apenas quando qualquer fator coloque em risco a sua sobrevivência e organização sociocultural.

### **Ementa do Pressuposto**

Nos últimos anos têm recrudescido os conflitos envolvendo índios isolados e segmentos da sociedade nacional, nas regiões onde, intensamente, vem sendo implantados os projetos de desenvolvimento, notadamente na Amazônia Legal.

A tensão existente nessas regiões é de tal ordem que tem ocasionando conflitos graves entre índios e não-índios, resultados muitas vezes em mortes, o que pode levar até mesmo aos desaparecimentos de grupos étnicos. Essa realidade é evidenciada quando se constata que, entre 1900 e 1956, foram extintos 80 povos indígenas.

A imediata reversão desse quadro, com medidas eficazes de proteção aos grupos isolados, é a única forma de garantir a sobrevivência destes - obrigação precípua do Estado.

Assim, o mapeamento com a localização e distribuição geográfica desses grupos, contribuirá sobremaneira na sua proteção, na prevenção dos conflitos e na adequação da ocupação da Amazônia Legal.

## **7.8 - ESTUDOS E PESQUISA**

### **Pressuposto:**

Promover estudos e pesquisas sobre a problemática indígena com vista a subsidiar as ações do órgão de assistência ao índio.

### **Ementa do Pressuposto**

As populações indígenas do Brasil, apresentam algumas características peculiares: a) diversidade étnico-cultural; b) predomínio de pequenos grupos; c) dispersão geográfica; e d) diferentes graus de interação e de entendimento dos códigos da sociedade nacional.

Essa realidade extremamente complexa, aliada à carência de informações científicas disponíveis sobre esses grupos, dificulta as ações levadas a efeito pelo Estado.

Mesmo em casos em que existem estudos de caráter descritivo sobre determinado grupo, são necessários estudos e pesquisas voltados para a ação indigenista, notadamente sobre os efeitos provocados pelas diferentes formas de intervenção do Estado.

A ausência de um programa de pesquisa que subsidie as ações do órgão indigenista, aliada à carência de pessoal especializado, se constitui em um dos fatores que têm contribuído para os equívocos da política indigenista oficial.

## **7.9 - INFORMAÇÃO E DIVULGAÇÃO CULTURAL**

### **Pressuposto:**

Promover o acesso às informações sobre o índio e a política indigenista e difundir a produção cultural indígena.

### **Ementa do pressuposto**

A idéia que a grande maioria da sociedade brasileira tem dos índios está longe de corresponder à realidade destas populações. Não cabe, aqui, uma análise do motivo que gerou, ao longo de nossa história, a distorção da sua imagem.

As informações veiculadas sobre os índios e sua problemática pelos meios de comunicação e a forma como são tratados nos livros didáticos usados no sistema de ensino, especialmente no 1º e 2º graus, revelam um quadro preocupante, por predominarem informações estereotipadas, sem base científica, e ultrapassadas.

Os estudos sobre o assunto constatam que as informações veiculadas na sociedade brasileira apontam: a) os índios são tratados de forma genérica, desconhecendo-se a existência de mais ou menos 200 etnias no país, generalizando-se os costumes, usos e tradições de uns poucos grupos para os demais; b) costuma-se dar ênfase aos aspectos pitorescos ou exóticos aos olhos da sociedade ocidental; e c) o índio é tratado como elemento que fez parte de um momento passado da história do país.

Esse quadro de informação tem alimentado a manutenção da imagem preconceituosa dos índios junto à maioria dos segmentos da sociedade brasileira, o que, somado a outros fatores, contribui sobremaneira para dificultar o reconhecimento dos direitos especiais desses povos, sendo freqüentes os conflitos entre índios e "brancos", especialmente no interior do país, justamente por aí prevalecer uma forte discriminação.

## **8.0 - ÁREAS ESTRATÉGICAS**

São as áreas de resultados-chave, para as quais foram delineadas as políticas e diretrizes que institucionalizam o rumo da Organização.

### **Áreas estratégicas da FUNAI**

- Etnodesenvolvimento
- Acompanhamento e avaliação da política indigenista
- Regularização e proteção das terras indígenas
- Gestão Organizacional

## 9.0 - POLÍTICAS E DIRETRIZES

As Políticas são orientações de ordem geral, com enunciados sintéticos, devendo no seu conjunto propiciar uma concepção coerente e lógica em relação à missão. No sentido "lato sensu", são elementos inegociáveis no processo de planejamento organizacional.

As Diretrizes constituem-se nas determinações previamente negociadas, necessárias ao balizamento das Políticas.

### 9.1 - POLÍTICA PARA ETNODESENVOLVIMENTO

Promoção do desenvolvimento sustentável das sociedades indígenas, respeitando as especificidades socioculturais, os interesses e a participação dessas sociedades no processo.

#### Diretrizes

- Respeitar a identidade, singularidade e especificidade de cada comunidade indígena
- Aprimorar o experimental de análise que permita o entendimento das realidades específicas
- Promover o conhecimento indígena quanto ao uso dos recursos naturais
- Consolidar parcerias com instituições governamentais, não governamentais e indígena de forma a compatibilizar recursos humanos materiais e financeiro
- Promover diagnósticos etnoambientais participativo como forma de estabelecimento de uma base de dados que permita a construção conjunta de um programa de gestão territorial
- Respeitar as perspectivas, os anseios, as necessidades e as diferenças de cada sociedade indígena, observando ainda as diferenças e limitações ambientais para a implementação de processo que contribua para o etnodesenvolvimento sustentável
- Privilegiar os paradigmas estabelecidos para o desenvolvimento sustentável, guardadas as diferenças e necessidades etnoculturais
- Desenvolver uma prática institucional, com base em metodologias educacionais, como forma de consolidar e respeitar as formas de organização e participação social
- Estabelecer parcerias institucionais para a implementação de projetos e atividades auto-sustentáveis.
- Cooperar com os órgãos governamentais, não governamentais e organizações indígenas para o desenvolvimento da educação escolar que respeite os universos socioculturais das sociedades indígenas, de acordo com a LDB e com o Programa Nacional dos Direitos Humanos
- Oferecer condições para que estudantes indígenas continuem seus estudos em todos os níveis

- Implementar, mediante parcerias institucionais, projeto de revitalização lingüística e o fortalecimento de práticas culturais tradicionais
- Promover a complementaridade entre as ações de produção de saúde, de educação e meio ambiente
- Acompanhar o relacionamento das comunidades indígenas com a sociedade envolvente
- Orientar as comunidades indígenas quanto ao uso e conservação do ambiente em que habitam
- Conhecimento dos eco sistema habitados pelas comunidades
- Promover a auto confiança das sociedades indígenas.

### **9.2 - POLÍTICA PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA POLÍTICA INDIGENISTA**

Acompanhamento e avaliação permanente das políticas públicas executadas por órgãos governamentais e não governamentais voltadas para as sociedades indígenas.

#### **Diretrizes**

- Estabelecer instrumentos e mecanismos de acompanhamento e avaliação de projetos e atividades desenvolvidas por órgãos governamentais e não governamentais
- Promover o acompanhamento e a avaliação de projetos e atividades indigenistas
- Estabelecer parceria com instituições de ensino e pesquisa visando a promoção de estudos e análises sobre a implementação de ações indigenistas
- Acompanhar e avaliar projetos e atividades onde se faça presente a participação de sociedades indígenas
- Avaliar e acompanhar projetos e atividades relacionados com o conhecimento e manutenção da diversidade sociocultural.

### **9.3 - POLÍTICA PARA REGULARIZAÇÃO E PROTEÇÃO DAS TERRAS INDÍGENAS**

Execução da regularização e da proteção das terras indígenas, mediante articulação permanente com os setores público e privado e com as sociedades indígenas.

#### **Diretrizes**

- Elaborar, em parceria com as sociedades indígenas, programas e projetos objetivando a regularização e a proteção das terras indígenas
- Articular-se com entidades públicas e privadas visando a obtenção de recursos financeiros e técnicos, internos e externos, para a execução da política fundiária e de proteção das terras indígenas
- Coordenação da execução dos ritos da regularização das terras indígenas
- Desenvolver ações voltadas à proteção das terras. Indígenas.

#### **9.4 - POLÍTICA PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Permanente aprimoramento das funções estratégicas indutoras da eficiência e eficácia administrativa da organização.

##### **Diretrizes**

- Promover a qualificação dos recursos humanos devidamente direcionada à consecução dos propósitos organizacionais
- Desenvolver ações voltadas à captação de recursos externos
- Desenvolver e implementar um programa de manutenção preventiva do acervo patrimonial da FUNAI
- Promover a melhoria contínua dos procedimentos relativos às atividades de apoio da Organização
- Implantar um sistema de planejamento integrado na FUNAI
- Implantar um sistema de informações gerenciais.

## 10.0 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São eventos de natureza intrínseca ou extrínseca que condicionam o sucesso da implementação do plano estratégico.

No decorrer do processo de planejamento estratégico da FUNAI, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Política inclusiva da questão indígena por parte de órgãos públicos federais, estaduais, municipais e sociedades civis
- Preservação da identidade cultural dos povos indígenas
- Incentivo às atividades de estudo e pesquisa em todos os níveis da FUNAI
- Estatuto das sociedades indígenas
- Adequação da infra-estrutura constitucional como instrumento de garantia das novas formas de tutela e da identidade étnico-cultural dos povos indígenas
- Gestão negociada: parcerias corretas
- Profissionalização para ações de etnodesenvolvimento
- Orientação e assistência técnica às comunidades indígenas no desenvolvimento da atividade produtiva.
- Redimensionamento das Unidades Descentralizadas da FUNAI (Administrações Executivas Regionais e Postos Indígenas) e profissionalização das respectivas chefias.
- Institucionalização de Serviço Jurídico em todas as Administrações Executivas Regionais
- Garantia da preservação do patrimônio cultural indígena.
- Estabelecimento de critérios rígidos para liberação de recursos para as AER.
- Institucionalização de um sistema de planejamento integrado.

## 11.0 - MODELO DE GESTÃO DA FUNAI

O modelo de gestão da FUNAI deve estar pautado na premissa de que cabe à instituição gerenciar a multiplicidade étnica das sociedades indígenas e o direito dessas sociedades de optarem por processos de desenvolvimentos diferenciados. Essa premissa implica na substituição do paradigma assistencialista por um modelo de concepção de etnodesenvolvimento emancipador dos povos indígenas e regulador das relações entre esses povos e o estado-nação. Um novo modelo de gestão deve incorporar, portanto, elementos éticos, filosóficos, doutrinários e gerenciais, no sentido de fomentar e capacitar os povos indígenas e uma autogestão de seus destinos, a plenitude de uso de seus recursos, e ampliação de seu espaço econômico, político e cultural.

Entende-se como modelo de gestão o conjunto de princípios que, implementados, otimizam a atuação da FUNAI na implementação de uma doutrina estratégica.

### 11.1 - REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão da FUNAI requer o aprimoramento de cinco requisitos básicos:

**a) Liderança** - definida como o grupo de pessoas que estão intimamente relacionadas à formulação da doutrina e do programa da instituição, e que orienta o relacionamento desta com o meio ambiente. Baseado nesta definição, o grupo de liderança não se restringe àqueles formalmente ligados à direção da Instituição, mas inclui todos aqueles que, de acordo com a definição dada para o desenvolvimento institucional, participam do planejamento, estruturação e viabilização da organização;

**b) Doutrina** - corresponde à especificação de valores, objetivos e métodos operacionais que orientam ou sustentam a ação social. A doutrina é vista como o ponto de referência estável da instituição e da sua interação com o meio ambiente, ao qual todas as outras variáveis são relacionadas;

**c) Programa** - refere-se àquelas ações relacionadas à performance das funções e serviços que constituem o *output* da instituição;

**d) Recursos** - são os *inputs* físicos, humanos e tecnológicos da instituição. Esse é um elemento importante não apenas em relação aos recursos que estão à disposição da instituição ou que ela pode adquirir em termos absolutos, mas inclui também as fontes de onde eles são retirados. Decisões do programa, inclusive decisões relativas à doutrina e liderança, podem ser afetadas pela habilidade para mobilizar os recursos e as fontes de onde eles são obtidos. As fontes dos recursos também afetam a interdependência entre a instituição e as outras organizações; e

**e) Estrutura Interna** - definida como a estrutura e os processos estabelecidos para a operacionalização da instituição e sua manutenção. A distribuição de funções e de autoridade, os processos de comunicação e de tomada de decisões, além de outros fatores do relacionamento e padrões de altitude, são essenciais à análise da criação e manutenção das instituições.

### 11.2 - PRINCÍPIOS DO MODELO DE GESTÃO

O organograma por si só não induz uma mudança de práticas gerenciais. Os princípios é que são realmente indutores das mudanças pretendidas.

Para que a mudança esperada seja efetiva, faz-se necessário a observância dos seguintes princípios balisadores:

**a) Autonomia Administrativa** - amplo processo de descentralização, apoiada por meios para sua realização e qualificação profissional, para seu exercício;

**b) Unidades de Negócios** - readequar as Administrações Executivas Regionais para atuarem como Unidades de Negócio/Centros de Resultados;

**c) Modelo de Unidade de Negócio** - o modelo a ser desenvolvido na FUNAI deve pressupor a existência de indicadores de resultados e de contratos de gestão interna, dando a cada AER a mais ampla autonomia de decisão;

**d) Implementação das Unidades de Negócio** - a implementação pressupõe uma mudança radical na filosofia de atuação da FUNAI, cabendo à Sede formular indicativos macro de atuação e, às ERA, o desenho de seus programas setoriais, normas de atuação, respeitados os parâmetros prescritos;

**e) Administrações Executivas Regionais** - cada AER deve ser única e singular na sua área de jurisdição, com infra-estrutura de serviços diferenciados e com contextos geográficos distintos;

**f) Fortalecimento Institucional** - ampliar o quadro de especialistas para a qualidade na execução de atividades exclusivas ainda sobre a égide da FUNAI;

**g) Sistema de Inteligência Organizacional** - desenvolvimento de um sistema integrado e sinérgico de planejamento, orçamento e recursos humanos, apoiados por indicadores de resultados. Esse sistema será o instrumento de implantação da função normativa a nível central e das as funções de programação tática e de execução a nível regional;

**h) Comunicação e Informação** - comunicação social intra e inter sistema e comunicações gerenciais intra sistema;

**i) Plano de Carreira Indigenista** - Institucionalização de uma carreira indigenista que considere risco, permanente renúncia e um sentimento altruísta;

**j) Requalificação das atividades-fim da FUNAI** - no momento atual, face ao conjunto de anomalias existentes no quadro de pessoal, recomenda-se uma requalificação de inúmeros servidores da área meio, para o exercício das atividades-fim e redistribuição espacial dos mesmos para áreas carentes de força de trabalho. A presente proposta pode ser implantada de imediato.

## 12.0 - DIRETRIZES PARA A REESTRUTURAÇÃO DA FUNAI

Como parte do programa de desenvolvimento estratégico da FUNAI, torna-se necessário fazer um esforço de análise e reformulação da estrutura administrativa e organizacional da Instituição, visando a torná-la mais moderna e adequada aos desafios que serão enfrentados nos próximos anos.

Não é fácil definir diretrizes para a mudança de estruturas no bojo de qualquer programa de reforma administrativa. Há sempre a tentação de mexer nos organogramas sem uma visão clara dos objetivos que se pretende alcançar ou, pior

ainda, com o simples intuito de fingir que se está promovendo uma reforma profunda. O resultado quase sempre é muito tumulto e desorganização interna para um resultado bastante modesto e até negativo.

Em qualquer organização, e particularmente numa organização pública, tudo funciona à base de um complexo de relações que só parcialmente estão representados nos organogramas formais. São valores, tradições, experiências e lealdade que, ao longo do tempo, sedimentaram uma “cultura” própria, que constitui, assim diz, o lubrificante que azeita as peças de uma máquina administrativa naturalmente anacrônica e emperrada. Existe um equilíbrio delicado e precário que pode ser gravemente afetado por qualquer reforma administrativa menos inteligente ou pouco fundamentada no conhecimento profundo das características da organização.

Em tempos de crise, obviamente, torna-se bem mais fácil promover uma reorganização ou reestruturação, mas nunca deve-se perder de vista que isso deve ser feito com uma noção clara dos objetivos, das limitações e dos riscos envolvidos.

A reforma deve estar baseada em um diagnóstico profundo dos problemas organizacionais, elaborado de forma participativa e voltado para os aspectos realmente relevante da estrutura administrativa, numa perspectiva de longo prazo.

Os seguintes elementos principais devem ser considerados ao longo desse trabalho:

- a) os objetivos da reforma;
- b) as diferentes alternativas de configurações organizacionais que podem ser consideradas;
- c) os custos e benefícios de cada alternativa;
- d) as relações entre a estrutura, que se pressupõe um elemento “estático” do sistema administrativo, e o processo decisório e os mecanismos de implementação das decisões, que dizem respeito à “dinâmica” de funcionamento da organização.

No caso particular da FUNAI, pode-se argumentar que, na atual conjuntura, um dos problemas existentes seria a excessiva concentração de atribuições em mãos dos Diretores e Presidente, a par da preocupação quase exclusiva com problemas emergenciais e de curto prazo, em função das dificuldades financeiras da Instituição.

Não há dúvida que essas devem ser as preocupações principais no momento, mas a administração por “crises” exige em demasia dos administradores e rende muito pouco. E pode criar graves problemas para o futuro. Todavia, a administração da FUNAI vem tentando montar um sistema de planejamento estratégico com o objetivo exatamente de corrigir essas distorções.

Com relação ao problema da concentração de decisões, pode-se admitir que ele resulta muito mais de deficiências da estrutura organizacional do que de uma relutância em delegar, da parte dos administradores. Outros fatores relevantes, no entanto, devem ser considerados. Como assinala Peter Drucker, muitas vezes o

administrador não delega porque não pode e não porque não quer - por que lhe falta apoio técnico, informação precisa, recursos humanos capacitados ou, ainda, quando o assunto envolve riscos políticos e estratégicos que não podem ser percebidos nos níveis hierárquicos inferiores.

### **12.1 - QUALIFICAÇÕES PRELIMINARES**

Face às considerações precedentes, julga-se conveniente que, antes de iniciar o trabalho de reorganização, sejam levadas em conta algumas qualificações e indagações preliminares.

A primeira questão a levantar refere-se aos objetivos da reorganização, especificamente sobre:

- melhorar a eficiência operacional e administrativa em relação à estrutura atual;
- modificar, de forma radical, a atual forma de operar, com maior delegação de atribuições, maior profissionalização administrativa, mais elevada tecnificação de processos produtivos;
- resolver “problemas” específicos e bem definidos de organização e funcionamento;
- adaptar a organização às mudanças do ambiente externo, observadas ou previstas.

Uma vez definidos esses objetivos, surge uma segunda questão, que diz respeito à possibilidade de serem definidas algumas poucas alternativas de reorganização, que facilitem a decisão do administrador.

Em terceiro lugar, devem ser definidos alguns critérios que possam ser utilizados como parâmetros de controle, que permitam acompanhar e avaliar o processo de reestruturação e aferir o progresso alcançado em relação aos objetivos envolvidos.

Finalmente, é necessário quantificar os benefícios esperados e os custos diretos e indiretos decorrentes da reorganização.

### **12.2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

No dia 03 de fevereiro próximo passado, reuniu-se na sede da FUNAI um grupo de servidores da Instituição, composto pelos três Diretores, uma Comissão de Administradores Executivos Regionais, alguns Chefes de Departamentos e alguns Técnicos, sob a coordenação dos Consultores da Universidade de Brasília que estão coordenando o processo de planejamento estratégico da Entidade, com a finalidade de estabelecer algumas diretrizes para a reestruturação da FUNAI.

Após longas discussões e debates, o grupo propôs as seguintes diretrizes básicas e específicas para a reestruturação da FUNAI:

- manutenção das três Diretorias atualmente existentes, alterando-se o nome da Diretoria de Assistência para Diretoria de Etnodesenvolvimento, dando mais expressividade e densidade àquela Diretoria, e alterando o paradigma assistencialista da FUNAI para “promotora do desenvolvimento auto-sustentável das Comunidades Indígenas”;
- extinção das quatro Coordenações Gerais atualmente existentes;
- transferência das atribuições da Coordenação Geral de Defesa dos Direitos Indígenas para a Diretoria de Etnodesenvolvimento;
- transferência das atribuições da Coordenação Geral de Assuntos Externos para uma Assessoria de Comunicação Social, vinculada ao Gabinete;
- instituição de um Núcleo de Planejamento subordinado diretamente à Presidência;
- redução das Administrações Executivas Regionais a, no máximo, uma por Estado. Nos Estados onde atualmente não existem Administrações Executivas Regionais, continua como está. Nos Estados onde faz-se necessária uma maior presença da FUNAI, poderão ser criados Escritórios de Apoio, dependendo, para isso, de um estudo prévio para a definição do número ideal desses Escritório; e
- redução do número de Postos Indígenas. A definição do número ideal de Postos Indígenas só deverá se dar após a realização de um estudo específico.

Estas Diretrizes constituem-se na síntese do pensamento do corpo funcional da Instituição a respeito da reestruturação da FUNAI.

### 13.0 - A FUNAI NO CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO

É consensual, hoje, a necessidade de redefinir o Estado, de forma que seja capaz de conduzir a modernização do País, privilegiando não apenas a eficiência econômica, mas sobretudo um desenvolvimento global do qual o homem é o beneficiário final.

A partir do Estado Administrativo, um marco histórico do período Getulista, inúmeras transformações estruturais ocorreram, principalmente no que concerne ao Estado promotor do desenvolvimento econômico. No entanto, *pari passu*, disfunções foram cristalizando, tais como: lentidão do processo decisório, perda da qualidade dos serviços perante uma demanda crescente (principalmente nas áreas de saúde e educação) e uma grave crise financeira impondo a necessidade de um novo modelo capaz de reformular o Estado vigente em suas raízes mais profundas. Busca-se, com isso, o controle dos gastos públicos e a satisfação de uma demanda crescente por maior qualidade dos produtos e serviços públicos ofertados.

No caso do Brasil, busca-se enfatizar a eficiência (custo operacional), eficácia (relação realizado/programado), efetividade (qualidade dos produtos e serviços propícios à maior satisfação do público-alvo) e equidade (atendimento a todos os segmentos do público-alvo, sem discriminação).

Em suma, a reforma administrativa brasileira em curso direciona as organizações do setor público para uma nova formatação, ou seja, a implantação de uma nova cultura pautada na administração gerencial. Para tanto, considera como um dos modelos de organização as chamadas Agências Executivas - onde o Estado presta serviços exclusivos e extroversa seu poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar o desenvolvimento.

Quanto às alternativas institucionais para a FUNAI, uma das hipóteses a ser avaliada é a possibilidade de qualificá-la como Agência Executiva, haja vista que são essas Agências que irão atuar em atividades exclusivas do Estado, as quais serão dotadas de maior flexibilidade para manejar verbas orçamentais, para gerir os recursos humanos e para compras. Para tanto, as Agências Executivas deverão cumprir metas estabelecidas em contratos de gestão, firmados com o Ministério da área correspondente.

## **14.0 - CONCLUSÃO**

O presente documento reflete as aspirações do corpo funcional da FUNAI e das comunidades indígenas de consolidação do paradigma do etnodesenvolvimento como pressuposto básico de atuação da agência indigenista.

Para a consecução desse propósito, o documento contempla um conjunto de princípios normativos que devem permear o processo decisório e de mudança da Organização.

Concluindo, por dever de justiça *in memoriam*, ressalta-se a forte determinação do Dr. Sulivan Silvestre Oliveira - à frente da FUNAI durante o processo de planejamento estratégico - em reestruturar e redefinir a Instituição para os desafios do próximo milênio.

Brasília, DF, em 19 de janeiro de 1999.

**Prof. Guilherme Antônio Vivacqua**  
Consultor

**Prof. Aldery Silveira Júnior**  
Consultor