

# **Relatório final**

## **Avaliação externa dos programas do CTI em Vale do Javari apoiadas pela Rainforest Foundation Norway**

**2010**

By Arne Mortensen & Mônica de Roure

ABREVIACÕES.....	2
<b>I. EXECUTIVE ENGLISH SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
MAIN FINDINGS AND CONCLUSIONS OF THE EVALUATION.....	5
MAIN RECOMMENDATIONS.....	10
FINAL CONCLUSION.....	12
<b>II. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
OBJETIVOS GERAIS DA AVALIAÇÃO .....	13
<b>III. IDENTIDADE INSTITUCIONAL: A RELEVÂNCIA DO CTI .....</b>	<b>14</b>
INTRODUÇÃO: .....	14
PARCERAS E INFLUENCIA NACIONAL: .....	14
EIXOS TRANSVERSAIS DE ATUAÇÃO: .....	16
<b>IV. ESTRUTURA PROGRAMÁTICA APOIADA PELA RFN: .....</b>	<b>18</b>
O PROGRAMA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA A CONSERVAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DO VALE DO JAVARI .....	18
A FORMAÇÃO DOS INDÍGENAS NOS CURSOS OFERECIDOS PELO CTI: .....	20
O MATERIAL DIDÁTICO: .....	22
A METODOLOGIA: .....	22
O PROGRAMA AFIRMAÇÃO DE DIREITOS E PROTEÇÃO DE TERRITÓRIOS NA AMAZÔNIA: OS POVOS INDÍGENAS AUTÔNOMOS NA FRONTEIRA BRASIL – PERU .....	27
A SITUAÇÃO DO PROJECTO .....	28
A REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS .....	28
ENCONTRO REGIONAL PARA GARANTIR A PROTECÇÃO: .....	29
DIFERENCIAS NAS CONDIÇÕES POLÍTICAS E SEUS IMPLICAÇÕES .....	30
<b>V. ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA:.....</b>	<b>31</b>
MONITORAMENTO DE RESULTADOS E IMPACTOS DAS AÇÕES DO PROJECTO. ....	33
ADMINISTRAÇÃO DOS PROJECTOS EM TABATINGA .....	34
ORGANIZAÇÃO E DIVISÃO DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES .....	34
<b>VI. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO: .....</b>	<b>35</b>
PROCEDIMENTOS E CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA: .....	35
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	37
<b>PROMENORES ADMINISTRATIVOS PARA A REFLEXÃO .....</b>	<b>39</b>
A SEDE DO CTI EM SÃO PAULO.....	39
O PESSOAL ADMINISTRATIVO .....	39
A CONTINUIDADE DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS .....	40
O PGFO (ADMINISTRATIVE HANDBOOK).....	40
A CONTABILIDADE.....	41
ALGUNS ACHADOS RESPEITO AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS .....	41
O PETIT CASH (UM EXEMPLO) .....	42
TERMOS DE REFERENCIA DO PESSOAL .....	42
ORGANOGRAMAS.....	42
OS ARQUIVOS INSTITUCIONAIS .....	43
A AUDITORIA .....	43
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
ANEXO 1. LISTA DE DOCUMENTOS E LITERATURA CONSULTADA PELA AVALIAÇÃO .....	44
ANEXO 2. LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS PELA AVALIAÇÃO .....	46
ANEXO 3. EQUIPA DE PESSOAL E SEUS FUNÇÕES NO PROGRAMA VALE DO JAVARI .....	47
ANEXO 4. REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO EXTERNA .....	49
ANEXO 5. PROPOSTA DUM WORKSHOP FINAL DA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA CTI-RFN VALE DO JAVARI .....	53

## ABREVIACÕES

ACONAMAC	Associação Ashaninka do Rio Amónia
AIDSESP	A Associação Inter étnica de Desenvolvimento da Selva Peruana
ACITAM	Associação de Cabildos Indígenas del Trapecio Amazónico
AIMA	Associação Indígena Matis
CEDIA	Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico
CGE	Coordenação de Educação
CGEI	Coordenação Geral Indígena
CGII	Coordenação geral de índios isolados
CIJAVA	Conselho Indígena do Vale do Javari,
CIMI	Conselho Indigenista Missionário
CIVAJA	Conselho Indígena do Vale do Javari
CIPIACI	Comité Indígena Internacional para la protección de los pueblos en Aislamiento y contacto inicial de la Amazônia el Grand Chaco e la Región Oriental de Paraguay
CMEEI	Conselho Municipal de Educação Escolar Indígena
CPI/Acre	Comissão Pró Índio do Acre
CNPI	Comissão Nacional de Política Indigenista
CNPL	Comissão Nacional de Política Indigenista
COICA	Coordenadora das Organizações indígenas da Bacia de Amazónica Colombiana
CONDISI	Conselho Distrital de Saúde Indígena do Vale do Javari
COREEI	Conferência Regional de Educação Escolar Indígena
CPI-AC	Comissão pró-índio do Arce
CTI	Centro de trabalho indigenista
CTI	Centro de Trabalho Indigenista
DAR	Derecho Ambiente y Recursos Naturales
DEII	Departamento de Índios isolados
EER/ATN	Administração Regional de Atalaia do Norte
FDDI	Fórum em Defesa dos Direitos Indígenas
FENAMAD	Federacion Nativa del Rio Madre de Dios (PERU)
FENEMAD	La Federación Nativa del Río Madre de Dios y Afluentes,
FNDE	Fundo Nacional de desarrollo de educação
FPEVJ	Frente de protecção etnoambiental da TI Valle do Javari
FPEVJ	Frente de Protecção Etno-ambiental Vale do Javari
FUNAI	Fundação nacional do índio
GT	Grupo de trabalho
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente o dos Recursos Naturais e renováveis
IBAMA	Instituto Brasileiro do meio ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBC	Instituto del Bien Comun
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INDEPA	Instituto Nacional de desarrollo de pueblos andinos, amazónicos e afroperuano (Peru)
IRENA	El instituto Nacional de Recursos Naturales

IRENA	Órgão de protecção ambiental peruano
IRSA	
ISA	Instituto Socioambiental
ITERAM	Instituto de terás e colonização do Amazonas
MAP	
MEC	Ministério de educação
MMA	ministério de Meio Ambiente
OPAN	Operação Amazoña nativa
OPIAC	La Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonía
ORAU	Organización Regional AIDSEP Ucayali ORAU (PERU)
PAM	Programa Amazónica
PPTAL	Projecto Integrado de Protecção às Populações e Terras Indígenas da Amazônia Legal
RFN	Rainforest Foundation Norway
RAL	Red Ambiental Loreтана
SEDUC	Secretária de Estado de Educação
SEDUC	Secretaria de estado de Educação do Amazonas
SEDUC-AM	Secretária Municipal de Assuntos Indígenas de Atalia do Norte
SEMAI	Secretaria de Agricultura Indígena
TDH	Terre dês hommes
TI	Terras indígenas
UNIVAJA	União dos Povos Indígenas do Vale do Javari
UFAM/BCT	Universidade Federal da Amazonas/Campus Benjamin C
USAID	United States Aid agency
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
WCS	Wildlife Conservation Society

## I. EXECUTIVE ENGLISH SUMMARY

The CTI (Centro de trabalho indigenista) is a non-governmental organization, which has a long and remarkable history compared to the majority of other Brazilian civil society organizations. The organization was founded in 1979 during the military dictatorial regime that came to an end in 1985. The organization possesses coherence and an institutional identity, which it has firmly maintained during the nearly thirteen years it has been striving to promote and support the defense of the indigenous peoples' rights in Brazil. CTI has provided assistance and technical guidance aimed at organizational capacity building in order to enhance the indigenous people's struggle for increased political and economic influence in accordance with parameters articulated by the indigenous people themselves. CTI's contribution was (and is) based on the vision that "the indigenous people and their communities undertake the effective control over every and any intervention in their territories keeping a clear understanding of the role of the state in the protection and the guarantee of the indigenous people's institutional and territorial rights.

A partnership was initiated in 1994 between CTI and the Rainforest Foundation of Norway (RFN) when the two organizations agreed to cooperate toward the implementation of a series of projects intended to support the efforts of the indigenous peoples and their communities' attempts to assume effective control over any intervention in their territories. Later in 1996 and 1997 the partnership was continued with the establishment of an education program, comprised of the projects "Terena" – "Waiãpa" – "Krahô" and "Gavião" subsequently grouped in the united project "Timbira".

The partnership between RFN and CTI was followed up during the period 1998 to 2007 with the implementation of an adjusted education program including the implementation of a number of projects in different locations and in 2007 it was agreed to start the two projects which are the objects of this evaluation: the project "Gestão participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari" i.e. "Participatory administration of the socio environmental conservation in Vale do Javari" and the project: "Afirmção de direitos e proteção de territórios na Amazônia; os povos indígenas autônomas na fronteira Brasil-Peru" i.e. "Affirmation of the rights and protection of the territories in Amazônia inhabited by autonomous indigenous people in the frontier region between Brazil and Peru".

These two projects are located in the area of Vale do Javari with a joint project secretariat placed in the city of Tabatinga. The two projects are based on the principle of empowerment of indigenous people and their organizations and promotion of their institutional rights. However there is a certain difference between the two projects' objectives. While one of them aims to promote indigenous peoples' participation in territorial administration and environmental and cultural conservation and defense, the other project is aimed at promotion and affirmation indigenous peoples' rights and the protection of the autonomous indigenous population and their territories in the frontier region between Brazil and Peru. Intervention through these initiatives are primarily focused on organizational capacity building through educational activities seeking to enhance the positive experiences and best practices concerning political campaigns and coordination, related to indigenous people's needs for establishment of strategic planning and partnership.

RFN will reportedly continue and expand its activities in the Amazon region in the period 2008–2017, in alliance with key forces within the civil society. It is therefore

expected that RFN will continue the partnership with CTI and remain committed to improving national legislation regarding indigenous territories and the de facto establishment of new, contiguous indigenous territories in the Amazon in order to promote sustainable management of the natural resources there.

### **THE PRESENT EVALUATION**

The present evaluation is the first assessment, comprised of a general study of the partnership between RFN and CTI. The study is first and foremost focused on the two RFN supported projects in Vale do Javari, including an evaluation of the impact of the partnership on the public policies concerning the protection of the territories inhabited by the indigenous people with whom the CTI in cooperation with RFN has been working. In addition, the evaluation includes an appraisal of the function and performance of administrative and financial work within the CTI.

The general objectives for the evaluation are:

- To analyze the relevance, the performance, the efficiency and the sustainability of CTI´s programs/projects in relation to the project's /program's impact on local, regional and national public policy developments.
- To analyze the structure, the function and the performance within the administrative/financial area in relation to given demands and contribute with suggestions, recommendations and presentation of new models aimed at improvement and reorganization of the techno-financial procedures.
- Presentation of suggestions and ideas aiming to institutionally strengthen the CTI and the indigenous partner organizations by analyzing the relevance/convenience and the need for introducing new development strategies and improved fundraising by CTI.

### **EVALUATION STRATEGY.**

On the one hand, the evaluation has included careful analysis and studies of relevant organizational, program and project documentation. On the other hand the evaluation work has been based on a participatory approach involving CTI´s own people and a number of partners and target groups and organizations in discussions and interviews. Moreover interviews have been held with individuals from important institutional partners like the Minister of Education and Culture (MEC) and the director and head of the education department in the state agency FUNAI (National Foundation for Indigenous Affairs), both of which are key partners to CTI.

### **MAIN FINDINGS AND CONCLUSIONS OF THE EVALUATION.**

Concerning CTI´s performance at national level:

It is evident, that CTI maintains a high degree of different sectorial relations with a number of relevant institutions, indigenous organizations and governmental agencies and entities. In a certain way it has demonstrated – at least from time to time – that the CTI is visible in the debate at the national arena. However despite the fact that CTI maintains a lot of contacts and there is significant interaction with various indigenous and relevant civil society organizations along with some governmental entities as well, we estimate that the organization nevertheless still has a relatively limited interface to and communication/contacts with a number of relevant potential partners like the Ministry of Health, the Ministry of Environment, different universities, international

agencies, TV-stations and private companies. This limitation of CTI's social/political interface presumably hinders the organization's ability to represent the interests of the indigenous peoples in public debate through better access to the media, for example. In a wider perspective it therefore reduces CTI's influence on public opinion and legislative outcomes. We think the limitation of CTI's performance at the national political arena is (partly) caused by the lack of a clear conceptualization of the delegation of labor at the central program level and the local and project level. CTI needs to establish a more clearly defined work division or a structural and functional distinction between the overall national program and the local projects. It is therefore recommended to consider reorganization within the CTI programmatic structure.

### **CONCERNING THE PROJECT: GESTÃO PARTICIPATIVA NA CONSERVAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DO VALE DO JAVARI:**

Project period : 2008-2012

The main objective of this project is:

*The indigenous people at Vale do Javari become more aware, conscious and proactive protagonists in the protection and conservation of the environmental and cultural diversity in the indigenous areas.*

This objective should be realized by a strategic intervention including the four operational areas:

- Prepare the indigenous people for the participation in local area administration and territorial control.
- Listing and classifying existing local bio-diversity
- Explore economic and sustainable alternatives for the local population
- Influence the public policies concerning the protection of the bio-diversity and the rights of the indigenous people.

The project is operating in several local communities relatively far away from the headquarters in Tabatinga with teacher training and support and advisory assistance to indigenous teachers work at the community school. We have noticed that this intervention is highly appreciated by teachers and local indigenous organizations and in general by the communities. In addition, the project runs a number of training sessions including adult civic community education directly derived from the project's—and CTI's—overall principal objectives.

During the evaluation it was furthermore determined that the project has achieved thus far some significant results and noticeable impacts. It has played a crucial role in stimulating the establishment of the "Municipal Council for indigenous education", which is an important and decisive focal point where ideas and suggestions related to indigenous education can be discussed and agreed upon between the indigenous organizations and the local authorities. The project has furthermore contributed advisory assistance and support in the creation of an inter-institutional agreement endorsed by the MEC, the FUNAI, the Secretariat of Education (SEDUC), the prefecture of Atalala do Norte and the CIVAJA (The Indigenous Council of Vale do Javari). On the

basis of this joint agreement, the secretariat of the Amazonian State has started to cooperate with CTI on the establishment of effective, quality indigenous school education.

These are some of the project's important success indicators. It has resulted in a re-evaluation of MEC's investments in indigenous education. Not only by the civil society but also within the MEC itself.

Other of the project's significant achievements en relation to the public policy concerning indigenous peoples rights are:

- Elaboration of an environmental diagnosis for the indigenous areas in Vale do Javari
- Elaboration of a diagnostic quality study of the indigenous school education in Valle do Javari
- Survey regarding the public policies in Vale do Javari
- Collection of data as support for political pression in relation to the fight for indigenous rights and territorial defense in Vale do Javari
- Integration of CTI in the Sub commission for indigenous education.

In connection with the organization and realization of the National Conference for Indigenous School Education during 2009, the CTI project played an important role as catalyst for the articulation of the indigenous- and the civil society leaders. At this opportunity was brought together a wide rage of important political players like the ministry of education (MEC), FUNAI, civil society organizations and indigenous organizations and groups.

On the whole, this evaluation has determined, that the CTI project "Participatory administration of the sócio environmental conservation in Vale do Javari" is a very proactive, widely recognized and highly appreciated player in the local political arena. Furthermore, it is clear that the project's staff is strongly committed to the cause of the indigenous people.

In the interviews and discussions with the project's staff, however, we have unfortunately also detected a certain tendency to shift focus and priority from goal orientation to activity orientation, a tendency which is (presumably) partly caused by the overwhelming demands, needs and challenges the project's staff is facing. Another fact that probably migrates focus from goal orientation towards some kind of activism is, that most—if not all—of the indicators upon which CTI relies are predominantly quantitative and not qualitative indicators. We think there is a need within the organization for an actualization of the discussion of this challenge.

#### **CONCERNING THE PROJECT AFIRMAÇÃO DE DIREITOS E PROTEÇÃO DE TERRITÓRIOS NA AMAZONIA: OS POVOS INDIGENAS AUTÓNOMAS NA FRONTEIRA BRAZIL-PERU.**

Project period: 2008-2010

The main objective of this project is:

***Obtain an articulation differentiating the various actors within the frontier area between Brazil and Peru including indigenous and civil society organizations, governmental entities, and environmentalist groups all of whom are involved in the physical protection of the isolated indigenous people and their communities.***

The evaluation has realized that despite difficulties in the communication with the Peruvian governmental organizations and the relative confrontational/liberal official Peruvian policy regarding the exploration of natural resources in the Peruvian part of Amazonian area, the CTI has managed to take important steps to promote coordination and strategic cooperation in the joint efforts of protection of the isolated indigenous people in the frontier area.

During the two years of the project's operational life, the CTI has successfully established a number of different partnerships, managed contacts and initiated joint activities on the Peruvian side of the frontier. In some cases it has even—in concert with Brazilian and Peruvian indigenous organizations—been in the vanguard of confrontation with the Peruvian authorities in disputes about the indigenous peoples' rights and the defense of isolated indigenous peoples' territories. There is no doubt that the strength of CTI in such occasions is due to its national and international political and organizational profile and its reputation. However committed CTI is to the principle that the indigenous organizations shall talk, articulate and act autonomously it is obvious that only the presence of a strong civil society organization like CTI can carry momentum and create space for a dignified and civilized debate with reluctant authorities on the other side of the frontier.

On the Brazilian side, one of CTI's very important strategies is to support FUNAI in the recruitment and training of new technical staff, which are to be specialized in order to undertake the fieldwork aiming to demarcate and protect the indigenous areas in the Brazilian part of the jungle.

On the whole it was reconfirmed that the CTI work through the project "Afirmação de direitos e proteção de territórios na Amazonia" has proven to be a pioneer in the active involvement in the activities by the "Frente de Proteção Etno-ambiental do Vale do Javari". The efforts to create coordination and synergy between the indigenous organizations, which operate on either side of the frontier, has showed some interesting and promising perspectives and results for further development, cooperation and joint activities. It is therefore recommended, that the CTI continue and extend these important efforts.

#### **INTERNAL COMMUNICATION WITHIN CTI.**

During 2008 a strategic plan for the following five years was created by CTI. Since then the annual meetings have included practically all staff members of the organization who have had the opportunity to participate in the overall discussion about the strategic plan, the execution of projects, new ideas and initiatives, and administrative challenges. However after analyzing the agendas and the minutes from these meetings it seems obvious that CTI is very focused on its activities, a fact or an approach that also characterizes the program- and projects meetings. This is not necessarily negative. On the contrary. No doubt that the focus on activities has a mobilizing and inspiring effect on each staff member within the organization. The negative aspect however is, that there is less focus on systematic planning and less internal coordination regarding fundraising and long term organizational sustainability.

Within the CTI there is a vicious tendency to decentralize the fundraising activities and the responsibility for long-term sustainability to be undertaken by the programs and the specific projects themselves. There is moreover a tendency for the executive leaders and coordinators to allocate their time and engagement more in local project affairs and less in strategic, coordinated fundraising and policy-making leadership. The fact that each "segment" within the organization is responsible for its own sustainability and continuation could be an institutional risk for the organization because the profiling of CTI and the articulation of policy are decentralized without a clear focus or centre. It is interesting to observe that the conspicuous compartmentalization within the organization has apparently little or no consequences for the general understanding or sense of institutional identity. However the negative effect is that it weakens the integrated vision concerning allocation of time and operational resources set aside for project activities and work, exacerbating accountability within the administrative structure.

In syntheses, we think that CTI has a weak and not very systematic and structured internal communication; and we think such a systematic structured internal communication is needed if the organization is to face new challenges and changes and avoid stagnation. This liability points to the prevailing paradigm of organizational leadership—and style, and we therefore recommend that CTI consider the possibility of up-start of efficiency and organizational enhancement reforms.

#### **SUSTAINABILITY IN FINANCIAL MANAGEMENT.**

In terms of financial efficiency it is obvious, that the CTI during recent years has strived to modernize the financial management of the organization. According to the auditor's reports on the years 2007 and 2008, the CTI has made significant efforts to implement new guidelines for the financial administration and on the whole modernize the administration. At present new software for accounting is being phased in and the administrative staff is undergoing training in the application of this new system. It is expected that this new accounting system will make financial administration easier and much more efficient.

The organization has developed a high quality and very comprehensive administrative handbook, which contains a collection of all administrative guidelines, procedures and requirements for the present administrative and financial performance. However a more profound study of the auditor's reports and the administrative practice has shown that there are still some steps to be taken in order to adjust, improve and enhance the administration.

The above mentioned administrative handbook has not yet been internalized as a normal reference for administrative performance. The handbook has obviously not been properly introduced as an indispensable imperative for financial performance. In addition we found that some key staff simply do not know the specific details of the administrative handbook - or they have not adapted the importance of compliance with specific guidelines. From time to time the financial reports from the field system are delayed, some documentation is questionable and the internal control is either weak or defective. Another administrative lacuna we found was the lack of organized and properly systematized archives. There appears to be a sloppy policy within CTI toward documentation, where no identifiable formula determines which files are physically archived and which files remain in digital form on individual computers. We think it is far from sufficient to assess issues related to compliance (or lack thereof) from the administrative handbook's guidelines only once a year (in connection with the annual

meeting). In fact we think that the CTI needs to work permanently with staff training, administrative awareness raising and coherent effective financial and administrative control at all levels of the organization. We think moreover the organization needs to improve, systematize and reorganize its archives.

## **MAIN RECOMMENDATIONS.**

### **More publicity:**

We recommend the CTI make its documentary register more accessible and more known, not in the least to the different sector agencies and entities and to the indigenous and civil society organizations, but also in general within the public.

The CTI should more explicitly present its relevant documents on the website [www.cti.org.br](http://www.cti.org.br) and in that way present its philosophy, its values and the important goals it has reached in its support of the indigenous movement's empowerment.

In addition we recommend, that the CTI seek more opportunities to articulate and present its achievements, results and profile through presentations by media like TV Globo.

### **Expansion of social interface:**

It is estimated that CTI continues to have a relatively limited interface to and communication/contacts with a number of relevant potential partners like the Ministry of Health, the Ministry of Environment, different universities, international agencies, TV-stations and private companies. It is therefore recommended that CTI initiate efforts to explore possibilities for the establishment of more contacts and more interaction with a number of potential partners.

### **More synergy:**

We recommend that the CTI explore the possibilities for a closer and more integrated and coordinated cooperation with other likeminded civil society organizations. Strategic partnership could for example be established between the CTI and the CPI/AC. Joint action, and joint projects could result in valuable synergy. All taken together the CPI and the CPI/AC share the same philosophy and their leading motive, goals and objectives are absolutely close to each other. We recommend more pro-activity in order to find new space for cooperation. Necessarily not only between CTI and CPI/AC but with any other potential appropriate partner organization.

### **New and more appropriate educational methodology:**

Unfortunately we did not get the opportunity to participate directly on the ground in the concrete teaching and training activities. However we had the opportunity to analyze the didactic materials, and we also had the opportunity to interview some of the indigenous teachers and the CTI instructors who are involved in these educational activities. We therefore got the impression, that some of the pedagogic intervention in the community education is still characterized by a more traditional (less inspiring and motivating) methodology. We therefore recommend that CTI start internal professional capacity building in order to develop and explore new educational methods for introduction of a learning process and participatory (learning by doing) approach in school education but as well in adult community, civic education.

### **New counterpart organization(s) on the other side of the frontier:**

The CTI is a Brazilian organization that enjoys relatively favorable legislation in relation to the objectives of the projects and the general goals and visions of the organization. The positive cooperation between CTI and FUNAI was clearly demonstrated when

FUNAI endorsed the final joint declaration at the Pucalpa conference in Peru, a significant event which confirmed the obvious differences between the political conditions on the Brazilian and Peruvian sides of the frontier. It is vital that CTI finds Peruvian partners in order to avoid becoming the leading civil society force on the Peruvian side of the Amazonian frontier, as it will in the long term provoke and challenge the government there, creating obstacles for further progress. Although CTI and RFN already have had a lot of contacts and meetings with a number of Peruvian civil society organizations in order to find a solid basis for an appropriate partnership, we recommend anyway that the CTI and RFN continue to explore relationships with likeminded Peruvian organizations endowed with the potential to develop the capacity for assuming the role of a coordinated counterpart to CTI.

**Reorganization and improvement of project monitoring:**

We recommend that CTI strives to be a learning organization by the establishment of a system of formalized project monitoring procedures including monitoring boards, formalized feedback reports, which are both archived at the project office in Tabatinga and at CTI´s office in São Paulo and distributed to and shared with all staff within the organization. These should be used as a basis for discussions on further organizational and programmatic improvement and development.

**Continuation of organization of the CTI secretariat in Tabatinga:**

We recommend further steps towards improvement of the administration and organization of the CTI secretariat in Tabatinga. We have recognized that one of the project coordinators at the CTI secretariat in Tabatinga has been working hard in order to reorganize the project administration. However there is still a need to elaborate clearly the administrative procedures and routines. There is also a noticeable need to define each staff members work, functions and responsibilities; and there is as well a need for further organization, consistency and efficiency in the project archive. Finally we recommend that financial control is improved and made more effective at the project office and in the communication between the project office and the headquarters in São Paulo.

**Reflections about the indicators:**

We have detected a certain tendency to shift focus from goal orientation to activity orientation in daily project work, a tendency which presumably is partly caused by the overwhelming demands, needs and challenges the project staff is facing. Another fact that probably causes focus sliding from goal orientation towards some kind of activism is, that most if not all of the indicators upon which CTI relies are predominantly quantitative and not qualitative indicators. We recommend that CTI establish more balance between qualitative and quantitative indicators in order to reduce the tendency to activism in project work.

**Improved administration of CTI:**

We recommend that the general coordination of the CTI (the top management) take steps to re-introduce the administrative handbook at all levels within the organization in order to ensure that given guidelines are observed and compliance with these guidelines are based on recognition of the needs for transparency and joint responsibility in all administrative procedures.

We furthermore recommend that the top management of CTI starts an organizational, structural analysis in order to identify possibilities for organizational development and structural changes and improvements.

In general the CTI needs to establish a more clearly defined delegation of labor, a structural and functional distinction at the overall national program level and the local project level. It is therefore recommended to consider reorganization within the CTI programmatic structure. Terms of reference indicating the specific tasks, the functions, the responsibilities in the lines of communication and the hierarchical references should be prepared for each staff member. And the terms of reference for each staff member should be discussed within the immediate working team in order to ensure proper and effective coordination and cooperation.

**Development of human resources:**

We recommend that CTI prepare a plan for permanent and organized staff development including training and introduction of a reorganized division of work, functions and responsibilities in the administrative work and training and professional development within the programs and projects. In order to motivate and inspire the professional development within the team the CTI could arrange an annual development dialogue between each staff member and his/her immediate superior. The basis for such conversation could be the employee's terms of reference, including their take on changes, improvements and even promotion.

**Intensified fundraising:**

CTI has no specific strategy or perspective for long term fundraising. The financial sustainability is therefore more or less precarious. We recommend that the organization (the top management) take immediate steps in order to organize and intensify the fundraising by changes in the internal organization. CTI should discover new (acceptable) areas, and create new ideas, detect new (donor) demands and identify new potential donors in order to ensure the continuation of the activities.

**Ensure continuity in national administration:**

In order to avoid administrative set-backs and problems it is recommended that CTI ensures that at least one professional administrative employee share the secret by being properly up-dated and trained so he/she possess sufficient knowledge and insight in order to intervene as substitute for the national administrator if he for one or another reason

**Holistic annual audit:**

In order to promote enhancement, coherence and firmness in the administration, it is recommended that the annual audit is extended to include evaluation of administrative procedures and routines not only at headquarters but at the field offices as well

**FINAL CONCLUSION.**

Through the present evaluation of the program established by the two partners the Norwegian RFN and the Brazilian CTI Vale do Javari, we have detected a lot of challenges, needs and possibilities for further development and organizational improvements. However the overall assessment concerning the relevance, the quality, the impact and not in the least the performance of the CTI and its brilliant staff, draw us to the final conclusion and recommendation, that the partnership between the two organization continues, and that the program/projects in Amazonia continue. Hopefully under inspiration of our recommendations and driven by the energy and optimism which the members of the CTI possess.

## II. APRESENTAÇÃO

### Objetivos gerais da avaliação

A Rainforest Foundation Noruega (RFN) elege como estratégico oferecer ao Centro de Trabalho Indigenista (CTI) uma avaliação do desempenho institucional da organização. O objetivo da avaliação é identificar potenciais oportunidades e gargalos que surjam no desempenho da organização; e identificar ações e metas concretas de curto, médio e longo prazo que contribuam efetivamente para o fortalecimento do CTI em relação ao seu trabalho de garantia de direitos para as populações indígenas isoladas e não isoladas.

O eixo norteador desta avaliação são dois dos programas apoiados pela RFN:

1. *Afirmção de direitos e proteção de territórios na Amazônia: os povos indígenas autônomos na fronteira Brasil – Peru;*
- e
2. *Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari.*

Esta avaliação tem como objetivos gerais:

- A. Analisar a relevância e o desempenho dos projecto s/programas do CTI no Vale do Javari de proteção territorial e seus efeitos sobre as políticas públicas locais, regionais e nacionais com base em parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade;
- B. Avaliar a estrutura, o funcionamento e o desempenho da área administrativo-financeira do CTI frente às demandas e apresentar subsídios para otimizar o aparato técnico-administrativo da entidade, apresentando modelos para os novos procedimentos;
- C. Apresentar subsídios para o fortalecimento institucional do CTI e organizações indígenas parceiras, examinando a pertinência / conveniência de se traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento e captação de recursos para o CTI.

A estratégia metodológica desta avaliação buscou promover um processo de investigação e reflexão sistemática e qualitativa. As evidências e questões identificadas pelos avaliadores ao longo do processo foram discutidas em profundidade com a coordenação executiva e programática do CTI. Entrevistas também foram conduzidas com a equipe técnico-administrativa; um dos membros da Diretoria Voluntária do CTI e alguns parceiros institucionais importantes para o projecto como membros da direção da FUNAI (Fundação Nacional do Índio) e do MEC (Ministério da Educação e Cultura), parceiros governamentais fundamentais para a realização bem sucedida de ambos os programas financiados pela RFN.

Entendemos que a questão crucial deste trabalho de avaliação é descobrir cenários e tendências capazes de reduzir incertezas e buscar melhorias de gestão para maior eficiência e efetividade nas tomadas de decisões relevantes operacional e estrategicamente. Com esse objetivo em mente, foram elaboradas as recomendações deste relatório.

### III. IDENTIDADE INSTITUCIONAL: A RELEVÂNCIA DO CTI

#### **Introdução:**

O CTI é uma organização não governamental que tem uma história bastante marcante em comparação com a maioria das organizações da sociedade civil no Brasil. Fundado em 1979, ainda sob o regime ditatorial no Brasil, o CTI possui uma coerência e identidade institucionais que se mantiveram inabaláveis nestes mais de trinta anos de actividades: a defesa dos direitos dos povos indígenas no Brasil por meio de assessorias técnicas que buscam permitir que esses povos possam estar instrumentalizados para alcançar auto-suficiência política e econômica de acordo com parâmetros criados pelos próprios povos indígenas.

Com a missão de *"contribuir para que os povos indígenas e suas comunidades assumam o controle efetivo de toda e qualquer intervenção em seus territórios, esclarecendo sobre o papel do Estado na proteção e garantia de seus direitos institucionais"*, o CTI opta por atuar estrategicamente em torno de quatro linhas temáticas; duas das quais têm relação direta com os projectos propostos e apoiados pela RFN:

- ✓ Proteção etno-ambiental dos povos indígenas isolados na Amazônia Brasileira;
- e
- ✓ Participação ativa na defesa dos Direitos Indígenas

Essas duas linhas estratégicas do CTI lançaram os fundamentos dos projectos apresentados para a RFN: Projecto de Afirmção de direitos e proteção de territórios na Amazônia: os povos indígenas autônomos na fronteira Brasil – Peru e Projecto de Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari.

Os dois projectos partem do princípio fundamental de fortalecimento dos direitos dos povos indígenas autônomos na fronteira entre Brasil e Peru. Porém há necessidade premente de também garantir os direitos de comunidades indígenas de etnias diferentes na região do Vale do Javari; fortalecendo as experiências positivas voltadas para a gestão ambiental de territórios indígenas por meio de processos educativos e de levantamentos que sirvam de subsídio para campanhas políticas em torno da questão dos povos indígenas na Amazônia.

#### **Parcerás e influencia nacional:**

A cooperação entre o CTI e FUNAI (Fundação Nacional do Índio) que é o órgão do Governo Federal Brasileiro que estabelece e executa a política indigenista no Brasil é muito antiga e importante.

A FUNAI foi criada em 1967; no início do regime militar que se estendeu até o final da década de 80 no Brasil. Compete à FUNAI oferecer educação básica aos índios; demarcar, assegurar e proteger as terras por eles tradicionalmente ocupadas; e estimular o desenvolvimento de estudos e levantamentos sobre os grupos indígenas. A Fundação tem ainda a responsabilidade de defender as comunidades indígenas; despertar o interesse da sociedade nacional pelos índios e suas causas; e de gerir seu patrimônio e fiscalizar suas terras; impedindo ações predatórias de garimpeiros,

posseiros, madeireiros e de qualquer outro grupo que ocorram dentro de seus limites e que representem um risco à vida e à preservação desses povos.

Desde sua criação em 1979 o CTI trabalha lado a lado com a FUNAI. A experiência da sociedade civil na década de 80 estabelece um novo marco para a política indigenista brasileira – o compromisso de proteção aos povos indígenas preparando/capacitando os índios para fazer a gestão de seu patrimônio e para fazer a interlocução com os diferentes atores que demandam a exploração de seu território. O propósito dessa nova política indigenista não é de tutela, mas sim de pró-atividade, envolvendo o índio nas ações que dizem respeito a sua própria integridade.

Elias dos Santos Bigio, coordenador geral (nacional) da FUNAI expressa plena satisfação em relação às contribuições oferecidas pelo CTI ao longo dos anos. Desde a sua formação o CTI trabalha com profissionais altamente qualificados, que fazem, pensam o fazer e desenvolvem pessoas. Sua expertise, seus contatos e a influência e respeito conquistados nas áreas indígenas, são diferenciais dessa organização. Segundo Elias, o CTI amplia a capacidade de atuação da FUNAI e oferece legitimidade ao trabalho de campo. De alguma forma a FUNAI depende do CTI para realização de suas metas e objetivos. Isso não representa que as metas e estratégias do CTI estejam sempre alinhadas às da FUNAI. Mas, sem dúvida alguma, o reforço do CTI em alguns espaços e trabalhos desenvolvidos na Amazônia permite com que a FUNAI possa desenvolver outras ações em outras frentes de proteção etno-ambiental, ampliando o escopo do trabalho com os índios.

De acordo com Elias dos Santos Bigio, o CTI tem legitimidade e solidez para discutir os direitos dos índios com diferentes interlocutores do governo e da sociedade civil. De fato, representa diversas organizações da sociedade civil na discussão de propostas para uma política indigenista de qualidade e joga um papel importantíssimo e influente nos assuntos relacionados à política indigenista oficial no Brasil.

Apresentando as questões da avaliação ao Coordenador (nacional) geral de Educação indígena no Ministério de Educação, Gersem Baniwa, fica claro que no MEC (Ministério de Educação) a cooperação e a influência do CTI em relação à política indigenista nacional são também consideradas como importantes e significativas. Assim como sua cooperação e influência na criação de metodologias para a educação/formação específica das populações indígenas.

Como exemplo da importância do desempenho do CTI, Gersem Baniwa referiu-se a um projecto de lei, em processo, que tem por objetivo a criação de um novo “Conselho Nacional de Políticas Indigenista” em substituição à atual Comissão Nacional de Políticas Indigenista (CNPI). A CNPI é um foro democrático no qual se realizam sessões de debates e intercâmbio de idéias sobre a política indigenista, criado em Abril de 2007.

A CNPI conta com 13 representantes do governo federal (3 da Presidência, 2 do Ministério da Justiça e 8 de outros Ministérios), 20 indígenas distribuídos entre as regiões do país (destes 10 com direito a voto) e 2 representantes de entidades da sociedade civil, garantida a paridade nas votações.

O CTI ocupa o espaço de uma das duas entidades da sociedade civil, representado pelo antropólogo Gilberto Azanha, Coordenador Geral do CTI.

A CNPI já aprovou uma proposta de Estatuto das Sociedades Indígenas que regulamenta o acesso ao patrimônio indígena (terras, flora, recursos naturais, língua, culturas etc.). Mas, a proposta ainda não foi aprovada no Congresso Nacional. As questões políticas envolvem diferentes grupos/organizações com interesses comerciais demasiadamente fortes e estratégicos financeiramente.

A luta ativa hoje do CTI e das organizações indígenas na CNPI é para a criação de uma Comissão Nacional, um conselho governamental com poder para tomar decisões e propor as diretrizes e prioridades da política nacional indigenista; articulação, orientação e monitoramento dos órgãos federais que atuam como indigenistas; atualizar a legislação; acompanhar as actividades parlamentares; incentivar a participação indígena e apoiar a capacitação técnica dos indigenistas.

### **Eixos transversais de atuação:**

- **Alinhamento de Esforços** – O CTI atua para ampliar a visibilidade, gerar mecanismos de pressão e promover políticas públicas da causa indígena no Brasil e regiões de fronteira. Tem apoio de agências de cooperação (USAID, IDB, RFN etc.) e organismos governamentais, sobretudo a FUNAI, mas também de outros órgãos como o MEC. É referência na defesa de demarcação e preservação das terras indígenas. Participa dos principais fóruns e congressos sobre o tema, sempre apresentado como referência na articulação de esforços para a preservação de direitos sociais, culturais, educacionais, ambientais e econômicos.

**Recomendação:** a coordenação executiva e as coordenações de programa (há um acúmulo de actividades técnicas e operacionais) deveriam se concentrar em contato com agências financiadoras, governos, fundações e agências da ONU. Isto seria importante na medida em que se dedica especial atenção à construção de redes e de parcerias com outras ONGs, governos e agências nacionais e internacionais para intensificar a troca de informações necessárias ao desenvolvimento não apenas de ações de *advocacy*, mas extensão da rede de contatos de mobilização de recursos para o CTI.

- **Divulgação de resultados** – O CTI elaborou o Diagnóstico Ambiental no Médio Rio Javari, um diagnóstico ambiental das terras indígenas do Vale do Javari realizado com a participação de dois povos indígenas da região para efetivação de políticas sustentáveis na busca de soluções de geração de renda e qualidade de vida para os povos indígenas da região. Também registrou ao longo dos anos os mapas geopolíticos regionais antes e depois de sua atuação na região e suas propostas fundiárias baseadas no direito à terra dos povos indígenas.

Estes registros são uma demonstração clara do impacto do CTI e de seu trabalho de demarcação das terras indígenas com apoio da FUNAI.

**Recomenda-se** que o CTI torne esse registro documental mais acessível e mais conhecido não apenas pelas redes setoriais das organizações indígenas e indigenistas, mas também pelo público em geral.

Que parcerias poderiam ser feitas com o MinC (Ministério da Cultura) e outros órgãos de classe (SEBRAE, SESC e outros) com apoio de empresas por meio de incentivos fiscais para publicar e realizar seminários de apresentação de diagnósticos, dados, análises de cenário sobre a importância das populações indígenas em áreas de florestas, por exemplo. Este seria um impulso

importante para o componente – *gestão da comunicação externa* – do CTI. É uma importante ferramenta de *advocacy* para a causa indígena e a causa amazônica; influenciando políticas territoriais e ambientais e de programas, como, por exemplo, os programas específicos e acessíveis de saúde para os povos indígenas<sup>1</sup> no Brasil e no mundo.

Como exemplo mais recente, toma-se o papel estratégico que o CTI desempenha na preservação dos direitos dos povos isolados na fronteira entre Brasil e Peru. A organização tem participado ativamente na elaboração de programas e articulações de diferentes organizações indígenas e indigenistas direcionados para exercer pressão nas várias instâncias governamentais dos dois países na afirmação dos direitos territoriais e ambientais destes povos.<sup>2</sup>

O impacto da atuação do CTI é reconhecido e registrado na história dos povos indígenas nos últimos 30 anos. Esta estratégica política institucional funda seu trabalho de *advocacy* como referência no Brasil, capaz de identificar nas políticas e nas leis criadas necessidades de aperfeiçoamento ou inclusão de artigos que contemplem a defesa de direitos das populações indígenas. No entanto, há pouco conhecimento deste fato para além daqueles que tradicionalmente trabalham com a questão indígena.

O CTI se motivou a atuar no Vale do Javari ao perceber a quão estratégica era esta região para a questão dos direitos dos povos indígenas. O Vale do Javari comporta 8 milhões de hectares de floresta; um contingente e diversidade de povos indígenas contatados e isolados importante; e representou um marco no papel político do CTI ao ser convidado a integrar a instância governamental criada pelo Governo Lula para dar novas diretrizes para a questão dos povos indígenas no Brasil: A Comissão Nacional de Política Indigenista (CNPI) com direito a voto.

**Recomenda-se** que o CTI deixe mais explícitas em seus materiais de comunicação (seu sítio [www.cti.org.br](http://www.cti.org.br)) o histórico das normas e diretrizes que regem a relação do Estado com os povos indígenas e como estas foram modificadas por sua ação política direta.

O CTI tem grande relevância na questão da demarcação das terras indígenas (TIs) com um indicador de redução de 80% em número de invasões em terras indígenas e resistência ao uso indevido de TIs para fins de exploração madeireira e outros. Há casos de mobilização de instâncias nacionais e órgãos governamentais diversos para defesa dos direitos dos índios, sobretudo nas questões fundiárias que, no Brasil, ainda são questões cruciais de dominação, não reconhecimento de decisões federais, assassinatos etc.

**Recomenda-se** que o CTI tenha um acervo/espço específico deste assunto em seu sítio com maior visibilidade dos resultados (indicadores) para parceiros e veículos de comunicação.

---

<sup>1</sup> Cf.: Relato sobre a precariedade da situação de saúde dos povos indígenas do Vale do Javari: *Formulário de solicitação anual de apoio a projecto s em andamento para parceiros da Rainforest Foundation da Noruega*, Apêndice 1 A, página 5.

<sup>2</sup> Podemos destacar a organização CPI/AC como uma contraparte potencial, que tem objectivos semelhantes aos do CTI e experiências valiosos, que seguramente pode criar sinergia entre as duas organizações.

**Recomenda-se** que o CTI procure se articular com a CGCOM – Central Globo de Comunicação; TV Globo (emissora nacional aberta que se qualifica entre as 5 maiores emissoras de TV do mundo) para pautar uma matéria com Gilberto Azanha sobre os 30 anos do CTI em um de seus vários programas.

Um último ponto que gostaríamos de **recomendar** refere-se ao papel das relações do CTI com os demais setores da sociedade brasileira:

Apesar de sua importância no cenário nacional e internacional em defesa dos direitos dos povos indígenas, o CTI apresenta um alto grau de relações sectoriais com organizações indígenas e indigenistas nacionais, com alguns órgãos governamentais e organismos internacionais a sua relação com os demais estores da sociedade civil – empresas; universidades; media impressa, televisiva e virtual é muito incipiente. Uma explicação (possível) desta lacuna pode ser, que o CTI não tem uma estrutura claramente organizada com um nível macro programática que opera a arena nacional/político e um nível local de implementação de actividades de projectos. Isso prejudica a organização em sua articulação política e social com outras forças e atores capazes de gerar imaginários colectivos favoráveis aos direitos dos povos indígenas. Da mesma forma, prejudica qualquer possível influência de tomadores de decisão em algumas áreas importantes – órgãos governamentais que tratam das políticas de saúde; relações mais próximas com o Ministério do Meio Ambiente; com empresas exploradoras de recursos naturais e com o Itamaraty e outras instâncias de facilitação da relação Brasil – Peru. **Recomenda-se por tanto**, que o CTI consolida a sua estrutura organizacional e funcional com o fim de fortalecer o foco no trabalho político no nível macro nacional e ao mesmo tempo delegar mais responsabilidade (autonomia relativa) aos os projectos no campo.

#### **IV. ESTRUTURA PROGRAMÁTICA APOIADA PELA RFN:**

##### **O PROGRAMA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA A CONSERVAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DO VALE DO JAVARI**

O Programa de Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari tem como meta global a preservação da Terra Indígena Vale do Javari para usufruto exclusivo dos povos que nela habitam.

O Objectivo principal do projecto é:

Ter os indígenas da Terra Indígena Vale do Javari mais conscientes e atuantes em seu papel de protagonistas na proteção e conservação da diversidade ambiental e cultural da TI.

Estrategicamente a accção do projecto está focalizada em quatro áreas de intervenção nomeadamente:

- Preparar os povos indígenas do Vale do Javari para a autogestão e o controle territorial da TI;
- Inventariar e classificar a biodiversidade existente;
- Buscar alternativas econômicas auto-sustentáveis para os povos que nela habitam;

- Influenciar políticas públicas de proteção da biodiversidade e dos direitos dos povos indígenas do Vale do Javari.

No trabalho de implementação o projecto segue três pegadas para realizar os objectivos:

Em primeiro lugar estabilizaram contacto e cooperação com praticamente todas as organizações e entidades envolvidas e numa forma ou outro comprometidos com a causa indígena e o complexo de protecção e preservação da diversidade ambiental e cultural da terra indígena no Vale do Javari.

Entre estes grupos, organizações e entidades aparecem obviamente os povos indígenas, contatados. Para a manutenção de seus modos de vida e para garantir sua própria sobrevivência é imprescindível que se tomem ações de proteção às fronteiras de seus territórios e à diversidade biológica e cultural ali presentes e a busca de alternativas sustentáveis para sua sobrevivência. Ligado aos indígenas, mas com características singulares, está o CIVAJA, Conselho Indígena do Vale do Javari. Esta organização tem coordenação e vice-coordenação. Suas coordenadorias regionais são escolhidas por calha de rio, muitas vezes representando mais de um povo. A posição oficial do CIVAJA é de ser contrária ao que chamamos de ameaça a TI.

Também constituem um grupo de interesse os diversos órgãos de governo responsáveis por ações na região, dentre os quais destacam-se: a FUNAI, incluindo a Administração Regional de Atalaia do Norte (AER/ATN), a Frente de Proteção Etnoambiental da TI Vale do Javari (FPEVJ), a Coordenação de Índios Isolados e a Coordenação Geral de Educação Indígena (CGEI); a FUNASA; o Ministério da Educação (MEC) através da Coordenação de Educação Escolar; a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas (SEDUC-AM); a Secretaria Municipal de Assuntos Indígenas de Atalaia do Norte (SEMAI) e a Prefeitura Municipal; o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e o IBAMA.

Na esfera das relações institucionais, a atuação do CTI tem como foco prioritário a assistência técnica à entidade indígena CIVAJA. Esse trabalho acontece principalmente na solicitação de reuniões com membros de governo, na aproximação dos povos indígenas às Universidades regionais e na participação dos próprios membros da organização nas atividades promovidas pelo CTI. Nessas atividades são elaborados documentos e materiais para uso dos povos indígenas; um investimento prioritário em formação, mas caracterizado também como assessoria aos membros das organizações indígenas. Como os órgãos de governo nunca deram considerável atenção à região do Vale do Javari, a cobrança por parte dos indígenas e do Civaja muitas vezes se dá por meio de confrontos e negociações diretas com membros dos poderes municipal e federal, executores das políticas públicas.

Em segundo lugar o projecto coloca o foco de sua ação em intervenções e atividades formativas com objetivos pedagógicos com fins informativos, e também com fins de criar consciência sobre o papel dos povos e seus líderes como protagonistas e atores na proteção e preservação da diversidade ambiental e cultural da TI.

Para realizar este objetivo o projecto organiza uma série de atividades pedagógicas. Tanto com oficinas (workshops) organizados como internos de duração a 30 até 40 dias com participantes das diferentes comunidades, como intervenções de assistência pedagógica e monitoria nas escolas das aldeias.

Em terceiro lugar o projecto tenta se inspirar, qualificar e esforçar num trabalho activo na participação dos povos indígenas e suas organizações no trabalho para proteger seus direitos territoriais e a participação na gestão para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari. Este trabalho inclui treinamento, metodológico na formação e capacitação de professores indígenas trabalhando nas escolas nas aldeias no Vale do Javari.

Uma análise dos documentos, (atas, memorandos, chamados e cartas) relacionados com a cooperação entre o projecto e as organizações e entidades comprometidas no complexo de proteção e preservação da diversidade ambiental e cultural na terra indígena afirma, que o CTI está jogando um papel preponderante no processo político. Obviamente o CTI tem um desempenho muito activo neste processo. Muitas iniciativas têm claramente sua origem no CTI, e o cunho pessoal do CTI é claramente marcado.

O CTI criou o ***Plano de Educação para Conservação***, que foi implementado com recursos adicionais do MEC (Ministério da Educação). Este Plano tem como principal eixo evitar que os jovens migrem para as cidades para continuarem seus estudos, além de oferecer cursos complementares de formação de professores e jovens das quatro tribos da região e elaboração de materiais didáticos específicos.

Estes cursos, somados ao inventário participativo da biodiversidade realizado pelo CTI sobre o conhecimento indígena da flora, fauna e plantas medicinais deste território, permitiram a elaboração não apenas de livros de alfabetização temáticos, mas também a incorporação desse conhecimento ao conteúdo escolar regular através de cursos específicos.

Como a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas não consegue ter uma atuação ou um investimento na educação dos povos indígenas nas regiões de floresta, nem uma proposta curricular que englobe as questões chave de se viver nestas áreas (como conservação e manejo), o CTI intervém para poder solucionar problemas como a falta de educadores nas aldeias.

### **A formação dos indígenas nos cursos oferecidos pelo CTI:**

No atinente às atividades de treinamento, formação e capacitação que se oferece aos indígenas, o projecto presta muita atenção à educação indígena nas comunidades. Desde o começo do projecto em 2008 foram realizados 31 cursos e eventos de formação e capacitação nas aldeias e comunidades.

Não obstante, se consideramos os objetivos do projecto e as metas do RFN que são:

- *to support indigenous peoples and traditional populations of the world's rainforests in their efforts to protect their environment and fulfill their rights by assisting them in Securing and controlling the natural resources necessary for their long-term well-being and managing these resources in ways which do not harm their environment, violate their culture or compromise their future; and*
- *Developing the means to protect their individual and collective rights and to obtain, shape, and control basic services from the state.*

Podemos talvez questionar a abordagem ou a estratégia do projecto. Pelo menos podemos perguntar até que grau a formação dos professores indígenas e a perfetibilização da ação docente nas escolas corresponde aos objetivos do projecto que é: Ter *indígenas da Terra Indígena Vale do Javari mais conscientes e atuantes em seu*

*papel de protagonistas na proteção e conservação da diversidade ambiental e cultural da TI.*

Duma consideração imediata, a monitoria e assistência pedagógica nas escolas não parece muito relacionada com o objetivo do projecto. Analisando os planos e relatórios relacionados com estas atividades podemos constatar, que uma parte bastante significativa do trabalho com os professores está estreitamente orientada com o trabalho diário dos professores na escola. Significa que o conteúdo principal torna a alfabetização, educação bilingüe, matemática e de vez em quando temas com relação ao complexo socioambiental. Durante a avaliação tivemos a oportunidade de analisar uma série de materiais didáticos elaborados e produzidos pelo CTI e podemos sem reserva caracterizar este material de alta qualidade e de elevada relevância para o trabalho docente. Não obstante, a pergunta que ainda fica é, se estes materiais didáticos e o trabalho de perfectibilização do ensino na sala de aula também são relevantes em relação aos objetivos do projecto?

Discutiu-se esta pergunta profundamente com três professores indígenas que foram entrevistados durante a avaliação. Os três professores, que pertencem a três comunidades diferentes, estavam absolutamente convencidos, que a intervenção do projecto na educação nas aldeias tem um enorme impacto na consciência comum nas comunidades e que fomenta o espírito e a vontade de participar na gestão de proteção e preservação da diversidade ambiental e cultural da TI.

Segundo os três professores, o envolvimento dos povos indígenas na gestão fica plenamente promovido pela intervenção e o apoio do projecto. Em realidade consideram a intervenção e o apoio do CTI como indispensável para a realização dos deveres dos professores. Segundo eles os órgãos do governo não têm condições nem infra-estruturas para fornecer apoio ou acompanhamento ao trabalho dos professores nas aldeias. Todas as promessas, intenções e planos nunca foram cumpridos. As escolas nas aldeias indígenas em Vale do Javari em realidade nunca foram visitadas nem uma vez pelas autoridades ou supervisores governamentais de educação. Por tanto para este três professores não fica dúvida, de que a única maneira de atingir um levantamento ao nível da consciência e envolver os jovens nas comunidades na gestão Participativa na Conservação e proteção Socioambiental é através da educação formal nas escolas e com uma ação e presença continuada do projecto do CTI nas aldeias. Desta maneira, os professores concordam com a estratégia do CTI na maneira que consideram a educação não como um objetivo senão como um meio de criação de "goodwill" para o CTI.

É importante manter uma distinção entre a monitoria e assistência pedagógica que o projecto oferece aos professores diretamente nas aulas, e por outro lado o treinamento pedagógico profissional que o projecto organiza com e para os professores. Para evitar mal-entendidos sublinhamos que aceitamos a relevância e importância de tanto a intervenção de assistência e monitoria pedagógica nas aulas diárias como nos cursos organizados exclusivamente com e para os professores.

Por um lado a assistência e monitoria pedagógica nas escolas assegura que o projecto (o CTI) tem financiamento para suas atividades de outras fontes como MEC e TDH para as atividades no campo. Por outro lado o apoio pedagógico aparentemente é altamente apreciado pelas comunidades. Signifique que tal assistência facilita a presença (acesso legítimo) do CTI na comunidade. Além disso, concordamos com os três professores, que um pré-requisito indispensável, para a realização dos objetivos

do projecto em longo prazo é, que a escola da comunidade não só funciona – mas que também oferece uma educação boa e relevante.

Contudo, se analisamos os planos, objetivos e conteúdos relacionados com a formação e capacitação de professores podemos detetar linhas e relações ainda mais diretas aos objetivos do projecto. Estes cursos operam numa base a perguntas como: “Como pensar nos tempos atuais da territorialidade? O que constitui os territórios indígenas? Como pensar o futuro e a relação dos povos indígenas com seus territórios? Qual é a relação entre a identidade indígena e os seus territórios? Além dos temas citados, o programa contém perspectivas da história, aspetos organizacionais e aspetos políticos.

### **O material didático:**

A prática do CTI em relação à elaboração dos materiais didáticos é realizar este trabalho em conjunto com os professores. Desta maneira asseguram que o material é relevante em relação à realidade da comunidade e que corresponde às necessidades pedagógicas do professor. O CTI tem elaborado uma grande quantidade de diferentes livros bilingüe didáticos para uso nas escolas indígenas. E a qualidade deste material é elevada e apropriada. O projecto também elaborou livros de estilo manual escolar com textos e artigos de história do Amazonas, e informações e temas relevante para a formação e desenvolvimentos dos professores indígenas. Material pedagogicamente apropriado, excelente e valioso.

Não obstante, se analisamos os materiais didáticos (principalmente livros) que se usam na educação cívica ou seja a educação comunitária com envolvimento da população adulta nas aldeias podemos tal vez questionar a aplicabilidade de este material. Trata-se de livros relativamente volumosos dum conteúdo bastante abrangente incluindo a historia dos povos indígenas, o desenvolvimento e a historia da Amazônia, más também muita informação sobre a historia mundial incluindo a historia do desenvolvimento do industrialismo tanto como informação bastante detalhada sobre outras culturas. Estes livros são evidentemente de alta qualidade e levam ilustrações absolutamente boas. Por outro lado o conteúdo e a estrutura destes livros representa claramente um pensamento “ocidental” ou moderno que provavelmente fica um pouco distante do universo simbólico do índio na aldeia. Pensamos que vale a pena de realizar uma discussão sobre este desafio nos projectos na Amazônia.

### **A metodologia:**

De qualquer maneira, dentro de todos os materiais didáticos, planos de cursos e relatórios derivados dos diferentes seminários, workshops e sessões de monitoria pedagógica não encontramos muita matéria ou muitas indicações sobre a metodologia pedagógica do projecto. Com base a documentação analisada, não é possível decidir, se o projecto – ou seja o CTI – ao fim de tudo – de certo modo está a reproduzir os métodos tradicionais de ensino. Aparentemente algumas atividades na sala de aula estão organizadas como trabalho em grupo. Durante as conversas este tipo de ensino foi destacado como um avanço metodológico. Evidentemente reconhecemos este tipo de organização na sala de aula como um passo fora do estilo tradicional de comunicação dum sentido (do professor para o aluno). Por outro lado, se tomamos os objetivos do projecto a sério, e se adaptamos a visão pedagógica do mesmo CTI e o RFN, não basta ter uma educação baseada nas tradições da “educação bancária”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Paulo Freire: Pedagogía dos oprimidos

como um suplemento de trabalho em grupos. Recomendamos por tanto, que o projecto comece um trabalho de desenvolvimento em seus métodos educacionais.

Como o projecto conta com uma equipa de profissionais que são altamente qualificados, e altamente dedicados pela causa indígena e os objetivos do projecto, estimamos absolutamente necessário que o CTI tome medidas para desenvolver e diversificar as suas abordagens metodológicas na educação. Tanto em relação às oficinas de formação de professores, como na assistência pedagógica na educação prática nas escolas das aldeias. Recomenda-se que o CTI desenvolva seus métodos pedagógicos para poder introduzir uma metodologia diversificada no trabalho de formação e monitoria na educação nas escolas indígenas.

De qualquer maneira reconhecemos a intervenção pedagógica como a forma estrategicamente mais apropriada para promover que os povos indígenas cheguem a assumir o controlo e gestão de seus territórios, incluindo no currículo complementar a linguagem cartográfica sobre demarcação e acompanhamento das condições de degradação das florestas pela exploração madeireira.

- Os recursos do MEC foram suspensos após o primeiro ano de projecto devido a questões de burocracia e gestão política do governo federal. Entretanto, o CTI tenha conseguido se articular com a FUNAI para que as actividades não fossem completamente interrompidas por falta de recursos.
- Isto demonstra não apenas um aspecto de grande compromisso com a causa e identidade institucional, mas, sobretudo uma **capacidade ímpar de articulação política** do CTI.

Em 2010 serão novamente alocados recursos do MEC para a continuidade do projecto . E o CTI se firma como organização social que pleiteia financiamento para um dos principais atores na política de educação indígena (como mencionado abaixo, ainda nesta seção do relatório).

- Esse aspecto/característica, embora preocupante sob o ponto de vista de sustentabilidade do projecto no longo prazo, demonstra, por outro lado, o compromisso do CTI em cumprir com os projecto s e programas que possui na região do Vale do Javari. Demonstra também sua capacidade e capilaridade de atuação e mobilização do poder público federal no que se refere à causa indígena ao ter conseguido articular tão prontamente recursos da FUNAI para o projecto . A restrição de recursos não impediu que fossem realizadas oficinas sobre exploração indevida do meio ambiente, implantação de pequenos projecto s sobre roça etc.

**Lém disso deve-se ressaltar que** o CTI estimulou, por causa deste programa, a criação do Conselho Municipal de Educação Indígena e a criação de um termo de compromisso interinstitucional firmado entre o MEC, a FUNAI, a SEDUC (Secretaria Estadual de Educação), a Prefeitura de Atalaia do Norte e a CIVAJA para a melhoria da educação no Vale do Javari. Por este termo de compromisso, a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas passa a trabalhar junto com o CTI por uma educação escolar indígena efetiva e de qualidade.

Este é um dos indicadores importantes de sucesso do projecto , e uma das razões de reavaliação de prioridades de investimento do MEC na educação indígena por meio de organizações da sociedade civil e não apenas do governo.

Como outros resultados significativos em termos efetividade em políticas públicas de defesa dos direitos indígenas, podem ser apontados:

- Elaboração de diagnóstico ambiental da TI do Vale do Javari;
- Elaboração de Diagnóstico sobre a Educação Escolar Indígena na TI do Vale do Javari;
- Levantamento de políticas públicas em funcionamento na TI do Vale do Javari;
- Dados para exercer pressão política para ações de defesa dos direitos territoriais dos povos do Vale do Javari;
- O CTI integra a Subcomissão de Educação Indígena.

Estes dados documentais são fundamentais para **o controle social das políticas** que devem estar asseguradas nos TIs. A participação do CTI na *subcomissão* é um instrumento de garantia de uma perenidade maior para o trabalho, além de ter assegurado a revisão da política de distribuição de verbas para treinamento de professores e produção de materiais didáticos em territórios indígenas. A eficácia do Programa é garantida por resultados como realização de oficinas de formação para 20 das 32 escolas do TI do Vale do Javari, formação de multiplicadores e lideranças indígenas em ações e formulação de propostas para proteção territorial e conservação ambiental do TI do Vale do Javari.

Em 2009, o CTI desempenhou um papel fundamental na articulação das lideranças indígenas e indigenistas para participar ativamente da Conferência Nacional de Educação Escolar Indígena, que reuniu representantes do MEC (Ministério da Educação), FUNAI e organizações indígenas e indigenistas. Sua participação também foi chave na realização de reuniões locais de preparação de demandas a serem apresentadas na Conferência. Articulou a Conferência Regional do Alto e Médio Solimões, além de ser da Comissão Organizadora da Conferência.

O CTI tem desempenhado papel fundamental nas discussões políticas mais profundas sobre gestão e educação ao defender a bandeira de criação do Conselho Nacional de Educação Escolar Indígena; que ficaria responsável pela articulação da formação de professores e do aparelho educacional nas aldeias. Além disso, exerce pressão com o apoio do Ministério Público para a criação de um *termo de compromisso* para a criação do *Conselho Municipal Indígena de Educação Escolar*. O objetivo é retirar da SEDUC (Secretaria de Educação) a gestão da educação indígena – papel que claramente não está preparada para desempenhar porque, por exemplo, no Vale do Javari os professores indígenas não conseguem completar sua formação integral, Magistério, pela falta de oferta de formação por parte da própria SEDUC.

Outra intervenção importante deste Programa é a sensibilização e educação dos povos indígenas sobre a questão dos direitos e protecção dos índios isolados – essencial para a preservação destes povos no Vale do Javari. O objectivo deste trabalho é alertar as pessoas ou seja sensibilizar a consciência dos povos indígenas através a participação em actividades de educação cívica baseado em metodologias participativas e com conteúdos relevantes em relação a participação local no processo de gestão e protecção dos territórios indígenas.

O CTI representou papel educacional importante na capacitação dos povos indígenas do Vale do Javari na elaboração de pequenos projectos para diversificar o leque de actividades de geração de alternativas económicas. Esta experiência, ainda embrionária, cria as condições necessárias para a articulação de projectos de geração de ativos económicos dentro do escopo do Fundo Amazônia, que está para ser lançado pelo BNDES em parceria com agências e bancos de desenvolvimento internacionais.

Além do reconhecimento de ocupação territorial, que serve como mecanismo fundamental de controle sobre a exploração madeireira no TI, seria interessante **considerar** uma aproximação mais estratégica do CTI com organizações de perfil diverso no que tange a conservação socioambiental da Amazônia. Sabe-se que a agenda política para Amazônia é bastante complexa. Entretanto, algumas estratégias poderiam ser pensadas como, por exemplo, ter o CTI como um dos atores chave na questão da manutenção da floresta em pé – assunto amplamente discutido nas agendas empresariais sobre sustentabilidade, por exemplo.

**Recomenda-se** pensar nessa estratégia porque as oficinas para elaboração de projectos agro-extrativistas e o monitoramento da fase de implantação dos projectos aprovados foi muito bem desenhado e levado a cabo. Entretanto, há precariedade de recursos para implantação de novos projectos e de investimento de sementes para novas iniciativas ou investimento em crescimento das iniciativas existentes. Quais seriam as formas de aproximação ou pressão política do CTI junto ao Ministério do Meio Ambiente para garantir por um período de tempo determinado o Fundo para Pequenos Projectos Agro-extrativistas do Vale do Javari?

#### Comentário Geral:

- O CTI aponta em alguns relatórios sua preocupação com questões de saúde da população da TI do Vale do Javari, bem como de sua equipe técnica que atua no campo. Conseguiu importante parceria com a FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz – Ciência para a Saúde da População Brasileira) para estudar as causas e condições de proliferação de todos os tipos de hepatite na região. Haveria outros mecanismos de pressão que o CTI poderia exercer? Há um histórico de uso indevido do dinheiro público para a saúde na região por organizações sociais ligadas a missionários evangélicos etc. O CTI utiliza um novo caminho para tratar a questão. Esta é uma questão sensível na região, e o CTI demonstra criatividade em buscar soluções não formais para o problema. Recomenda-se pensar alternativas, se possível.
- O CTI atua em área de alta visibilidade não só pela proximidade com os povos isolados, mas por todas as questões que envolvem a conservação ambiental da Floresta. O reconhecimento das metodologias utilizadas pelos programas de *Gestão Participativa para a Conservação e Proteção dos Povos Autônomos* por organismos governamentais (nacionais e internacionais) faz com que o CTI atraia parceiros para a área – como acontece com a USAID – projecto referente à *Frente de Proteção Etno-Ambiental*. A parceria com a USAID ajuda a manutenção do escritório do CTI em Brasília (componente estratégico chave para a manutenção do trabalho de *advocacy* do CTI). Há profundidade conceitual, conhecimento e metodologias de trabalho criadas a partir e junto com as populações indígenas. O CTI conseguiu estabelecer um horizonte estratégico para o crescimento e o impacto dos Programas em uma perspectiva transversal de atuação.

- O desafio do CTI a partir de 2011 é a incorporação de mais parceiros nacionais e internacionais. Isso requer novas estratégias de captação de recursos, mais mobilização e fidelização de apoio de outros órgãos governamentais, como o Ministério da Saúde e o Ministério do Meio Ambiente. **Recomenda-se** considerar as perspectivas de crescimento dos projectos e o tempo que ambos vão requerer da equipe executiva e técnica do CTI em termos de mobilização política e de recursos para que estes tempos e custos estejam bem distribuídos em termos dos demais projectos da organização. Como há uma tendência no CTI de se perceber a instituição como um conjunto de projectos em torno de uma missão comum, é preciso tomar cuidado com contrapartidas, custos e tempos da representação política do CTI – um de seus maiores ativos.
- Considerando a importância política e estratégica de sua atuação, **recomenda-se** criar sistemas de apresentação de “relatórios” que ratifiquem o impacto nacional e global do CTI, assim como o impacto de sua atuação na área de *advocacy* dada a sua participação na Subcomissão de Educação Indígena e na Subcomissão de Terras Indígenas, resultados diretos de sua atuação no Vale do Javari.
- A principal questão que se coloca é o escopo institucional do Programa, ou seja, sua relação direta com questões institucionais do CTI. Há necessidade de se dar melhores condições de trabalho para as equipes que estão no campo; sobretudo no que tange aos novos desafios e possibilidades que se colocam na área como o trabalho nas escolas, o que, durante o processo de ganhar escala, impõe maior co-responsabilidade da equipe técnica pelo conjunto e abrangência das ações desenvolvidas em um momento em que há uma limitação clara de número de membros nas equipes programáticas do CTI. Há necessidade de se elaborar orçamentos que, obrigatoriamente, cubram os custos de planos de saúde (ver recomendações sobre elaboração de orçamentos na seção *Sustentabilidade*). Há um forte componente histórico de militância no CTI. Entretanto, é necessário se equilibrar as actividades meio com as actividades fim. As equipes dedicadas ao trabalho no Vale de Javari devem conhecer o tempo a ser dedicado em actividades de captação de recursos e mobilização política de ambos os projectos, bem como das actividades de divulgação dos resultados e do trabalho do CTI em geral.
- **Recomenda-se** mais pró-actividade das equipes em busca de opções para mobilização de recursos para o projecto com pesquisas e entendimentos dos atores. **Recomenda-se** ampliação do foco em comunicação não restringindo a comunicação apenas às comunidades. Há que se gerar um maior reconhecimento para o projecto. No médio prazo, a área de comunicação deve estar focada na divulgação e na participação em redes intersectoriais. O CTI deve ser o projecto que desenvolve ações para a proteção dos direitos dos índios em diversas regiões do Brasil.
- **Ressalta-se** a conexão estratégica entre as metas e as actividades propostas no âmbito do Programa e a relação política e estratégica do CTI no âmbito da Comissão Nacional de Política Indigenista (CNPI).
- **A equipe de avaliadores** teve oportunidade de conversar com lideranças indígenas do Vale do Javari: Matheus Txano Maruno, Aldeney Vopa Marubo e Alfredo Vina Marubo. Nesta conversa, ficou clara a importância que o CTI desempenha na educação indígena, ultrapassando formação em temas relevantes e atendimento de demandas específicas. Há uma agenda de defesa

dos direitos à educação, à saúde e outros. E o CTI trabalha na qualificação de lideranças locais para defesa da causa indígena.

## **O PROGRAMA AFIRMAÇÃO DE DIREITOS E PROTEÇÃO DE TERRITÓRIOS NA AMAZÔNIA: OS POVOS INDÍGENAS AUTÓNOMOS NA FRONTEIRA BRASIL – PERU**

*O Programa de Afirmação de Direitos e Proteção de Territórios na Amazônia: os povos indígenas autônomos na fronteira Brasil – Peru* tem como objetivo global gerar uma articulação entre os diferentes atores na área de fronteira entre o Brasil e o Peru, incluindo órgãos indigenistas oficiais e organizações indígenas, indigenistas e ambientalistas que atuem de forma coordenada para a proteção territorial e física dos povos indígenas isolados de ambos os lados da fronteira.

Deve-se ressaltar que, a despeito das dificuldades de articulação com organizações governamentais peruanas devido ao contexto de economia desenvolvimentista de exploração de recursos naturais da Amazônia, o CTI tem tido importantes avanços na proteção dos povos indígenas isolados na Amazônia Peruana.

O CTI vem trabalhando junto à FUNAI desde 1999. Apoiou o trabalho da FUNAI na elaboração e execução das políticas de proteção dos índios isolados na criação da política nacional de proteção a estes povos e no suporte estratégico para a Coordenação Geral de Índios Isolados e Contato Recente. Neste sentido, trabalha não apenas no Vale do Javari como também na execução de projectos de proteção em outros quatro territórios indígenas no Brasil por meio de acordo tripartite para a proteção dos isolados entre CTI, FUNAI e USAID.

Um dos apoios mais estratégicos que o CTI oferece à FUNAI é o processo de formação de contratação de novos técnicos para atuar nas frentes de proteção, bem como garantir que os próprios povos indígenas do entorno das Frentes de Proteção participem das ações de proteção.

É importante ressaltar que o Programa de Gestão é um componente fundamental na proteção dos povos isolados porque inclui no processo de educação e formação dos índios contatados a importância de se proteger o direito à autonomia em relação ao mundo não índio. Muitas vezes é de difícil compreensão que processos de aculturação são dolorosos e não devem ser impostos ou realizados de forma aleatória.

**Recomenda-se** que a RFN pense em estratégias de investir mais intensamente em processos de gestão de educação não apenas para preservação ambiental e humana no Vale do Javari, mas também como ferramenta de formação dos povos indígenas deste território sobre as questões relativas à preservação dos povos isolados.

Antes de se proceder a uma análise dos principais indicadores de resultados do Programa, há algumas diferenças de contexto sócio-político e econômicos que devem ser levadas em consideração no momento em que o Programa trabalha uma mesma causa em cenários nacionais distintos, Brasil e Peru.

1. No Brasil, a FUNAI reconhece e protege os povos indígenas isolados. No Peru, são as organizações indígenas que buscam reconhecer a existência de povos indígenas isolados com o apoio dos centros

universitários para obter condições mínimas de se lutar pela preservação dos isolados.

2. As organizações indígenas são muito mais organizadas e propositivas na defesa dos direitos dos povos indígenas. Entretanto, seu poder de articulação com o governo, interessado na exploração madeireira (Lei Florestal – concessão de direitos de exploração de madeira do Governo peruano) e exploração petrolífera (sobretudo por meio de acordos de exploração com a Petrobras) das terras amazônicas, é inexistente. Há mais desconfiança do que colaboração entre as organizações indígenas e ambientalistas porque não há uma tradição de trabalhos sócio-ambientais na Amazônia peruana.

### **A situação do projecto**

O desafio principal que o projecto enfrenta é que as condições em relação à legislação e política do governo de Peru em relação à selva Amazônica são significativamente muito diferentes do que as condições no lado Brasileiro. Uma grande parte da Amazônia peruana já foi concedida à exploração madeireira, petrolífera e mineira, e as várias áreas estão em diferentes fases no processo de regularização das atividades (“processos de seleção” “concessão” etc.). As Reservas Territoriais peruanas não dispõem, em sua maioria, de programas efetivos de proteção e vigilância e as instituições oficiais, salvo raras exceções, não possuem ações direcionadas à proteção de povos indígenas isolados que transitam na fronteira com o Brasil. As organizações indígenas naquele país são as principais solicitadoras e responsáveis pela criação dessas reservas, mas necessitam de recursos financeiros, humanos e experiência para a proteção dessas áreas criadas e para a produção de novos dados e ações sobre os povos autônomos.

Portanto o “Raison d’être” do projecto “Afirmção de direitos e protecção de territórios na Amazônia; os povos indígenas autônomos na fronteira Brasil-Peru” é, que desde o ponto de vista do CTI, (e de várias outras organizações indígenas em ambos os lados da fronteira nacional) a selva Amazônica e os povos indígenas que vivem nesta selva, não têm fronteiras.

### **A realização dos objectivos**

As atividades do CTI com perspectiva a proteção dos territórios e afirmação e promoção dos direitos dos povos indígenas começaram em 2002 quando o CTI tomou a iniciativa de mapear a situação na zona da fronteira entre Brasil e Peru. Esta iniciativa foi ainda realmente motivada pelo primeiro encontro Internacional que se realizou 2005 em Belém, sobre Povos Indígenas isolados na Amazônia Brasil. O encontro em Belém foi aprofundado no ano seguinte com a realização do Seminário Regional em Santa Cruz de la Sierra sobre “Pueblos Indígenas Aislados”. Este também foi o momento no qual foi criado o CIPIACI “Comitê Indígena Internacional para la Protección de los Pueblos en Aislamiento Voluntário” cuja presidência atualmente é exercida pela FENAMAD.

O começo do projecto “Afirmção de direitos e protecção de territórios na Amazônia na área de fronteira entre Brasil e Peru”, portanto, fica como uma continuação e fortificação ou aprofundamento dum processo político que em realidade iniciou nos anos 2001 – 2002.

### **Encontro regional para garantir a protecção:**

Por conseguinte no início do projecto em 2008 muita informação e muitos contatos transfronteiriço já foram estabelecidos e logo após o início do projecto se começou a cooperação e coordenação com as organizações indígenas e indigenistas peruanas com vista a planificar e realizar o "Encuentro Regional para garantizar la protección y el respeto de los derechos de los pueblos indígenas en aislamiento y contacto inicial em ambos os lados da fronteira".

Este encontro realizou-se na cidade de Pucallpa, no dia 30 de outubro ao dia 1 de novembro de 2008. A conferência foi organizada pela CIPIACI, FENAMAD e pelo CTI. Na conferência se alcançou reunir dirigentes de 43 organizações indígenas ubicadas na região e comprometidas com a questão dos direitos dos povos indígenas e a proteção do meio ambiente na zona. Também participaram funcionários da Fundación Nacional del Indio – FUNAI e INDEPA Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, Amazónicos e Afroperuanos, que é a entidade governamental peruana, que corresponde a FUNAI brasileira. Além disso, participaram representantes de organizações não governamentais e especialistas.

Evidentemente todo o pessoal do CTI fez um trabalho preparatório enorme para a realização duma conferência desta magnitude. E, de facto, durante a avaliação do projecto encontramos uma equipe de trabalhadores profissionais muito activos, altamente dedicados e profundamente comprometidos com a realização desta conferência e o cumprimento dos objetivos do projecto.

Por um lado podemos considerar esta primeira iniciativa de grande escala do projecto como um sucesso absoluto. Lograram-se reunir e mobilizar um grande número de organizações indígenas e da sociedade civil e entidades governamentais relevantes pelas discussões e análise dos desafios e problemas que representa a questão transfronteiriça dos direitos dos povos indígenas e a proteção da floresta e do meio ambiente. Por outro lado a conferência chegou a uma situação que sobre tudo pareceu uma confrontação séria entre praticamente todas as organizações participantes por um lado e os representantes do governo peruano (INDEPA) por o lado contrario. No final da conferência os representantes do governo peruano negaram a assinar a declaração final, tendo os outros participantes assinado.

Aqui achamos que existe um espaço essencial para os quadros do CTI levantarem a discussão sobre, se o evento em Pucallpa foi um sucesso ou se só foi um sucesso com modificações, ou seja um sucesso relativo. Reflexões um pouco mais profundas podem os levar a conclusão, que o resultado parcialmente só foi um sucesso com modificações. A pergunta é, se o momento era oportuno para confrontar os representantes da INDEPA com uma frente massiva de oposição. Conhecendo de ante mão a política e atitude do governo peruano em relação aos direitos e demandas dos povos indígenas e a questão das ameaças ao meio ambiente na Amazônia, se podia prever a reação do INDEPA que alegadamente foi absolutamente negativo. E uma reação negativa dum "jogador chave" não favorece o cumprimento dos objetivos do projecto, senão facilmente chegam a ser contra produtivos. Em síntese recomenda-se que se reflita sobre a possibilidade de identificar novas estratégias para mudar a política do governo peruano, ou pelo menos influenciar a INDEPA (e se fosse possível, a opinião pública no peru) com iniciativas de advocacia e talvez um pouco menos confrontante antes da realização da próxima conferência.

## Diferencias nas condições políticas e seus implicações

Tal reflexão também levanta a pergunta, sobre a aplicabilidade duma estratégia baseada na premissa, se o CTI (brasileiro) é de facto “o motor do processo” de promoção dos direitos dos povos indígenas e a proteção de seus territórios no outro lado da fronteira. O CTI é uma organização brasileira, que goza duma legislação relativamente razoável na perspectiva dos objetivos do projecto e as metas gerais do CTI. A cooperação com e as relações entre CTI e FUNAI são positivas, que, por exemplo, foi demonstrado claramente quando a FUNAI assinou a declaração final da conferência em Pucalpa. A conferência em Pucalpa confirmou, o que todos já sabiam, que as condições políticas e organizacionais do outro lado de Peru são absolutamente diferentes do que as circunstâncias no lado brasileiro. Em consequência deste reconhecimento **recomenda-se** que tanto o CTI como o RFN analisem as possibilidades de identificar uma organização da sociedade civil peruana que (com apoio financeiro e suporte do RFN) pode assumir o papel de contraparte peruano para CTI.

Em todo caso podemos concluir, que esta conferência evidentemente foi um evento de grande importância que num grau significativo contribuiu para a realização dos objetivos do projecto. A declaração final que saiu com acrescentamento de todos os representantes das organizações indígenas e indigenistas representa um passo importante em direcção à articulação dos interesses mútuos e demandas dos povos indígenas.

Esses dados dos cenários políticos e sociais criam alguns desafios para que os macro-objetivos do projecto sejam alcançados: complexidade de cenário em relação ao tempo relativamente curto de execução do atual projecto.

Por exemplo, o objetivo de articulação de estratégias para a defesa dos direitos territoriais dos povos autônomos entre organizações indígenas, indigenistas e ambientalistas do Brasil e do Peru ainda não foi integralmente alcançado. Há grande articulação no Brasil.

No Pucalpa, foi dado um primeiro passo estratégico: a realização do Congresso Internacional sobre Povos Isolados em Lima, que reúne vários representantes do governo peruano, personalidades académicas e representantes da sociedade civil. Este Congresso foi extremamente eficaz em termos de se levantarem questões de direitos dos povos indígenas peruanos, que não eram consideradas até então. Por exemplo, a cobrança pública do loteamento pelo governo de território indígena de isolados para exploração pela Petrobras.

Esta ação resulta em reunião em Lima de representantes do governo, sobretudo Ministério das Minas e Energias, representantes da Petrobras e representantes do CTI. Ressalta-se também que a realização deste encontro, tornando pública a questão dos isolados na Amazônia peruana foi repercutido no principal jornal oficial do Peru.

O CTI tem trabalhado estrategicamente na articulação de intercâmbio técnico entre a FENAMAD (Federación Nativa de Rio Madre de Dios y Afluentes) e a CGII (Coordenação Geral de Índios Isolados) nos anos de 2008 e 2009. Há outra articulação entre o ISA (Instituto Sócio-Ambiental) e a AIDSESEP (Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana) para produção de mapeamentos e outras informações sobre dados e indicadores ambientais e sociais na região de fronteira, que apóiam as ações conjuntas realizadas entre AIDSESEP, CPI Acre e CTI.

O CTI teve a inteligência, nestes dois anos de projecto, de criar várias instâncias e iniciativas que referendam sua atuação no Peru não só em termos de parcerias, mas também de ações de "enfrentamento" dos mais diversos tipos de obstáculos criados pelas instâncias governamentais peruanas no reconhecimento da existência e dos direitos da população indígena e, sobretudo, dos isolados.

Tal se torna possível não apenas pelo reconhecimento nacional e internacional do CTI enquanto organização de referência na defesa dos direitos e no controle social das políticas públicas dos povos indígenas, mas também pelo alto nível técnico das equipes do CTI diretamente envolvidas na execução dos dois projectos financiados pelo RFN.

Evidentemente o CTI é pioneiro em envolver os povos indígenas brasileiros ativamente em ações realizadas pela Frente de Proteção Etno-Ambiental do Vale do Javari; e iniciar trabalhos de aproximação entre organizações indígenas peruanas com outras organizações da sociedade civil nacionais e internacionais para proteção dos direitos a terra e outros direitos dos povos indígenas. Este é um impacto significativo do CTI. Por último, deve-se ressaltar que o CTI tem trabalhado no sentido de aperfeiçoar seu sistema de geração de indicadores e coletas de resultados para seus projectos, apesar da complexidade da causa com que trabalha. De qualquer maneira analisando os indicadores apresentados pelos diferentes relatórios dos projectos chegamos a constatar, que a tendência predominante é descrições quantitativas, rara vez encontramos indicadores qualitativos. Esta tendência também domina nas descrições dos resultados do trabalho nos projectos. De certo modo podemos falar sobre uma abordagem aparentemente "activista", que de vez em quando por mais foco na atividade do que nos objectivos. **Recomenda-se que** o CTI põe mais foco em indicadores qualitativos e contraria o activismo quando (ou se) chega a dominar o pensamento.

## V. ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA:

Em 2008, o CTI realizou um planejamento estratégico para cinco anos. Há reuniões anuais para atualização deste planejamento, que, segundo as coordenações de programa, incluem um componente de análise financeira de recursos por execução de projectos. Entretanto, a visão estratégica do CTI está muito centrada em sua actividade fim. Isto não é absolutamente negativo, muito pelo contrário. Entretanto, não há planejamento de captação de recursos como actividade sistemática da organização. A mobilização de recursos é pensada por programas. Não há uma visão e uma comunicação da captação como um escopo de alocação de tempo de todas as equipes.

Há um vício de comunicação interna no CTI de que cada área de atuação é responsável por sua sustentabilidade. Isso representa um risco institucional importante porque as actividades e as articulações políticas do CTI não são consideradas um programa à parte, mas estão relacionadas com cada projecto. Entretanto, a coordenação executiva responsável por este processo constante tem seu tempo alocado pelos vários projectos da instituição e apresenta resultados de impacto importante para cada área programática do CTI.

Há uma clara compreensão e absorção por parte de todos os envolvidos com o trabalho do CTI (direção voluntária, coordenação executiva, coordenações de programa e equipes técnicas) da importância da missão e o papel político do CTI na defesa dos direitos dos povos indígenas espalhados pelos cinco biomas brasileiros.

Entretanto, não fica claro se há uma visão que contemple e comunique o conjunto do CTI como uma organização que vai além de cada projecto individual.

Há uma tendência de se perceber a importância dos vários projectos que envolvem populações indígenas diversas; como os Timbira, os Guaranis e os diversos povos do Vale do Javari. Entretanto, não há uma definição clara de como as instâncias diretivas e estratégicas da organização têm suas responsabilidades alocadas por projectos.

As actividades de *advocacy* consomem tempo e equipes, portanto recursos humanos e materiais. Se considerarmos que uma actividade de comunicação externa é necessária para apresentar ao público os resultados políticos que caracterizam a atuação do CTI, como se pode oferecer esse ativo institucional importante como contrapartida de projectos (como é o caso do projecto a ser aprovado pelo BID)?

Quais são as implicações disso para o trabalho de gestão institucional e sustentabilidade do CTI?

**Recomenda-se** que a direção executiva do CTI trabalhe com suas equipes técnicas sobre essa questão porque ela implica um componente importante de relacionamento interno e externo do CTI.

A gestão de mecanismos de comunicação interna no CTI é um claro desafio para a organização. A equipe CTI fica excessivamente “compartimentalizada” em seus diferentes projectos e há uma ausência de compreensão interna com o trabalho de ação política da organização como eixo articulador de todas as ações – o CTI como o projecto que articula diferentes programas.

**Recomenda-se** que a direção executiva do CTI trabalhe sobre essa questão e pense como pode integrar os projectos para as diferentes equipes transformando o CTI num grande eixo/centro articulador.

É interessante **ressaltar** que a “compartimentalização” não traz conseqüências para uma maior compreensão da identidade institucional – o que é um dado bastante significativo da marca CTI enquanto defesa dos direitos indígenas. Entretanto, prejudica uma visão integral de alocação de tempo, alocação de recursos operacionais fixos por projecto e sua alocação em negociações de mobilização de recursos para além da tradicional fórmula *taxa de administração*.

A ausência de uma prática sistematizada de comunicação interna traz outras decorrências significativas ao desenvolvimento da organização. Embora varie de intensidade, há a percepção de que o funcionamento e o crescimento do CTI têm se desenvolvido de forma pouco planejada, mais orientada pelas oportunidades que se apresentam do que por uma certeza de onde se pretende chegar a curto, médio ou longo prazo. Da mesma maneira, esforços são empenhados na abertura de canais de interlocução sem que se tenha clareza do porque e para que mantê-los.

#### **Comentários gerais:**

- Necessidade de desenvolver uma conexão estratégica entre objetivos e actividades propostas a ser claramente comunicada para as equipes técnicas;
- Adotar uma política pró-ativa de aprofundar o carácter transversal da comunicação interna do CTI;
- Criar uma base de compreensão, utilização e mensuração para o trabalho de *advocacy* que respalde o reconhecimento nacional e internacional do CTI, seus custos, seus resultados e sua participação nas redes intersectoriais que considere estratégicas;

- Garantir mais tempo dedicado às reuniões de planejamento interno que incluam todas as equipes do CTI; com o objetivo de atualizar o planejamento estratégico e os planos de trabalho da organização como parte integrante da política de gestão institucional. Serviria também como forma de se atualizar os resultados de impacto a serem compartilhados em processos de comunicação externa e propostas de captação de recursos.

O desenho das estratégias de **comunicação externa** também tem impacto frente a esse estrangulamento imposto pela comunicação sobre a clareza da identidade institucional. Há clareza de que o CTI apenas começa a trabalhar a gestão de comunicação interna e de que precisa, no futuro, trabalhar as estratégias de comunicação da organização, que são frágeis e precisam ser aprimoradas para o fortalecimento das causas que abarca.

**Ciente que precisa equacionar esse desafio**, o CTI começa a estruturar uma área de comunicação, mas esta iniciativa ainda é incipiente e não causa o impacto esperado. Há um acervo grande de informações e materiais sobre a atuação política do CTI, sobre o qual o CTI almeja tratar e sistematizar.

Como são trinta anos de atuação política, **recomenda-se** que o CTI comece a estabelecer um foco claro na comunicação presente até que consiga financiamento e pessoal especializado para tratar de seu acervo. **Recomenda-se** que o CTI elabore primeiro uma política de comunicação que tenha por objetivo sair do mundo indígena e indigenista. Esta é a credibilidade da marca CTI. Esta é sua qualificação, mas é também momento de ganhar o cenário do mundo.

Não se pode esquecer, novamente, que aliado a isso, **é necessário** melhorar as estratégias internas de comunicação como um pré-requisito para se estabelecer de que forma pensa estrategicamente e assim organizar a comunicação externa.

### **Monitoramento de resultados e impactos das ações do projecto.**

Nos projectos no Vale do Javari o CTI não tem instalado um sistema de monitoramento de desempenho, resultados, e impacto dos projectos. Tal não significa, que não existe um “feed back” dos projectos para a sede em São Paulo, porque a presença freqüente da coordenadora do programa, satisfeita de certo modo à necessidade dum sistema de monitoria ou pelo menos resulta num fluxo de informação dos projectos no campo para a sede do CTI em São Paulo. O que caracteriza o trabalho do CTI no campo é sobretudo a presença. Praticamente todo o pessoal do projecto se desalojam continuamente para participar em atividades nas comunidades fora do escritório, e a coordenadora do programa não é uma excepção. Esta prática assegura que um *feedback* forte do trabalho no campo com indicações nítidas sobre o impacto e os resultados atingidos. Este fluxo de informação obviamente também inclui informações sobre os problemas e obstáculos que o projecto está enfrentando.

De qualquer maneira a ausência dum sistema formalizado de monitoria facilmente fomenta a tendência em direção a certo tipo de atavismo, onde informações importantes em realidade são comunicadas pelos planos de atividades. Significa que raramente são os objetivos, as metas ou reflexões sobre os avanços e resultados que aparecem nos papéis, senão listas intermináveis de atividades, que mostram que estes

ou tal atividades foram realizadas, sem indicação sobre até que ponto cada objetivo foi atingido ou quais foram as qualidades do trabalho.

Sistemas de monitoria normalmente inclui participantes dos grupos alvo e se for o caso representantes de alguns organizações ou entidades que tem conhecimento sobre a área na qual o projecto esta operando. São participantes que podem ter a função de "amigos críticos" que contribuem com perguntas, ideais e sugestões construtivas em apoio ao projecto.

De qualquer maneira, para assegurar que as informações sobre os impactos, os avanços e os problemas e obstáculos ficam acessíveis e disponíveis e sistematizados para medidas de planificação e intervenções extraordinárias de ajustamento nos projectos, **recomenda-se** que como mínimo se estabelece um sistema de relatórios formalizados de monitoria. Em realidade sugerimos que o CTI estabelece "conselhos de monitoramento"<sup>4</sup> que se reúne uma ou duas vezes por ano com o fim de dar acompanhamento aos projectos e qualificar o trabalho nos projectos e os relatórios de feedback desde os projectos no campo que esperançosamente não só para os arquivos da sede em São Paulo senão para todo o pessoal relevante do CTI, que desta maneira pode tornar-se numa organização de aprendizagem. Tais medidas inovadoras devem ser relativamente fáceis de introduzir, como o programa de "Proteção Etno-ambiental dos povos indígenas isolados Na Amazônia" já tem um sistema de monitoramento instalado.

### **Administração dos projectos em Tabatinga**

A administração dos dois projectos financiados pelo RFN em Vale do Javari está baseada no escritório do CTI em Tabatinga.

#### **COORDENAÇÃO DOS PROJECTOS:**

A coordenadora do projecto: Gestão Participativa para Conservação Socioambiental do Vale do Javari é a senhorita Pollyana Mendonça que entrou como funcionária no CTI em 2007.

e

O coordenador do projecto: "Afirmação de direitos e proteção de territórios na Amazônia; os povos indígenas autônomos na fronteira Brasil-Peru" é o senhor Hilton S. do Nascimento (Kiko), que começou a trabalhar com o CTI no ano 2000.

Como assistente no trabalho administrativa os dois coordenadores tem a senhorita Janekely Davila que começou as suas funções no escritório em 2007.

### **Organização e divisão de tarefas e responsabilidades**

De certo modo a situação organizacional no escritório em Tabatinga, tem características similares à situação do escritório do CTI em São Paulo. A entidade está tripulada com um grupo de jovens altamente profissionais e qualificados, altamente dedicados e comprometidos com os valores do CTI e objetivos dos projectos. Em geral, o escritório está caracterizado por entusiasmo e atividade enérgica.

---

<sup>4</sup> O conselho de monitoria pode ser composto por pessoal do projecto, representantes do grupo alvo, representantes do FUNAI e pessoas especialistas ou de associações sindicalistas

No entanto, como o CTI não tem a tradição de equipar os seus funcionários com descrições de funções e muito menos com termos de referência<sup>5</sup>, o meio ambiente da administração, ou seja, o escritório do CTI em Tabatinga está caracterizado pela ausência de autoridade ou estrutura de liderança. Cada qual tem que acomodar-se dentro dum ambiente caracterizado por amizade e cooperação que não é especialmente sistematizado. Visto de fora, a impressão imediata é, que todos no escritório sabem de todo e que todos praticamente participam em tudo. Talvez tal explique o facto, que ambos coordenadores de projecto explicitamente manifestam que não gostam de ser considerados como “coordenador” ou “chefe” do projecto.

Este tipo de organização ou falta do mesmo explica possivelmente alguns dos desafios e recomendações críticas que foram apresentados ao CTI em Abril 2009 pelo relatório de auditoria. Este relatório dos auditores, tanto como os relatórios dos anos transados não deixam margem de dúvida, que o escritório precisa um pouco mais de estrutura na administração e também um pouco mais controlo interno nos assuntos administrativos.

Porém, reconhecemos que a administração de certo modo melhorou bastante após a chegada da senhorita Pollyana Mendonça em 2007. Evidentemente a Pollyana está bastante interessada em melhorar a sistematização da administração, razão de que ela fez um trabalho significativo visando melhorar e sistematizar os procedimentos na administração. Nesta conexão destacamos que os arquivos dos projectos atualmente aparecem relativamente (parcialmente) bem organizados e atualizados, mesmo que o arquivamento ainda não seja o ideal. Assim, a abordagem comum é de que “que toda a equipa do escritório participe em tudo” resulta facilmente na persistência duma prática, na qual só alguns documentos sejam arquivados fisicamente, enquanto outros são arquivados eletronicamente (em diferentes computadores que não são coordenados ou interligados por uma rede.)

A falta dos já mencionados termos de referências com descrições de tarefas e clara indicações das responsabilidades de cada membro da equipa dificulta obviamente os esforços e intenções de melhoramento e sistematização da administração em Tabatinga.

Por conseguinte **recomenda-se** que se continuem os esforços com o fim de sistematizar os procedimentos e a organização do secretariado dos projectos. Por exemplo: que cada membro da equipa tem o seu próprio termos de referencia, que os procedimentos e rotinas administrativas são formulados por escrito, que o controlo financeira esta vigente e cumprido e que o arquivamento esta consequente.

## VI. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO:

### **Procedimentos e controle de gestão financeira:**

Em termos de eficiência financeira, o CTI tem apresentado um esforço para modernizar sua gestão administrativa e financeira nos últimos dois anos. Segundo relatórios de auditoria elaborados pela Contplan, empresa de auditoria, para os anos de 2007 e 2008, o CTI: a) desde 2007 tem uma gestão contábil interna; b) acaba de implantar <um software de gestão que vai gerir a gestão financeira dos projecto s e actividades. Isso representa um progressivo compromisso do CTI em profissionalizar

---

<sup>5</sup> Termos de referência fica num nível mais alto do que descrições de trabalho ou funções duma pessoa. TR inclui definição de responsabilidades, funções, linhas de comunicação, superiores, subsidiário e ordenados

seu sistema de gestão. Este software foi desenvolvido pela Totus, empresa de alta gestão financeira empresarial, para o CTI. Acaba de ser implantado. É necessário, agora, implantar este sistema de entrada e gerenciamento dos dados contábeis pelas equipes administrativas e técnicas do CTI.

A instituição já contava com regras claras para prestação de contas com o objetivo de estabelecer um controle financeiro bastante rígido e facilitar a prestação de contas para os diversos parceiros do CTI. No entanto, a natureza complexa dos projectos realizados e a obrigação da constante locomoção e viagens das coordenações e equipes técnicas, como na maioria das OSCs, relatórios financeiros são sempre preteridos por actividades relacionadas diretamente à missão do CTI. É necessário um trabalho constante de conscientização de todos os colaboradores do CTI, independentemente do nível hierárquico, para compreender que actividades meio como gestão financeira e captação de recursos são fundamentais para a sobrevivência da causa, e que devem ser priorizadas enquanto tal.

Identificados pela auditoria, alguns procedimentos de melhoria de gestão financeira foram recentemente adotados. Há clareza na atribuição de responsabilidades sobre processos. Isto faz com que as coordenações estejam constantemente envolvidas com controle financeiro ou a discutir alocação de recursos ou taxas de overhead institucionais, que já deveriam estar claramente compreendidos por todos os níveis hierárquicos. É importante adequar a atuação do CTI nas atuais necessidades de gestão profissional de controle e mobilização de recursos.

As **PGFO**, "Políticas de Governança Financeira/Organizacional" constituem um manual com descrições, organogramas, normas e regras relativas à administração geral do CTI e de seus programas que cumprem com as normas internacionais e comuns de contabilidade e gestão organizacional. Entretanto, fica claro que a existência deste manual não é conhecida pelos colaboradores do CTI e que o mesmo não é utilizado como um guia de procedimentos.

Quando examinamos os materiais ou documentos relacionados à comunicação entre os projectos e o administrativo no que tange à *solicitação* de transferência de fundos, *verificação*, *documentação*, *processamento* e *aprovação*; não é possível detectar a presença de uma prática ou rotina de controle ou acompanhamento interno. **Recomenda-se** que a Coordenação Geral do CTI revise o Manual, adequando as Políticas de Governança Financeira/Organizacional à sua realidade de fato, para que os procedimentos administrativos do CTI sejam regulamentados e adotados como padrão nos escritórios de São Paulo e Brasília como também nos programas em campo.

Pelo volume de recursos e grande diversidade de parceiros, o CIT precisa manter um sofisticado sistema de gerenciamento financeiro para manter a identidade da cada projecto – no que se refere ao acompanhamento de desembolsos, prazos, saldos, documentos fiscais, etc. – e ao mesmo tempo construir uma visão de unidade orçamentária da organização.

Em termos de sistema de controle, cada área programática da organização goza de autonomia para o ordenamento e gestão dos seus recursos. O processo de ordenamento de despesa segue uma linha hierárquica, na qual os escritórios locais ou responsáveis por áreas ou projectos controlam despesas e recibos. Esses dados são passados para as coordenações de programa e, em seguida, para a administração geral. O novo sistema pode aperfeiçoar o controle de entrada e saída de dados, mas as

responsabilidades dos gestores administrativos dos projectos, da administração geral e dos coordenadores devem ser definidas e implementadas para que se evite retrabalho e micro-gerenciamiento. O coordenador de área deve ser o primeiro nível de aprovação de despesas, seguido pela área Administrativa e Financeira.

O CTI procura dar continuidade ao aperfeiçoamento do seu sistema de gestão executiva, mas não há condições financeiras de se contratar um coordenador administrativo e financeiro com perfil adequado para a complexidade de recursos e operações financeiras que administra. Entretanto, devido aos projectos da USAID e do BID, o CTI investe na formação desse quadro interno no escritório de Brasília, que gerencia as prestações de contas mais complexas da organização. Brasília conseguiu implementar um sistema administrativo básico que inclui plano de contas e rubricas específicas de alocação de receitas e despesas. Relatórios financeiros mensais são emitidos para a coordenação geral. Os relatórios contábeis são semestrais, e seguem as normas internacionais. As recomendações mais práticas da empresa de auditoria foram encaminhadas.

**Recomenda-se** agora treinar melhor as equipes técnicas na gestão de recursos locais e elaborar centros de custos e fórmulas de atribuição de orçamentos fixos para cada projecto específico. Isto diminuirá o tempo das coordenações com questões administrativas mais básicas para que se dediquem ao planejamento e execução de estratégias de desenvolvimento de recursos para a sustentabilidade institucional.

### **Sustentabilidade financeira: desafios e oportunidades**

O orçamento anual do CTI gira em torno de R\$ 5 milhões/ano, dos quais restam apenas a captar R\$ 400.000,00. Este é um quadro bastante positivo no cenário geral de sustentabilidade das organizações sem fins econômicos no Brasil de hoje, em que há uma saída constante de recursos de fundações e organismos de cooperação internacional acentuada. Entretanto, há desafios no presente quadro, sobretudo no que tange a gestão financeira do CTI em médio e longo prazo.

Não há uma divisão de percentual de tempo da equipe administrativa e da coordenação executiva e área de comunicação por todos os projectos. Os custos operacionais gerais da organização também não se encontram divididos por programas ou área de atuação.

Como não há um processo de alocação e divisão dos custos totais (salários, encargos legais e benefícios trabalhistas) dos recursos humanos da organização, o CTI ainda tem dificuldades de gerir, ou melhor, cobrir as obrigações trabalhistas brasileiras. Isso causa instabilidade na gestão financeira. Sobretudo, acarreta questões de sustentabilidade institucional.

Entende-se que esta lógica é imposta por projectos que contemplam ou não contemplam taxas de overhead. Entretanto, compromete uma visão geral de que projectos são ou não são deficitários.

Além disso, como a captação é feita por projectos independentes, os orçamentos têm taxa flutuante de *overhead* de acordo com o financiador. Não se alocam recursos de acordo com as reais necessidades institucionais em termos de necessidades operacionais e recursos humanos. Por exemplo, contemplar salários de representatividade política por projecto, despesas com recursos humanos e divulgação

de informações por boletim e sítio institucional, despesas com recursos humanos técnicos de área administrativa. Os profissionais do CTI não têm uma visão estratégica geral das necessidades financeiras da organização, bem como das necessidades de recursos humanos que cada projecto, de fato, consome do CTI. Oferece-se reconhecimento e ação política, mas não se cobra por estes ativos institucionais, que podem no futuro tender a desaparecer por insolvência. Recomenda-se avaliar a fórmula de distribuição do custo / tempo da coordenação executiva e da administração para que se possa pensar de forma concreta a questão da sustentabilidade do CTI.

Os projectos se organizam como se fossem projectos institucionais independentes, já que não contemplam a instituição em sua viabilização. Isso pode causar perda de força e vigor para a marca CTI. Além de potencializar os déficits operacionais por programa, isto gera descompasso entre o custo real de operação e os custos atribuídos a cada financiador.

Há uma dependência grande de recursos internacionais de um número limitado de doadores. Não há um plano para a redução de dependência de financiamentos externos.

Isto não é incomum para organizações que trabalham com causas de defesa de direitos, sobretudo na defesa de direitos das populações indígenas. Entretanto, o CTI percebeu que houve uma queda de aproximadamente 30% do número de doadores de 2007 até hoje.

Como instituição altamente respeitada na área de defesa de direitos dos povos indígenas, o CTI confia em seu papel de uma das principais lideranças desta causa. Esse é um posicionamento bastante importante, e o CTI será um dos maiores beneficiários do Fundo Amazônico, a ser criado com apoio do BNDES.

É necessário criar as condições de equilíbrio financeiro interno – tais como alocação real de custos operacionais, alocação de custos em actividades de *advocacy* etc., para que determinadas fragilidades institucionais não perdurem: ausência de plano de carreira devido a contratação por projecto ou oferta de contrapartidas que são actividades óbvias para o CTI (como sua marca e suas negociações políticas), que todos – o CTI e seus investidores – têm como postas, mas que não estão garantidas. Além disso, são essas actividades e o reconhecimento da *expertise* de seus profissionais que dão aos projectos do CTI as condições de se transformarem em iniciativas relevantes na área.

As coordenações do CTI almejam, como principal estratégia de geração de recursos irrestritos, a criação de um fundo a partir das taxas administrativas cobradas por projectos. Recomenda-se rever esse conceito por correta alocação de custos a partir da elaboração de diretrizes gerais de alocação de recursos humanos e operacionais gerais por projecto.

**Este é um ponto para o qual se recomenda atenção especial:** uma estratégia geral e por programas com metas de captação estabelecidas para o CTI. Como organização que nasce da e para a causa indigenista e por ser uma organização de destaque no cenário indígena e indigenista do país, a atuação do CTI culturalmente ofusca a, cada vez mais necessária, atenção de seus colaboradores de se pensar sustentação e permanência para esta causa.

Hoje, 80% das verbas do CTI advêm da cooperação internacional e 20% do governo. Há necessidade de se pensar em diversificar as fontes de recursos do CTI. Como fazer isso? **Sugere-se** que o CTI explore a articulação de seu trabalho com a questão da preservação da floresta em pé e procure se articular com os investimentos nacionais e internacionais de sustentabilidade ligados à preservação da Amazônia, e esta preservação ligada à questão dos créditos de carbono.

**Recomenda-se** que o CTI pense o mercado: que investigue, no âmbito de suas ações, as necessidades e demandas, detecte lacunas, pesquise os produtos e idéias de outras organizações que trabalham com a causa indigenista e com questões relacionadas a meio-ambiente e educação ambiental.

**Recomenda-se** articular o CTI com as novas iniciativas de indivíduos privados que criam fundos de preservação ambiental no Brasil. Novamente reforçamos a necessidade de se articular as estratégias de captação de recursos com estratégias de comunicação externa do CTI. É necessário fazer o CTI conhecido. **Recomenda-se** aproveitar a oportunidade de se estar novamente com escritório em São Paulo para buscar trabalhar e estabelecer a marca e desenvolver novas redes de relacionamento para o CTI. Publicar os sucessos das ações do CTI; promover e publicar a filosofia da organização fortalece seu perfil e informa o publico em geral.

## VI. PROMENORES ADMINISTRATIVOS PARA A REFLEXÃO

### A sede do CTI em São Paulo

A administração do CTI esta dividido em duas geograficamente separadas entidades ou escritórios nomeadamente a sede do CTI com base em São Paulo e o escritório do CTI em Brasília. O último é a entidade onde se concentram a base e a administração do programa "Protecção Etno-Ambiental dos Povos Indígenas Isolados na Amazônia Brasileira" (Financiado pela USAID).

Como a presente avaliação principalmente mantem o foco nos projectos do CTI em Vale do Javari financiados pelo RFN e administrados pela Sede do CTI em São Paulo fica evidentemente mais relevante manter o foco principal na entidade administrativa na sede do CTI em São Paulo porque a administração dos fundos do RFN esta baseado nesta sede.

O orçamento anual de 2010 que esta administrado na sede do CTI em São Paulo esta estimado a um total de 1.585.067 R\$ correspondente a 5.031.468 NOK.

Este "turn over" esta dividido entre 3 programas nomeadamente o programa de RFN (152.150 R\$,) o programa de Timbira ( 263.991 R\$) e o programa de Guarani. (1.168.926 R\$)

### O pessoal administrativo

Sem sombra de dúvida, o pessoal administrativo incluindo o Administrador Nacional e os coordenadores de programa são trabalhadores e funcionários altamente dedicados e altamente comprometidos com os valores e objectivos do CTI. Cada qual tem a causa indígena fortemente interiorizado na sua abordagem ao trabalho profissional. Este podemos caracterizar como a nobreza da organização CTI. Não obstante sempre é possível de detectar algumas praticas, rotinas e procedimentos menos apropriados

dentro duma organização. E o CTI não goza isenção desta realidade. No seguinte vamos a ilustrar alguns exemplos disso.

### **A continuidade das funções administrativas**

O responsável para a administração nacional na sede do CTI em o Paulo é o senhor Thiago Fondello. Originariamente esta administração tinha duas pessoas empregadas nomeadamente Sr. Thiago Fondello e Sr. Luís Nastri, ambos com experiência sólida e formação académica em trabalho administrativa e ambos com formação académica em administração.

De qualquer maneira o senhor Luís abandonou o CTI no mês de Novembro 2009 signifique que Thiago Fondello desde então ficou como a única pessoa capacitada para gerir a administração nacional.

Subsequentemente em Novembro 2009 o CIT empregou uma nova pessoa administrativa Sr. Ennio Salvador como assistente administrativo. Alegadamente a idéia é, que Ennio Salvador tem que substituir ao Luís Nastri com a perspectiva que Ennio Salvador ao longo prazo gradualmente tem que assumir a função como “administrador adjunto”. Em outras palavras espera-se, que o Ennio Salvador tem que adquirir o conhecimento e a perspicácia nos procedimentos e rotinas administrativas do CTI, tanto no nível da sede do CTI em São Paulo como no nível nacional. Contudo o senhor Ennio Salvador não tem formação académica em administração ou economia senão apenas formação como técnico administrativo, que necessariamente não representa um risco, más por outro lado deve chamar as reflexões sobre a sustentabilidade e continuidade na administração nacional. Ou em palavras mais direitas: chama as sondagens sobre a pergunta se o senhor Ennio Salvador possui qualificações profissional suficientes para assumir a responsabilidade como administrador nacional. Em realidade é impossível prever, se o administrador nacional actual por uma ou outra razão algum dia não pode continuar o seu trabalho dentro da organização.

Pelo que nos informaram, o problema de continuidade e eventual substituição do administrador nacional (temporalmente ou permanentemente) não foi discutido seriamente dentro do CTI. **Recomenda-se** por tanto que os líderes do CTI começa as reflexões sobre como se pode assegurar a continuidade no trabalho da administração nacional.

Alem do administrador nacional e o administrador adjunto a equipa da administração abrange um contador, que alegadamente integra a equipa administrativa em forma tempo parcial (cada sexta-feira) ademais a equipa abrange um assistente administrativo, e uma secretária. (Surpreendentemente o escritório não tem uma tesoureira ainda que o escritório tem um “petit cash”.)

### **O PGFO (Administrative handbook)**

Como foi mencionado anteriormente o CTI já tem elaborado um documento minucioso denominado “Políticas de Governança Financeira / Organizacional” no seguinte chamado PGFO. (Administrative handbook). Este documento representa um manual completo com descrições, organogramas, normas e regras em relação a administração tanto ao nível da sede, como no nível do campo.

O PGFO cumpre claramente com as normas internacionais e comuns respeito à contabilidade e gestão organizacional, signifique que o PGFO pode funcionar como um guião valioso para a administração nacional.

O que surpreendia durante as conversas com a administração era que raramente (quase nunca) os entrevistados fizeram referência ao PGFO. A nossa impressão é, que a existência deste documento chave não é muito conhecida pelo pessoal dentro da organização. Se esta suposição é credível podemos concluir, que o PGFO em realidade não está usado ou pelo menos está usado muito pouco como guia no trabalho diário na administração. A consequência disso é como explicado anteriormente, que os procedimentos administrativos indicados no PGFO só estão cumpridos parcialmente.

### **A contabilidade**

Até o fim do ano 2009, a contabilidade das contas e relatórios financeiros do CTI foram feitos em base no sistema Microsoft Excel. De qualquer maneira a organização chegou à conclusão, que este sistema de Excel não é apropriado como sistema de contabilidade. O Microsoft Excel simplesmente não cumpre com as normas internacionais de contabilidade. Por tanto começaram a instalar um verdadeiro sistema (brasileiro) de contabilidade. Na altura da avaliação (fevereiro 2010) a administração do CTI está sob supervisão dos técnicos dos fornecedores do novo sistema no processo de instalação e introdução do novo sistema. Já começaram a entrada de dados correspondente ao ano 2010, e aparentemente o plano de contas já está em vigor.

Para os avaliadores só foi possível parcialmente observar o funcionamento do novo sistema de contabilidade e não em sua totalidade. Não entanto foi possível analisar o set-up do sistema, a estrutura e os níveis do sistema, e nosso julgamento imediato é, que o novo sistema representa uma inovação e avance significativa na contabilidade e assim também na administração nacional do CTI.

### **Alguns achados respeito as rotinas administrativas**

A CTI tem 25 contas bancárias devido a necessidade de manter divisão ou distinção entre as receitas de diferentes fontes e doadores. A separação de contas possibilita contabilidade e auditoria separada em relação aos diferentes doadores, contratos etc. Não obstante são 5 pessoas que têm poder de assinar pedidos de transferências bancárias e cheques. Alegadamente os coordenadores de programa só têm acesso a assinar cheques e transferências bancárias em relação ao programa específico que eles dirigem, por outro lado só necessitam uma assinatura para efetuar uma transferência de fundo ou levantamento dum cheque. Se analisamos o documento "Políticas de governança Financeira & Organizacional" (PGFO) encontramos regras e procedimentos que claramente determinam como a administração tem que atuar em tal situação.

Contudo como são cinco pessoas dentro da administração que independentemente têm poder de assinar e efetuar pagamentos ou transferências de fundos, e ao mesmo tempo contamos com uma organização gerida (pelo menos parcialmente) por responsabilidade coletiva, fica – desde o ponto de vista de gestão - problemática ou difícil (impossível ?) manter um controlo eficaz e apropriado sobre as disposições financeiras. Sem suspeita nenhuma, uma melhoria mais ou menos simples do controlo interno pode ser o aumento de assinaturas necessários de uma a duas, por exemplo com a assinatura compulsivo do administrador nacional em conjunto com por exemplo o coordenador do programa em causa. Duas assinaturas no cheque, ou na ordem de transferência bancária podem melhorar o controlo interno consideravelmente.

**Recomendamos que se reflète sobre esta possibilidade.**

## O petit cash (Um exemplo)

A sede do CTI em São Paulo tem um “petit cash” (como a maioria dos escritórios das organizações tem). O petit cash é uma caixa com dinheiro efectivo, que serve para pagar gastos e compras menores, como café, bolacha, ou outras pequenas despesas do escritório.

O escritório do CTI também tem um petit cash, que alegadamente rara vez excede um montante de cem R\$. 100, embora que o PGFO permite a soma máxima de 500 R\$. Como o escritório não tem uma tesoureira, o responsável deste petit cash é o mesmo administrador nacional, signifique que o mesmo administrador é o único que tem acesso a caixa. Não entanto, o PGFO apresenta claras regras sobre como actuar com a petit cash. Por exemplo exige a existência dum livro de caixa. O montante na caixa deve ser verificado ou contado frequentemente, o livro de caixa deve ser certificado e assinado periodicamente. É normal, que um funcionário que não tem acesso a caixa faz a contagem e verifica que o montante corresponde com o balanço do livro da caixa. Se o livro da caixa esta feito eletronicamente (que é a pratica na sede) fica normal, que se tira um print-out do livro e que este print-out esta assinado pelo contador e subsequentemente arquivado. Este procedimento não é rotina normal na sede do CTI. De facto não existe controlo nenhum sobre o fluxo de dinheiro efetivo. Para evitar qualquer duvida, **recomendamos** que o CTI estabelece algum controlo apropriado sobre os “petit cashs” dentro da organização.

## Termos de referencia do pessoal

Em realidade não existem descrições gerais sobre as rotinas e os procedimentos administrativos dentro do CTI. Nem existem descrições em relação às responsabilidades e funções de cada membro da equipa da administração. Esta lacuna obstrui ou dificulta a organização do trabalho administrativa. A presença de descrições de cargos ou funções de cada membro do staff oferecer absolutamente algumas vantagens evidentes. Por exemplo facilitam a equipa pode:

- Discutir e esclarecer responsabilidades, tarefas, limites e as linhas de comunicação com cada colaborador;
- Discutir as características, desafios, problemas, perspectivas de inovação que os cargos representam;
- Identificar as áreas de coordenação e cooperação dentro da equipe;
- Compreender a organização administrativa;
- Introduzir colaboradores. Fica mais fácil para colaboradores novos compreenderem seu trabalho, a organização e o trabalho de seus colegas;
- Detectar disfunções dentro do sistema administrativo;
- Refletir sobre possibilidades ou necessidades de reorganizar a estrutura ou criar inovações dentro da administração e, também dentro da organização.

**Recomenda-se** por tanto, que a direção do CTI o mais pronto possível elabora termos de referencia para o seu pessoal administrativa e que estes termos de referencia sejam compartilhados e discutidos (acordados) entre o “top management” e o pessoal.

## Organogramas

No web-site [www.cti.com.br](http://www.cti.com.br) pode-se encontrar o organograma funcional hierárquico do CTI. De qualquer maneira não foram elaborados organogramas operacionais para

as diferentes entidades operacionais dentro da organização. Não entanto organogramas operacionais são de facto excelentes ferramentas de gestão tanto como os termos de referencia. Em conjunto representam uma base bastante útil para a organização e racionalização da divisão de tarefas e responsabilidades. **Recomendamos** por tanto, que se elabore organogramas operacionais dentro de cada entidade da organização.

### **Os arquivos institucionais**

Outra lacuna que encontramos dentro da sede foi a falta dum plano de arquivo e subsequentemente a falta de estrutura e lógica no arquivamento.

Na sede não existe um arquivo eletrônico organizado e não existe um gião ou diretriz que determine como e onde a correspondência, os circulares, os documentos, contratos, ordem de transferência etc. tem que ser fisicamente ou eletronicamente arquivados. O arquivo histórico, que em realidade é impressionante e voluminoso, fica totalmente desorganizado, despeito que este arquivo representa uma história muita interessante.

**Recomenda-se** por tanto que se elabora um plano estruturado de arquivo na sede. Que tal plano esta distribuído para todos os trabalhadores na sede. Que se determine o quem fica como responsável para manter e desenvolver o arquivo.

O arquivo administrativo deve ser organizado de forma classificada e cada membro do staff deve ter uma copia do plano do arquivo.

O "arquivo histórico", ou seja, a história ou memória institucional deve ser organizada adequadamente e com respeito.

### **A auditoria**

Estamos conscientes que a auditoria anual normalmente é bastante custosa. Estamos também perfeitamente conscientes que uma eventual extensão do alcance da auditoria signifique aumentos de custos.

Não obstante **recomendamos uma extensão** da auditoria anual na maneira que a auditoria chega a abranger não só as contas e assuntos financeiros na sede (em Brasília e São Paulo) senão também inclui sondagens e aconselhamento respeito a custo eficiência, avaliação de procedimentos administrativos e mecanismos de controlo – tanto nas sedes como nos escritórios no campo.

A que reconhecer que auditoria em realidade deve ser muito mais do que só um controlo e avaliação da contabilidade e finanças. Auditoria também pode ser um suporte e aconselhamento valioso que serve para ajustar e melhorar o desempenho geral da administração. Tal vez pensar numa auditoria holístico.

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Lista de documentos e literatura consultada pela avaliação

1. Rainforest Foundation Norway: Strategy 2008 – 2017
2. Program 1: Rettighedsbasert bærekraftig regnskogsforvaltning i Amazonas
3. Estatutos do centro de Trabalho Indigenista
4. Projecto de lei sobre a criação do Conselho Nacional de Políticas Indigenista
5. CNPI  
Acta da Reunião Geral e Assembléia do CTI 2009
6. Los “avances” de la integración Brasil-Peru en el 2009 y los pueblos indígenas en el aislamiento voluntario.
7. Solicitação plurianual – Rainforest Foundation Noruega: Projecto Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari
8. Solicitação Plurianual Rainforest Foundation Noruega: Afirmação dos direitos e proteção de territórios na Amazônia: Os povos indígenas autônomas na fronteira Brasil-Peru
9. Relatório Anual (Janeiro Dezembro 2007) Programa gestão participativa conservação socioambiental da terra indígena Valle do Javari
10. Relatório de Viagem de Acompanhamento Pedagógico as Aldeias Mayoruna (Matsês) de Médio Javari e Curuçá (Janekely Reis Davila)
11. Relatório anual (Junho a Dezembro 2007) Projecto afirmação de direitos e proteção de territórios na Amazônia: Os povos indígenas autônomos na fronteira Brazil Peru
12. CTI: Políticas de Governança financeira & organizacional (PGFO)
13. Normas para administração e auditoria dos projectos apoiados pela RFN
14. Relatório de auditoria no. 06/2008
15. Relatório de auditoria no. 04/2009
16. Relatório de auditoria no. 08/2009
17. Relatório anual 2008 para parceiros da RFN: Afirmação de direitos e proteção de territórios Na Amazônia os povos indígenas na fronteira Brasil Peru
18. Relatório do Plano de trabalho anual 2009: Afirmação de direitos
19. Relatório anual RFN 2009: Afirmação de direitos
20. Relatório anual 2009: Gestão participativa
21. Relatório do plano de trabalho 2009: Gestão participativa
22. Temo de cooperação técnica no.003 /2008 que celebram o Centro de Trabalho Indigenista – CTI e a Fundação Nacional do Índio FUNAI

23. Formulário de solicitação anual de apoio a projectos e, andamento para parceiros da RFN Projecto: Projecto Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari 2009
24. Orçamento para ano 2009 Projecto Gestão Participativa para a Conservação Socioambiental do Vale do Javari
25. Relatório de plano de trabalho, Janeiro a Junho de 2009 Afirmação dos direitos e3 proteção de territórios na Amazônia: Os povos indígenas autónimas na fronteira Brasil-Peru
26. Orçamento para ano 2009 Afirmação dos direitos e proteção de territórios na Amazônia: Os povos indígenas autônomas na fronteira Brasil-Peru
27. Formato de solicitação de transferência de fundos
28. Formato de relatórios de actividades  
Alfabetização Português – Txukarramãe CTI  
Estudando os cerrados. Material didático – Maria Elisa Ladeira CTI Brasília 2006
29. Apostilla Final do III Curso de formação complementar de professores Marupo CTI Tabatinga 2007
30. Matses Dadauaid Mequiadte – Escola Matses Mayoruna – Material Didáctica CTI 2008
31. Relatório “Mudanças Climáticas Florestas Tropicos e Povos Indígenas” - Luís Donisete & Benzi Grupionio - Brasília 2009  
Guarani Retã Povos Guarani na fronteira Argentina, Brasil e Paraguai
32. Formação de professores Indígenas . Repensando trajetórias Ed. MEC/UNESCO Brasília 2006
33. Povos Indígenas no Brasil – 2001 – 2005 – Bento Ricardo Instituto Socioambiental 2006
34. Jornal Solimões: Realizada Conferencia Internacional Para proteção dos povos indígenas isolados
35. WEBER, Max.: Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2003
36. Managing the managerial process  
- a participative approach (Erik Johnsen DJOF CPH 2002)
37. Pedagogia: diálogo e conflito (Paulo Freire . São Paulo: Editora Cortez. 1996:)  
The Circle of Innovation (Tom Peters: Alfred A. Knopf UNC. USA 1997)
38. Organizational Culture and Leadership (Edgar H. Shein: Jossey-Bass Publishers San Francisco 1997)

## Anexo 2. Lista de pessoas entrevistadas pela avaliação

Nome	Cargo	Formação	Base
Maria Elisa Ladeira	Coord. Prog. V. Javari	Antropóloga	CTI São Paulo
Maria Inez Martins Ladeira	Coord. Prog. Guarani	Antropóloga	CTI São Paulo
Thiago Fondello	Administrador	Académico Adm.	CTI São Paulo
Roberto Fondello	Contador (part time)		CTI São Paulo
Valdemar Ferreira	Conselheiro Directivo		?
Ennio Salvador	Assistente administrativo	Técnico adm.	CTI São Paulo
Omar Silveira	Assesor Coordenador	Economista	CTI São Paulo
Renato Bahia Bock	Program Officer USAID	Economista	CTI Brasília
Gilberto Azanha	Coodenador Geral	Antropólogo	CTI -
Andreia Bavaresco	Coord.pro. Tmbira	Ing. Forestal	CTI Brasília
Elias Dos Santos Bigio	Coordenador Geral		Funai Brasília
Maria Helena Fialho	Coordenadora geral de educação FUNAI	Professora	Funai Brasília
Gersem Baniwa	Coordenador geral de Educação indígena MEC	Professor indígena	MEC Brasília
Kristian Bengtson	Official Embaixada Noruega		Embaixada Noruega
Hilton S. do Nascimento	Coordenador projecto Afirmção dos direitos		CTI Tabatinga
Helena Ladeira	Comunicadora		CTI Tabatinga
Conrado Octávio	Assesor do programa		CTI Tabatinga
Janehely Davila	Assesora do projecto		CTI Tabatinga
Pollyana Mendonça	Coordenadora do projecto Gestão participativa		CTI Tabatinga
Maria Fernanda Viera	Assesora de projecto		CTI Tabatinga
Rieli Franciscato	Coordenador de FUNAI Tabatinga		FUNAI Tabatinga
Alfredo Barbosa	Professor indígena	Professor	Comunidade Paraná
Matheus Txano	Professor indígena	Professor	Comunidade Alegria
Aldenoy Makio	Professor indígena	Professor	Comunidad Rio Novo

### **Anexo 3. Equipe de pessoal e seus funções no Programa Vale do Javari**

#### **Hilton S. do Nascimento Ecologista/ entrou no CTI 2000 COORDENADOR DO PROJECTO AFIRMAÇÃO DOS DIREITOS**

PAM

Responsável local do PAM: elaboração de relatório para RFN

Articulação com organizações indígenas e ambientalistas do Peru

Produção de texto e documentos refletindo sobre a situação da integração Brasil-Peru e a questão dos isolados

Responsável pelo acompanhamento das questões ambientais que afetam a T.I. do Vale do Javari

.

GESTÃO

Responsável por ajudar a equipe a refletir sobre as questões ambientais a serem tratados e como serem tratados no curso.

Responsável pelo diagnóstico ambiental participativo na T.I Vale do Javari

Elaboração de material didático.

#### **Helena Ladeira Jornalista / entrou no CTI 2008**

PAM

Comunicadora

Articulação com organizações indígenas e ambientalistas do Peru

Responsável pelo boletim "Povos Isolados da Fronteira Brasil e Peru

Responsável pela Produção de reunião e difusão de notícias relacionadas a questão dos índios isolados.

GESTÃO

Colaboração na produção e assessoria aos cursos

#### **Conrado R. Octavio Geógrafo / Entrou no CTI 2005**

PAM

Apoio a articulação com organizações do Brasil que atuem na região de fronteira Brasil-Peru.

Interlocução com a Coordenação Geral Índios Isolados/FUNAI

Interlocução com as demais organizações indígenas e indigenistas brasileiras que participam do "Pacote Amazônia"

GESTÃO

Assessoria as escolas Marubo do Alto Itui

Responsável por pensar, organizar conteúdos tratados nas assessorias à estas escolas

Responsável pelas oficinas nas aldeias Marubo desta calha de rio

Participação como docente nos cursos para os Marubo

Elaboração de material didático e paradidático para os Marubo

#### **Janekely Davila Educadora Pedagógica/ entrou no CTI 2007**

PAM

Administração e apoio logístico do escritório

GESTÃO

Assessoria pedagógica das escolas Mayoruna do Médio Javari e Curuca

Produção dos cursos complementares para professores indígenas

Apoio logístico do escritório.

**Pollyana Mendonça/2007 Psicóloga/Antropóloga entrou no CTI 2007**

COORDENADORA DO PROJECTO GESTÃO PARTICIPATIVA

GESTÃO

Responsável local do Projecto Gestão : elaboração de relatórios e projectos

Responsável pelos tramites burocráticos, financeiros do escritório local

Intermediadora das questões locais do programa de educação, pessoas, instituições indígena, indigenistas, governamentais e internacionais.

Organização e manutenção operacional do escritório local.

Elaboração de material didático

Participação como docente nos cursos de formação complementar

Assessoria ao povo Kanamary

Responsável por pensar, organizar conteúdos tratados nas assessorias à estas escolas Kanamary

**Maria Fernanda Viera Pedagoga /Comunicação entrou no CTI 2009**

GESTÃO

Assessoria pedagógica das escolas Marubo do Alto Javari Itui

Produção nos cursos complementares para professores indígenas

Atuação no escritório local, bem como: assessoria aos índios que vem para as cidades ou que estão em tratamento de HB, organização e logística, interlocução com instituições, etc.

## **Anexo 4. Referência para Avaliação Externa**

### ***Introdução***

O presente Termo de Referência é um roteiro para a avaliação externa proposta pela RFN. A parceria CTI-RFN vem de longa data (1993) e abrange uma série de projectos, povos indígenas e terras indígenas. Em 2003 que a Norad fez uma avaliação sobre três organizações indigenistas brasileiras, e esta também alcançou a parceria CTI-RFN. A presente avaliação seria a primeira avaliação exclusiva da parceria CTI-RFN. A avaliação terá duas partes de peso igual: a) uma avaliação dos impactos desta parceria sobre as políticas públicas de proteção dos territórios habitados por povos indígenas com os quais o CTI, com apoio da RFN, vem trabalhando no Vale do Javari, e b) uma avaliação do funcionamento e desempenho na área administrativo-financeira do CTI.

### **1. Objetivos Gerais**

- Analisar a relevância e o desempenho dos projectos/programas do CTI no Vale do Javari de proteção territorial e seus efeitos sobre as políticas públicas locais, regionais e nacionais com base em parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade.
- Avaliar a estrutura, o funcionamento e o desempenho da área administrativa/financeira do CTI frente às demandas e apresentar subsídios para otimizar o aparato técnico-administrativo da entidade, apresentando modelos para novos procedimentos.
- Apresentar subsídios para o fortalecimento institucional do CTI e organizações indígenas parceiras examinando a pertinência/conveniência de se traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento e captação de recursos por parte do CTI.

### **2. Questões Específicas**

Considerando a abrangência, tanto temporal como espacial, dos projectos/programas e o conjunto das relações de parceria a ele relacionadas, torna-se necessário que a avaliação perpassasse uma série de questões específicas, aqui agrupadas nos quatro parâmetros que orientam a avaliação. As duas partes da avaliação estão separadas no ponto a) Vale do Javari e o ponto b) A área administrativo-financeira:

*a) Vale do Javari*

#### Relevância

- Os programas/projectos do CTI apoiados pela RFN no vale do Javari, dados seus escopos (metas propostas e alcançadas), têm sido uma resposta adequada e satisfatória aos objetivos da RFN de preservação das florestas tropicais e de defesa dos direitos indígenas?
- A formação dos indígenas nos cursos oferecidos pelo CTI, tem se revelado como relevante a esta preservação? De que forma? Esta formação poderia ter sido mais eficaz? De que forma?
- Qual a influência da entidade em nível regional e nacional no tocante a consultas pelos órgãos governamentais afetos às políticas indigenistas e preservacionistas?

### Eficiência

- Qual o grau de realização das atividades planejadas no projecto e nos planos anuais de trabalho?
- Quais as principais interferências na realização destas atividades?
- Quais os efeitos da formação oferecida pelo CTI à forma de gestão/governança dos territórios?
- Qual o grau de influência nas políticas públicas locais e regionais que as lideranças formadas/acompanhadas pelo CTI têm no tocante à preservação do entorno das terras indígenas-alvo dos projectos?

### Impacto

- Quais foram os efeitos, positivos e negativos, dos projectos/programas do CTI para o objetivo citado?
- O CTI possui e utiliza uma sistemática de monitoramento de resultados e impactos de suas ações? Qual a avaliação da adequação e funcionamento destes instrumentos?

### Sustentabilidade

- Qual o grau de sustentabilidade institucional, política e financeira da entidade? Quais são as recomendações para melhorar eventuais fragilidades?
- Qual é o grau de sustentabilidade das atividades desenvolvidas pelos projectos da entidade?
- Quais as estratégias mais eficazes para conseguir apoio de outras fontes para atividades que não alcançam o apoio da RFN?
- Considerando a proposta de estratégia 2008-2017 da RFN qual a melhor forma de parceria para os próximos cinco anos?

#### *b) A área administrativo-financeira*

### Eficiência

- Qual o grau de capacitação da equipe do departamento administrativo/financeiro?
- Qual o grau da aplicação na contabilidade das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS).
- A estrutura da administrativo-financeira do CTI é compatível com o volume de atividades desenvolvidas pela entidade?
- Como é que a "governança institucional" influencia o desempenho do setor administrativo/financeiro?

### Sustentabilidade

- A estrutura administrativa existente é suficiente frente às necessidades dos projectos em andamento e às demandas das instituições financiadoras?
- De que maneira o desempenho do CTI na área administrativo-financeira influencia as parcerias existentes do CTI?

## **3. Metodologia**

A avaliação será baseada em metodologias qualitativas e participativas. Recomenda-se que, durante as diferentes etapas da avaliação, a equipe utilize os seguintes procedimentos:

- Análise de documentos relacionados ao projecto (solicitações, orçamentos, relatórios, prestações de contas, auditorias e demais documentos necessários), a ser disponibilizados pelo CTI;
- Revisão e Análise das normas e procedimentos administrativos/financeiros e de recursos humanos em vigor e dos controles contábeis internos adotados na gestão dos projectos, e análise de como foram seguidos pela instituição.
- Avaliação de equipamentos e dos softwares de contabilidade, gestão e recursos humanos
- Entrevistas, a partir de roteiros semi-estruturados, com pessoas em todas as instituições envolvidas nos projectos e em outras instituições;
- Oficinas e reuniões pré-definidas e portadoras de acentuado carácter participativo. Podem ser alguns momentos ao longo do percurso para que se elabore, construa e se discuta tudo com a equipe envolvida, de forma a ser também um momento de capacitação; Seminário Final de Avaliação, reunindo a equipe de avaliadores e integrantes das instituições envolvidas no projecto para discussão do Relatório Preliminar a ser elaborado pelos consultores.;

#### 4. Participantes e responsabilidades

- **RFN:** elaborar TdR, contratação equipe, providenciar documentação, disponibilidade, participação seminário, tradução para inglês do resumo executivo do relatório final, financiamento;
- **CTI:** colaborar na elaboração do TdR, , contratação equipe, providenciar e disponibilizar documentação dos projectos; preparação de proposta de atividades de campo; logística do trabalho de campo; organização e participação no Seminário Final de Avaliação; participação de reuniões, oficinas e Seminário Final de Avaliação;
- **Equipe de avaliação:** elaboração de TdR, em conjunto com RFN e CTI construção de roteiros de entrevistas e de observação, executar a avaliação segundo os TdR, redigir relatório preliminar, facilitação do seminário final de avaliação e redação do relatório final.

#### 5 Produtos e distribuição de resultados

- Oficinas, encontros e reuniões para que a avaliação também seja um momento de capacitação;
- Relatório parcial (25-35 p), portando a seguinte estrutura: **(i)** resumo executivo; **(ii)** sumário; **(iii)** descrição do projecto avaliado e exame crítico de alterações nele ocorridas; **(iv)** resumo da metodologia da avaliação; **(v)** breve evolução da história da relação CTI – RFN; **(vi)** avaliação, tendo por base parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade; **(vii)** recomendações preliminares;
- Seminário Final de avaliação;

- Relatório final (25-35 p), portando a seguinte estrutura: **(i)** resumo executivo; **(ii)** sumário; **(iii)** descrição do projecto avaliado e exame crítico de alterações nele ocorridas; **(iv)** resumo da metodologia da avaliação; **(v)** breve evolução da história da relação CTI – RFN; **(vi)** avaliação, tendo por base parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade; **(vii)** recomendações; **(viii)** anexos, contendo, entre outros documentos, TdR, referências bibliográficas e atividades de campo;

## **7. Utilização**

A avaliação vai estar de plena disposição às organizações envolvidas. O resumo executivo vai ser traduzido para o inglês e vai ser disponibilizado nas páginas de Internet da Norad.

## **Anexo 5. Proposta dum workshop final da avaliação do programa CTI-RFN Vale do Javari**

### **OBJECTIVOS:**

- 1. O CTI/RFN tem a oportunidade de discutir e aprofundar as recomendações e propostas apresentadas pelo relatório de avaliação**
- 2. O CTI chega a identificar necessidades de medidas inovadoras com perspectivas em relação a desenvolvimento organizacional.**
- 3. Internamente o CTI tem acordado formatos para termos de referência para todo os seus funcionários**
- 4. O CTI tem elaborado organogramas para os seus entidades / escritórios locais**
- 5. O CTI/RFN tem acordado uma trajectória para o seu desenvolvimento organizacional**

**Organização: Internado**

### **Pré-requisitos:**

- Leitura do relatório da avaliação**
- Desenvolvimento dum plano concreto do workshop**
- Identificação de materiais didácticos, compilação de leitura e distribuição do mesmo**

**Duração do workshop: Uma semana (7 dias)**

**Best regards**

**Arne**