

# O PROTAGONISMO INDÍGENA NA GESTÃO DE PROJETOS

ALEXANDRE GOULART DE ANDRADE  
& DARCI SECCHI

Uma das peculiaridades das sociedades humanas é a sua capacidade de incorporar e ressignificar os elementos culturais necessários para a implementação do seu “Plano de Vida” (aspirações coletivas de um determinado povo ou comunidade).

No caso das sociedades indígenas, os recursos externos podem ser apropriados como ferramentas importantes para o seu desenvolvimento ou, inversamente, podem interferir de maneira negativa nas suas relações sociais, econômicas e culturais. O que irá definir se um recurso é adequado ou não aos interesses comunitários será a possibilidade ou a impossibilidade da comunidade decidir sobre a natureza e os objetivos das ações propostas, sobre o ingresso, a administração e a aplicação dos recursos, sobre as estratégias de participação comunitária e sobre o processo de formação dos atores nele envolvidos.

Assim circunscritos, os projetos externos adequados serão aqueles que trouxeram maior controle comunitário sobre si e sobre outros elementos culturais apropriados nas relações intersocietárias.

Esse exercício do controle coletivo qualifica as sociedades indígenas e pode ser um novo instrumento de luta por maior autonomia, liberdade e desenvolvimento.

Entretanto, a história recente mostra que o poder público pouco tem feito para ampliar a autonomia das comunidades indígenas e que, ao contrário, vetou-lhes sistematicamente a possibilidade de exercer o controle sobre os seus projetos.

Um dos marcos dessa relação restritiva remonta à primeira metade do século passado, ao período de vigência do Serviço de Proteção aos Índios (SPI) e ao início da atuação da FUNAI. Até a década de 1960, quase inexistiam projetos voltados para as comunidades indígenas e, quando propostos, não contavam com a sua participação. Os projetos eram apenas localizados sobre as terras indígenas e o seu objetivo explícito era o de integrar os povos indígenas à sociedade nacional.

Nos anos 1970 e 80, no bojo da expan-



FOTOS/ALEXANDRE GOULART

Gestores Indígenas em dinâmica de sala de aula, em destaque: Alexandrina Pianko, Ashaninka do Rio Amônia (centro) e o jovem Macilvo Luiz Brasil, Yawanawá do Rio Gregório (a direita)

são desenvolvimentista do Estado brasileiro e ainda sob a égide da ditadura militar, deu-se início a um conjunto de iniciativas oficiais voltadas para a integração nacional. Nesses programas, as ações mitigatórias para as sociedades indígenas tiveram vários objetivos: justificar a captação de empréstimos externos; reduzir os conflitos com as frentes de ocupação; amenizar os impactos decorrentes da redução dos territórios indígenas. Neste período houve uma inclusão compulsória dos indígenas em atividades periféricas dos projetos. Os dois objetivos principais dos projetos foram a captação de recursos para financiar o órgão indigenista oficial e a mediação dos conflitos entre os índios e as frentes de ocupação.

Nas décadas de 1980 e 90, no contexto geral da democratização do país e das lutas das minorias por seus direitos, propôs-se a inclusão solidária das sociedades indígenas no âmbito das políticas públicas voltadas para as chamadas “populações desassistidas”. Tais iniciativas de caráter assistencial contemplavam algumas formas de participação indígena e se propunham a “resgatar

os valores étnicos, culturais e de cidadania”. O modelo de financiamento e de gestão dos chamados projetos solidários representou um grande avanço em relação aos períodos anteriores, porém manteve a perspectiva tradicional de ser concebido, elaborado e avaliado segundo os critérios dos atores externos. Eram projetos que contavam apenas com a participação indígena.

Nos tempos atuais começa a frutificar no âmbito do movimento indígena e das instituições apoiadoras uma nova concepção de projetos. Eles passam a ser vistos como partes integrantes do Plano de Vida de um povo e/ou de uma comunidade. A participação indígena é assegurada em todas as suas etapas, desde a definição das prioridades até a sua localização, elaboração, busca de financiadores, planejamento e administração dos recursos, acompanhamento das ações, avaliação, registros, divulgação...

Nessa nova perspectiva, os projetos se ancoram no protagonismo indígena e na relação dialógica entre todos os atores sociais e as todas as esferas do poder público. Tratam-se, portanto, de projetos indígenas.

A incorporação da participação e da responsabilização compartilhada tomou força na medida em que se percebeu que o protagonismo indígena no âmbito dos projetos só será possível se forem assegurados os espaços estratégicos para a sua consolidação, e dentre eles, o domínio dos saberes relativos a sua gestão (entendida numa perspectiva bem ampla).

Foi com o propósito de consolidar esse espaço estratégico que lideranças do movimento indígena, no âmbito do PDPI (Projetos Demonstrativos dos Povos Indígenas), vinculado à Secretaria de Coordenação da Amazônia (SCA), do Ministério do Meio Ambiente (MMA) e agências da cooperação internacional, decidiram implementar um curso voltado especificamente para a “Formação de Gestores de Projetos Indígenas”.

O Curso oferecido pelo PDPI visava criar uma oportunidade concreta para a consolidação da autonomia e do protagonismo indígena, possibilitando o exercício do controle sobre os recursos estratégicos disponibilizados em seu meio societário.

## O curso de “Gestores de Projetos Indígenas” do PDPI

É oportuno pontuar questões que nortearam a realização deste curso:

a) os gestores de projetos indígenas são atores sociais cuja formação e ação devem contribuir para a concretização do “Plano de Vida” do seu povo ou comunidade – entendido como um conjunto de aspirações coletivas (qualidade de vida, garantia territorial, fortalecimento cultural etc.);

b) os projetos são entendidos como ferramentas estratégicas e como tal devem orientar-se por valores éticos e políticos (respeito à diferença e direito a autodeterminação dos povos);

c) os gestores devem priorizar o modo de ação participativo, com envolvimento efetivo das comunidades em todas as fases de desenvolvimento de um projeto; e

d) os gestores indígenas precisam aprimorar a capacidade de articular as atividades relacionadas aos projetos com as demais atividades comunitárias, transformando-as ações articuladas com o cotidiano comunitário.

Trata-se, portanto, de uma iniciativa que respeita as formas tradicionais de organização dos povos indígenas e em seus modos de produção e transmissão de conhecimentos e, ao mesmo tempo, os capacita para lidar com os impactos causados pela ocupação da Amazônia e pelas relações interculturais.

Para atender a esses princípios, o curso propunha-se a desenvolver os seguintes conhecimentos e habilidades prioritárias: a) aprofundar a análise e a capacidade crítica acerca da realidade histórica e

atual das sociedades indígenas, suas estratégias e demandas; b) diagnosticar os problemas, potencialidades e prioridades relacionadas a projetos e; c) capacitar os gestores para a mobilização e assessoramento das comunidades e organizações indígenas.

No enfrentamento destas questões, o curso deixou de ser um instrumento etnocêntrico ou “integracionista”, e atendeu a uma necessidade urgente e inadiável de formar gestores indígenas para projetos indígenas, de maneira a romper com a cadeia de dependências caracterizada pela falta de controle sobre o ingresso de recursos externos em seus sistemas culturais.

De igual forma, a existência de um quadro técnico habilitado a desen-

volver todas as etapas de um projeto, todo o seu “Ciclo de Vida”, enseja a melhoria da qualidade dos projetos, superando a maneira artesanal com que muitos deles foram elaborados até aqui e propiciando a escolha de projetos do seu interesse (como alternativa aos “pacotes” impostos que suplantaram a diversidade e enfraqueceram a autodeterminação).

Os possíveis riscos advindos do papel social do gestor de projetos, envolvem concentração de poder de decisão; uma eventual falta de respaldo comunitário na negociação de parcerias; riscos de desagregação comunitária; privilégios pessoais ou institucionais; e a tendência ao “projetismo”, isto é, a busca imediatista por recursos externos.

# Proposta político-pedagógica do curso

O curso foi estruturado em módulos sequenciais que contemplam conteúdos teóricos e práticos, ações individuais e coletivas, além de envolvimento institucional e interinstitucional que possibilitassem a sua consecução.

Ainda do ponto de vista organizacional, o curso teve a seguinte configuração: a) foi parte integrante do "Componente Fortalecimento Institucional" do PDPI. A execução, coordenação e acompanhamento do curso estiveram a cargo do PDPI; b) teve a participação de 30 cursistas indicados pelas organizações indígenas e selecionados de acordo com critérios técnicos (formação escolar, familiaridade com projetos); c) foi concebido como um curso de aperfeiçoamento, certificado pela Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT); f) Foi organizado em cinco módulos ou etapas de estudos presenciais ("Módulos de Concentração"), com duração média de 120 horas cada (cerca de 18 dias), e em cinco períodos de estudos dirigidos ("Módulos de Dispersão"), com duração média de 60 dias, realizados nos locais de origem dos cursistas, entre uma etapa intensiva e outra; e) teve uma carga horária total de 1.500 horas, distribuídas em estudos presenciais (5 etapas) e estudos e atividades de campo (4 etapas); e f) contou ao final com um seminário integrador com a presença de vários atores (governo federal, ONGs, cooperação internacional) que apoiam políticas, programas e projetos direcionados aos povos indígenas e com a apresentação dos trabalhos de conclusão de curso ("dossiês").

O curso durou 12 meses (tendo sido concluído em junho de 2005) e contou com os seguintes temas centrais (módulos): i) realidade indígena brasileira; ii) diagnóstico geral de projetos; iii) formulação, apresentação e financiamento de projetos; iv) implantação, acompanhamento e avaliação de projetos; e v) lições aprendidas e perspectivas dos gestores de projetos.

O conceito de "ciclo de vida de projetos", que abrangeu todas as etapas e atividades relacionadas à gestão de projetos, foi crucial para a abordagem desses temas e encadeamento de seus conteúdos. Por meio deste conceito tornou-se mais fácil a tarefa de relacionar as várias eta-



Gestores de Projetos Indígenas do PDPI no momento da formatura

pas de gestão de projetos, notadamente as suas três dimensões cruciais: diagnóstico participativo; planejamento, elaboração e execução; e monitoria e avaliação.

Os conteúdos desenvolvidos no primeiro módulo permitiram aos cursistas um "choque" (no sentido positivo) de informações e de reflexões acerca da realidade indígena brasileira e seus pontos centrais: histórico do contato, direitos indígenas, desafios do movimento indígena, políticas públicas etc.

No segundo módulo, a principal tarefa foi a de desenvolver teorias e práticas relacionadas à etapa de diagnóstico geral para fins de elaboração e gestão de projetos. Foi dada especial ênfase à participação comunitária na realização dessa etapa dos projetos. As técnicas do Diagnóstico Rural Participativo (DRP) foram apresentadas de forma objetiva e acompanhadas de exercícios práticos.

O desenvolvimento dos conteúdos do terceiro módulo deu-se através da análise dos elementos gerais de projetos (como matriz de planejamento), da utilização de formulários (com destaque para o formulário eletrônico do PDPI), de critérios de análise de projetos etc. Nesse módulo, os cursistas utilizaram computadores para elaborar projetos com o formulário eletrônico do PDPI.

Para o módulo de dispersão foi desenvolvido um roteiro de elaboração de pré-projetos de caráter concorrencial (cartas de intenção), atividades de campo orientadas por consultores e elaboração de projetos individuais em formulário eletrônico (ou manual) que permitiram um grande salto de qualidade no domínio das técnicas de elaboração e gestão de projetos.

O quarto módulo foi dedicado ao "ciclo de vida de projetos" e o seu foco cen-

tral foi o monitoramento e avaliação de projetos, tanto em termos físico-técnicos, quanto em termos financeiros.

No quinto e último módulo do curso, os consultores procederam a uma avaliação das atividades e resultados alcançados no módulo de dispersão anterior e a uma re-memorização dos temas e conteúdos aprendidos, através do conceito de "ciclo de vida de projetos" e de oficinas de gestão de projetos voltadas para suprir lacunas de formação.

Após o reforço referente às técnicas de gestão foi realizada uma oficina de políticas públicas e outra de comunicação. Dando seqüência aos trabalhos de "amarrão dos conteúdos" foi realizado um seminário integrador, cuja programação contou com a participação do movimento indígena, do governo federal, das agências de cooperação técnica e financeira internacionais e de entidades do terceiro setor.

## Povos indígenas do Acre participarão de capacitação

Os povos indígenas do Estado do Acre terão a oportunidade de participar da implantação de um processo de capacitação indígena diferenciada, que irá contemplar temas e conteúdos associados às suas demandas e de suas organizações.

A proposta, desencadeada pela Secretaria Extraordinária dos Povos Indígenas (SEPI) e demais secretarias envolvidas com a implementação de políticas e programas direcionados aos povos indígenas, em parceria com ONGs e demais parceiros nos níveis estadual e federal (incluindo o PDPI), terá início a partir deste ano e terá os seguintes componentes: a) programa de formação de gestores de projetos indígenas; b) programa de formação de gestores de organizações indígenas; c) programa de formação de gestores indígenas de atividades econômicas sustentáveis; e d) implementação de rede de intercâmbio de formação indígena e consolidação de programa de formação indígena diferenciada para os povos indígenas no Acre.

O primeiro componente a ser implantado será o de formação de gestores de projetos indígenas, cujo conteúdo e temas serão adaptados à realidade dos povos indígenas no estado.



Alexandre Goulart e o legendário Chico Ginú, liderança dos seringueiros e agricultores da RESEX do Alto Juruá

Alexandre Andrade, mestre em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente (UNICAMP), com dissertação sobre a produção de "couro vegetal" na Reserva Extrativista do Alto Juruá. Em 2004/05, foi responsável pela coordenação do "Curso de Gestores de Projetos Indígenas", no âmbito do PDPI. Trabalha atualmente na Gerência de Gabinete da SEPI.

Darci Secchi, doutor em Educação. Professor Titular da Universidade Federal do Mato Grosso e pioneiro da formação de professores bilíngües, através do Projeto TUCUM, com professores indígenas do Estado de Mato Grosso.