

Avaliação Externa

Projeto Uma Experiência de Autoria parceria CPI/Acre / RFN

Relatório Final

Luciano Nunes Padrão
Eva Marion Johannessen

– Setembro de 2007 –

Índice

Resumo Executivo	03	
Introdução	05	
1. Metodologia e Atividades de Avaliação	06	
2. Considerações sobre contextos e Cenários	08	
2.1. Contexto Presente	08	
2.2. Cenários	10	
3. O Projeto <i>Uma Experiência de Autoria</i>	11	
3.1. Síntese da Avaliação Externa de 1997	11	
3.2. <i>Uma Experiência de Autoria</i>	11	
3.3. Uma educação indígena diferenciada, específica e inter-cultural	12	
3.4. Questões para discussão	13	
4. Resultados, Impactos e Sustentabilidade	16	
4.1. Resultados do Projeto <i>Uma Experiência de Autoria</i>	16	
4.2. Sustentabilidade	18	
5. Oportunidades e Desafios colocados para a CPI/Acre	20	
5.1. Oportunidades	20	
5.2. Desafios	22	
6. Conclusões e Recomendações	27	
<i>Anexos</i>		
Anexo 1	Termos de Referência	33
Anexo 2	Siglário	37
Anexo 3	Atividades da Avaliação	38
Anexo 4	Quadro orçamentário da CPI/Acre 2006-2007	39
Anexo 5	Sistema das Zonas de Influência Pedagógica	40
Anexo 6	Acompanhamento a projetos pela RFN	41

Resumo Executivo

A avaliação externa do projeto “*Uma Experiência de Autoria*” foi uma iniciativa da Rainforest Foundation da Noruega (RFN) em acordo com a Comissão Pró-Índio do Acre (CPI/Acre). Portando caráter crítico e independente, foi conduzida por dois avaliadores que utilizaram uma metodologia qualitativa com forte ênfase participativa. Realizada entre junho e setembro de 2007, a avaliação ocorreu em um momento particular, em que a RFN desenhava uma nova estratégia de atuação na Amazônia para o período 2008-2017.

Dois foram os objetivos gerais desta avaliação: **1.** Analisar a relevância e o desempenho do projeto e seus efeitos sobre as organizações que o integram e seus respectivos grupos-alvo; **2.** Apresentar subsídios que fortaleçam a CPI/Acre, examinando a pertinência de se traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento de sua relação com RFN. Os Termos de Referência orientadores da avaliação apresentaram um conjunto de questões específicas a serem tratadas.

Apesar do foco da avaliação incidir sobre um projeto específico, a resposta a estas questões conduziu os avaliadores a um olhar mais amplo e multidimensional. Os principais instrumentos de investigação foram: análise de documentos; entrevistas em instituições relacionadas ao projeto e à CPI/Acre; reuniões com equipes da CPI/Acre; visitas a quatro comunidades indígenas, onde foram realizadas atividades diversas; seminário final de avaliação, reunindo equipe e conselheiros da CPI/Acre e lideranças indígenas.

Após um capítulo introdutório com considerações sobre contextos e cenários para a CPI/Acre e para os povos indígenas do estado, o relatório analisa, de forma crítica, a relevância, eficiência e impacto do projeto, bem como sua sustentabilidade e a da CPI/Acre.

Os objetivos dos projetos executados pela CPI/Acre com apoio da RFN permaneceram similares desde 1997 e podem ser assim resumidos: apoio às comunidades indígenas em seus esforços de autonomia nos campos sócio-cultural, ambiental e econômico. A principal ação para a realização desses objetivos foi a formação de professores indígenas e, em um momento posterior, de agentes agroflorestais. Uma característica importante do modelo priorizado foi o foco na escrita desses professores e reflexões sobre suas práticas de ensino. A “*autoria*” refere-se tanto à produção de textos quanto à autonomia e responsabilidade.

Seis são as características principais da educação indígena concebida pela CPI/Acre: **(i)** calendário escolar que respeita a vida da aldeia; **(ii)** existência de um forte vínculo entre teoria e prática; **(iii)** participação da comunidade; **(iv)** desenvolvimento de material didático baseado em pesquisas das culturas e tradições locais; **(v)** ensino nas línguas locais, com prática bilíngüe/multilíngüe; **(vi)** busca de um equilíbrio entre os conhecimentos indígenas e o do mundo exterior.

A eficiência do projeto foi avaliada muito elevada: a CPI/Acre conseguiu realizar as atividades com criatividade e seguidos esforços de redução de custos, possibilitando continuidades e desdobramentos que foram além do inicialmente previsto. Observou-se, inclusive, um certo “ativismo” na equipe, com prejuízos a ações de monitoramento de resultados e impactos – o que não significa a inexistência destes; ao contrário, pode-se identificar resultados e impactos relevantes do projeto em ao menos quatro campos: **1.** replicabilidade e disseminação de experiências e metodologias; **2.** políticas públicas; **3.** organização política; **4.** valorização da cultura.

A sustentabilidade foi analisada em duas dimensões. Quanto ao projeto, foi avaliada como muito elevada: suas atividades e produtos correspondem corretamente a percepções locais de necessidades; seus objetivos são compartilhados pelo conjunto de organizações indígenas que tivemos contato; há um grande enraizamento das atividades da CPI/Acre nas comunidades e organizações indígenas, muito visível nas visitas de campo. Merece destaque a incorporação e satisfatório apoio a ações do projeto por programas do governo do estado. A segunda dimensão voltou-se para a institucionalidade da CPI/Acre, onde o quadro é mais complexo: sua elevada sustentabilidade política – tendo como parâmetro o alto grau de reconhecimento do Estado e

organizações indígenas sobre sua ação – não se traduz em sustentabilidade financeira e, principalmente, em sustentabilidade organizacional, em termos de estrutura e gestão.

Um capítulo foi destinado à identificação de oportunidades e desafios à CPI/Acre, tendo como referência a potencial continuidade na parceria com a RFN. Quanto às oportunidades, constatou-se que a CPI/Acre desenvolve mediante apoios variados (isto é, que vão além do contrato com a RFN) ações, ainda que com distintos graus de investimento institucional, nos campos temáticos que provavelmente terão prioridade no Programa Amazônia de RFN. Contudo, é baixa sua capacidade em dar visibilidade frente a seus parceiros e à sociedade envolvente de suas ações nas comunidades indígenas. Os desafios serviram de base a recomendações específicas, abaixo detalhadas.

A principal conclusão da avaliação é que o projeto *Uma Experiência de Autoria* obteve êxito no alcance de seus objetivos de contribuir para autonomia e sustentabilidade dos povos indígenas do Acre, por meio da formação de recursos humanos indígenas (professores e agentes agroflorestais) para ações integradas nas áreas de educação, saúde, agricultura e meio ambiente. O impacto mais relevante foi a incorporação, de forma pioneira no Brasil, de componentes importantes da educação escolar indígena nas políticas públicas – desencadeando um conjunto de mudanças sociais (isto é, em dimensões que ultrapassam a educação) nas comunidades indígenas que vêm contribuindo para realização, na prática, da missão institucional da CPI/Acre.

Com vistas a contribuir para uma melhor performance de sua atuação, de sua relação com a RFN e potenciais parceiros, a avaliação apresentou uma série de recomendações, abaixo sumarizadas:

Estratégia-Ação-Estrutura - a CPI/Acre deve elaborar, a curto prazo, um planejamento institucional, que vá além de projetos específicos e que atualize sua visão de futuro. Deficiências em sua estrutura interna limitam o potencial de seu corpo de assessores, gerando a necessidade de uma revisão de programas, mecanismos de governança e formas de gestão;

Eixos de intervenção - reflexões no âmbito da avaliação delinearão quatro eixos prioritários para a atuação da CPI/Acre nos próximos anos: **1.** Gestão Territorial e Ambiental; **2.** Articulação Regional e Políticas Públicas; **3.** Educação Indígena; **4.** Monitoramento, Sistematização e Comunicação;

Organizações indígenas - transversalmente a estes eixos, a CPI/Acre deve contribuir para o fortalecimento dessas organizações, enfatizando: **1.** reforço a capacidades da OPIAC e AMAAIAC, visando à sua autonomia da CPI/Acre; **2.** fortalecimento de organizações regionais; **3.** assessorias a formas organizativas comunitárias; **4.** estímulos a processos de articulação local / regional;

Educação indígena - a avaliação produziu um mosaico de recomendações neste campo, envolvendo: **1.** implantação de experiência combinando educação de professores e de agentes agroflorestais; **2.** fortalecimento da capacidade dos professores e alunos de se tornarem bilíngües ou multilíngües, com ênfase nas línguas indígenas locais; **3.** monitoramento crítico da performance de escolas;

Comunicação - a extraordinária capacidade editorial da CPI/Acre deve priorizar mas não voltar-se exclusivamente para os povos indígenas. Recomenda-se que a comunicação seja (também) pensada como um instrumento de articulação e mobilização política com vistas a incidir sobre as políticas públicas (*advocacy*) e ampliar seu leque de organizações, redes e parcerias;

Mobilização de recursos - A elevada sustentabilidade político-institucional da CPI/Acre não se traduz em sustentabilidade financeira. A dependência a um número restrito de parceiros pode ser reduzida se a CPI/Acre superar sua “estratégia reativa”, passando a explorar, como poderia, possibilidades de apoio ao seu trabalho. Revisões de sua estrutura-estratégia institucional devem considerar a necessidade de ampliar / dinamizar a mobilização de recursos;

Monitoramento – planejamentos da CPI/Acre devem ser orientados para resultados e não apenas para objetivos, contendo exercícios de indicadores de monitoramento. As coordenações devem assegurar tempo e dinâmicas regulares de gestão de monitoramento e avaliação, como meio de reduzir certas resistências culturais. À RFN recomendamos uma revisão em seus procedimentos de acompanhamento de seus projetos, considerando lacunas expressivas detectadas neste campo.

Introdução

A realização desta avaliação externa do projeto “*Uma Experiência de Autoria*” é uma iniciativa da Rainforest Foundation da Noruega (RFN) em comum acordo com a Comissão Pró-Índio do Acre (CPI/Acre), que juntas elaboraram os Termos de Referência que a nortearam. Seu caráter é o de uma avaliação crítica e independente, conduzida por dois avaliadores que utilizaram uma metodologia qualitativa com forte dimensão participativa.

A avaliação ocorreu em um momento particular, em que a RFN concebe uma nova estratégia para sua atuação na Amazônia para o período 2008-2017. Este é um dado central para compreender o “espírito” desta avaliação, que concentrou-se não apenas na análise sobre resultados e limites do projeto, mas se preocupou em contextualizar e problematizar oportunidades, desafios e dilemas futuros da ação da CPI-AC junto aos povos indígenas do Acre e, particularmente, frente às duas principais organizações indígenas parceiras: Organização dos Professores Indígenas do Acre (OPIAC) e Associação do Movimento dos Agentes Agroflorestais Indígenas do Acre (AMAAIAC).

Em função desta particularidade, dois foram os objetivos gerais desta avaliação: **1.** Analisar a relevância e o desempenho do projeto “*Uma Experiência de Autoria*” e seus efeitos sobre as organizações que o integram e seus respectivos grupos-alvo, levando em conta os objetivos inicialmente propostos e os recursos disponibilizados ao longo do período; **2.** Apresentar subsídios que fortaleçam as organizações CPI/Acre, OPIAC e AMAAIAC, examinando a pertinência de se traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento da parceria destas com a RFN.

Os parâmetros para esta avaliação foram relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade do projeto e, para tal, os Termos de Referência (Anexo 1) apresentam um conjunto de questões específicas a serem tratadas pela equipe avaliadora:

Relevância - O projeto foi concebido e tem sido uma resposta adequada e satisfatória aos desafios dos povos indígenas e do movimento indígena do Acre? A formação oferecida pela CPI/Acre nas áreas de educação e meio ambiente tem contribuído com o fortalecimento dos povos indígenas? De que forma? Esta formação poderia ter sido mais eficaz? De que forma?

Eficiência - Qual o grau de realização de atividades planejadas no projeto e nos planos anuais de trabalho? Quais os efeitos da formação oferecida pela CPI/Acre em mudanças favoráveis na forma de gestão dos territórios compatíveis com novas realidades e relações com o Estado? Qual o grau de influência política do movimento indígena do Acre e como melhorá-la?

Impacto - Quais foram os efeitos reais, positivos e negativos, do projeto, isto é, o que de fato mudou nas condições de vida do público relacionado à CPI/Acre e como isso se reflete nas comunidades? A CPI/Acre tem uma sistemática de monitoramento de resultados e impactos de suas ações? Qual a avaliação da adequação e funcionamento destes instrumentos?

Sustentabilidade - Qual é o grau de sustentabilidade institucional, política e financeira das organizações indígenas e da CPI/Acre? Qual é o grau de sustentabilidade das atividades desenvolvidas pelo projeto? Como articular melhor os eixos de educação e meio ambiente da CPI/Acre? Quais as estratégias mais eficazes para conseguir apoio de outras fontes para

atividades que não alcancem apoio da RFN? Considerando a proposta de estratégia 2008-2017 da RFN e as mudanças internas da CPI, OPIAC e AMAAIAC, qual a melhor forma de parceria nos próximos dez anos?

A apresentação das informações e análises relacionadas aos objetivos e questões acima descritas é feita em cinco capítulos sequencialmente inter-relacionados, partindo de uma breve análise sobre contextos e culminando com a apresentação de conclusões e recomendações.

1. Metodologia e Atividades da Avaliação

Esta avaliação teve como principal instrumento orientador os Termos de Referência, que forneceram informações detalhadas sobre procedimentos, atividades, cronograma e produtos esperados.

Apesar do foco proposto incidir sobre o projeto *Uma Experiência de Autoria*, com ênfase em sua execução nos últimos cinco anos, a natureza desta avaliação e o cumprimento dos objetivos propostos forçaram os avaliadores a um olhar mais amplo e multidimensional.

De fato, o apoio da RFN à CPI/Acre concentrou-se, nos últimos anos, a ações no campo da educação indígena, tema que perde relevância no conjunto de prioridades no Programa Estratégico da RFN para o período 2008-2017. A pesquisa de campo revelou que diversas prioridades de RFN para os próximos anos constituem, ainda que em variados graus de densidade, em temas de trabalho da CPI/Acre. Como não considerar estes acúmulos ao traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento da parceria entre as duas organizações?

O quadro torna-se complexo ao constatarmos que a educação é historicamente um tema de central relevância para a CPI/Acre e, mais importante, que o trabalho aí realizado é indissociável de um conjunto de ações no campo da gestão territorial e ambiental das terras indígenas. Ou seja, ações da CPI/Acre no campo da educação não estão apenas restritas ao “ler e escrever”, mas envolvem uma ampla formação social e política que estimula e favorece a construção da cidadania indígena. Como não considerar os acúmulos neste campo ao pensar em um “salto” rumo a estratégias futuras de relacionamento CPI-AC / RFN?

Por outro lado, foi possível constatar a existência de algumas fragilidades no movimento de institucionalização da CPI/Acre que, sem dúvida, necessitam ser considerados uma vez que constituem desafios ao termos em conta que há uma expectativa de ambas organizações de uma crescente ampliação da parceria. Uma vez mais: como contribuir para a formulação de uma visão de futuro para a instituição sem considerar tais fragilidades na capacidade organizacional ?

Estes e outros aspectos serão melhor tratados no decorrer deste relatório, mas em profundidade seguramente não suficiente. Por ora, cabe aqui registrar a existência de um certo descompasso no arcabouço metodológico da avaliação, concebida para centrar-se em um projeto específico, mas com perspectivas esperadas situadas no plano institucional. Tal desproporção constituiu-se em um desafio para a equipe avaliadora que, como se verá, não pode ser plenamente equacionado.

Os principais instrumentos de investigação utilizados foram: análise de documentos relacionados ao projeto, à CPI/Acre e aos povos indígenas do Acre; entrevistas individuais com pessoas em todas as instituições diretamente envolvidas no projeto (CPI/Acre, OPIAC, AMAAIAC, RFN) e em outras instituições relacionadas à CPI/Acre; reuniões com equipes dos setores da CPI/Acre; visitas a quatro comunidades indígenas (situadas em duas Terras Indígenas), onde foram realizadas atividades diversas (entrevistas individuais e grupais, reuniões, observação de aulas em escolas indígenas, visita a experiências, etc.). Uma relação das atividades realizadas no âmbito da avaliação encontra-se no Anexo 3.

Como já indicado, esta avaliação procurou ter como finalidade última o apoio a um processo de aprendizagem e reflexão institucional. Por isso, uma das atividades centrais consistiu em um seminário de dois dias, realizado ao fim do processo avaliativo e que reuniu parte expressiva da equipe da CPI/Acre, integrantes de seu Conselho Consultivo e Disciplinar e membros da direção da OPIAC e da AMAAIAC. A presença destes personagens de grande relevância possibilitou um seminário bastante reflexivo, que permitiu aos avaliadores colher novas informações e checar conclusões preliminares e à CPI/Acre a geração de *insights* para seu desenvolvimento institucional futuro.

A avaliação foi conduzida por dois avaliadores externos com perfil e experiência profissional marcadamente distintos, ainda que ambos portem experiência em avaliação de projetos no campo socioambiental: uma profissional com larga experiência em ensino escolar e em novas formas e metodologias de organização escolar; e um profissional portador de experiência em metodologias de avaliação, o qual foi responsável pelas atividades preparatórias da avaliação, condução do seminário final e sistematização dos relatórios parciais. Cabe destacar que este foi o primeiro contato destes profissionais com a problemática indígena e socioambiental do Acre, o que confere a esta avaliação um caráter marcadamente externo.

Por fim, cabe sublinhar que procedimentos metodológicos, de maneira geral, indicam sobre o que podemos dizer e até onde podemos confirmar determinada formulação. Em uma avaliação temporalmente limitada como esta, não é possível apreender a riqueza e diversidade de um projeto em vigor desde a década de 1980. Nossa breve visita a campo não nos permite tirar conclusões no tocante a todos os aspectos das ações da CPI/Acre nem tampouco do projeto. Procuramos, assim, suplementar nossas impressões com informações colhidas em relatórios, demais documentos institucionais e publicações.

2. Considerações sobre contextos e cenários

Tornou-se uma regra em relatórios de avaliação situar as questões enfrentadas pela organização ou pelo projeto examinado em um contexto mais amplo. Uma vez que estamos em uma avaliação voltada, em boa medida, para o futuro, optamos por uma análise que não se limitasse ao contexto presente, mas priorizasse cenários prospectivos. As formulações a seguir têm como base um exercício feito no seminário final de avaliação, onde todos os participantes procuraram identificar, de um lado, as forças e as fragilidades presentes e, de outro, as oportunidades e ameaças futuras, configurando uma espécie de SWOT da questão indígena no Acre.

2.1. Contexto Presente

Forças

- Avanços expressivos na regularização no reconhecimento dos direitos territoriais indígenas. Comparativamente a demandas presentes e a outras regiões da Amazônia e do Brasil, há um volume considerável de Terras Indígenas demarcadas no Acre;
- No plano organizativo, constata-se a existência de associações em quase todas as Terras Indígenas, mesmo que com patamares organizativos muito distintos. Há um número expressivo de lideranças indígenas atuantes e, inclusive, com conhecimento sobre gestão de projetos;
- A educação básica indígena encontra-se hoje bastante fortalecida, inclusive com uma política de regionalização da merenda escolar que pode ocasionar efeitos importantes na sustentabilidade de comunidades indígenas;
- Existência de informações organizadas sobre a maioria das Terras Indígenas, com processos em curso de etnomapeamento e de elaboração de Planos de Gestão Territorial e Ambiental em algumas delas;
- Existência de ações comunitárias e de formação na área de gestão e meio ambiente (reflorestamento, repovoamento de fauna, etc.). Há, inclusive, em algumas Terras Indígenas uma significativa mobilização comunitária em torno da gestão de seus territórios. O trabalho da CPI/Acre em educação tem plenos potenciais para desdobrar-se efetivamente em gestão territorial;
- Avanços no relacionamento do Estado com os povos indígenas, inclusive com o delineamento e execução de políticas públicas que antes não existiam;
- Produção e valorização de conhecimentos indígenas, a partir de iniciativas de pesquisas dos professores e Agentes Agroflorestais Indígenas (AAFI) e um trabalho específico de fortalecimento de línguas indígenas;
- Existência de grupos e redes de articulação entre países vizinhos;
- Existência das categorias professores indígenas, AAFIs e agentes indígenas de Saúde (AIS);

Fragilidades

- Permanência da questão fundiária: invasão, demandas por ampliação, sobreposição com Unidades de Conservação, ameaças crescentes do entorno;
- Diferenças expressivas no patamar organizativo, tanto em nível comunitário quanto local. Falta aperfeiçoamento na capacitação de diretorias e comunidades indígenas;
- Divergências dentro do movimento indígena: povos em processo de reconhecimento; organizações com perfil mais urbano versus organizações mais enraizadas nas comunidades, etc;
- A gestão territorial (controle e uso) ainda é pouco compreendida em diversas situações, inclusive por envolver alterações em formas tradicionais de uso e manejo dos recursos naturais;
- A entrada de dinheiro nas comunidades (salários, benefícios sociais) pode levar, em situações particulares, a uma diminuição da biodiversidade dos roçados com impactos na segurança alimentar. Crianças e jovens nas comunidades podem ter ampliadas suas expectativas de salários e rendas. Tais perspectivas geram a necessidade de se refletir sobre duas questões: **(i)** qual o futuro da economia das comunidades indígenas? **(ii)** como envolver nas ações sobre alternativas econômicas discussões sobre o uso do dinheiro?
- Apesar de avanços, persistem múltiplas fragilidades na atuação do Estado: **(i)** pouco conhecimento e equipe qualificada: as terras indígenas têm situações diversas e nem sempre há um olhar diferenciado para cada situação; **(ii)** baixa capacidade de combater ameaças, como madeireiros, etc; **(iii)** descontinuidade de ações; **(iv)** profunda fragmentação e desarticulação das políticas de governo, revelando deficiências no estilo de gestão; **(v)** assessorias deficientes: baixo aproveitamento nas escassas visitas às comunidades; **(vi)** crescente perda de diálogo entre organizações indígenas e governo do estado do Acre; **(vii)** Falta, até agora, interlocução do atual governo com os movimentos sociais, em função do arranjo institucional para a questão indígena; **(viii)** os benefícios sociais do governo trazem fragilidades para as comunidades;
- Deficiência no controle social de políticas públicas e a existência de uma baixa participação de lideranças e comunidades nos projetos que lhes são propostos pelo Estado. Há pouca avaliação e monitoramento de ações do Estado e suas conseqüências;
- Falta de definição de espaços e papéis políticos e de atualização do conceito de representação indígena;
- Pouca visibilidade de ações da CPI/Acre e dos avanços em causas indígenas. Pouca eficiência na sistematização e difusão dos materiais, produções e pesquisas indígenas. Falta mais estudo e debate qualificado;
- Enfraquecimento da sociedade civil organizada com um expressivo deslocamento de quadros para o governo do estado. Houve acomodação da sociedade civil neste panorama político.

2.2. Cenários

Oportunidades

- Existência no Brasil e no estado do Acre de uma legislação relativamente avançada no campo socioambiental, apesar de uma concepção atrasada de sociedade;
- Implementação de uma Política governamental para índios isolados;
- Esse escopo legal oferece algumas brechas de oportunidades (articulações com aliados como o Ministério Público, Ministério da Justiça, alguns segmentos do governo) que a CPI/Acre pode tirar melhor proveito;
- Dois temas se destacam: direitos sociais (em sentido amplo) e modelos de desenvolvimento;
- Nos últimos anos, a questão indígena no Acre assume proporções regionais não apenas pelas ameaças vindas do Peru, mas também pelas oportunidades de fazer alianças com outros povos de países vizinhos, ampliando as redes de articulação existentes
- Serviços socioambientais prestados pela conservação da biodiversidade em terras indígenas, não apenas em valores monetários;

Ameaças

- Presença dos assentamentos no entorno das Terras Indígenas, com comunidades indígenas sendo influenciadas por dinâmicas de famílias assentadas: perfil de produção, acesso a créditos, estilo de vida, etc. As invasões em Terras Indígenas tendem a crescer a partir do esgotamento de recursos naturais destas unidades;
- Cenário desenvolvimentista e antiambientalista. Grandes projetos de desenvolvimento e infra-estrutura com impactos desagregadores de comunidades tradicionais: estradas, hidrelétricas, biocombustíveis, petróleo, gás, etc;
- Política de fronteira: sistema de ocupação na fronteira do Peru, potencializando tensões;
- Discurso crescente em torno das grandes dimensões das Terras Indígenas pode por em risco conquistas fundiárias;
- Gestão madeireira e pecuária empresarial no Acre;
- Baixa consulta às comunidades sobre propostas e perspectivas de desenvolvimento, evidenciando uma contradição entre discurso e práticas governamentais (federal e estadual);
- Desqualificação e possibilidade de cooptação de organizações não governamentais (ONGs) e organizações indígenas.

3. O projeto *Uma Experiência de Autoria*

Esta parte do relatório é destinada a reunir informações e análises sobre o projeto em questão. É oportuno lembrar inicialmente que este já foi submetido a duas avaliações prévias. A primeira delas ocorreu em 1992 por iniciativa da Oxfam-GB, pouco antes da RFN iniciar sua cooperação com a CPI/Acre (1993). O apoio financeiro inicial da RFN ocorreu como um resultado da ação Operação Dia de Trabalho (OD), iniciativa dos Estudantes Noruegueses e estendeu-se entre os anos de 1992 e 1997. Foi justamente ao final deste apoio que ocorreu a segunda avaliação (1997).

3.1. Síntese da avaliação externa de 1997

As principais conclusões apontavam para o êxito de instalação de uma escola indígena altamente relevante, combinando a vida na comunidade com atividades escolares. A avaliação concluiu que o projeto tinha contribuído para o aumento da autonomia da população indígena, ao ganhar mais conhecimento sobre sua própria linguagem e cultura, assim como sobre o mundo exterior. Também se enfatizou o fato do projeto ter obtido financiamento oficial para os salários dos professores e para o material escolar, e que modelo da formação do professor poderia oferecer apoio a outros projetos. A CPI/Acre tinha logrado realizar muito dentro de um orçamento limitado, devido a uma forte dedicação dos membros da equipe.

As *restrições* levantadas pela avaliação concentraram-se sobre fragilidade das organizações indígenas em nível local. Argumentou-se que a falta de organizações indígenas impedia os indígenas, eles mesmos, de assumir a responsabilidade pelo programa. Outra fraqueza apontada era a falta de compreensão e aceitação do programa e de sua filosofia por parte das diferentes entidades governamentais envolvidas na educação indígena. A falta de visitas de intercâmbio, o limitado aprendizado sobre experiências de outros lugares e o ensino de várias séries em pequenas salas de aula teve um efeito negativo sobre o ensino.

A avaliação apresentou recomendações em sete áreas: **1.** as relações com as autoridades educacionais deveriam ser fortalecidas; **2.** os povos indígenas deveriam se envolver mais na implementação do programa, e para tal, a CPI/Acre deveria estimular o estabelecimento de organizações indígenas, assim como que os professores mais experientes assumissem mais responsabilidade pelo aconselhamento nas aldeias. Recomendou-se também a inclusão de um indígena na equipe da CPI/Acre; **3.** publicação de um manual sobre as leis e decretos relevantes aos povos indígenas; **4.** importância de melhor integrar os diferentes setores da CPI/Acre; **5.** necessidade de uma avaliação regular de professores e estudantes; **6.** criação de mais oportunidades para atividades conjuntas e visitas de intercâmbio; **7.** aumento do orçamento para a melhoria das condições de trabalho dos membros da equipe da CPI/Acre.

Os efeitos positivos desta avaliação motivou RFN a prosseguir o apoio, agora através de recursos oriundos da Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento (Norad).

3.2. *Uma Experiência de Autoria*

Ações no campo da educação e, em especial, a formação de professores indígenas têm sido uma prioridade desde que a CPI/Acre foi oficialmente estabelecida, em 1979. Uma

característica importante do modelo priorizado no Acre foi seu foco sobre a escrita dos professores indígenas (os diários dos professores) e reflexões sobre a prática de ensino (a “autoria” se refere tanto à produção de textos escritos quanto à autonomia e responsabilidade).

Os objetivos gerais do projeto têm permanecido mais ou menos os mesmos desde 1997, que é o apoio às comunidades indígenas em seus esforços de obter a responsabilidade no que diz respeito ao desenvolvimento sócio-cultural, ambiental e econômico. A principal ação para a realização desse objetivo é a formação de professores indígenas e, em um momento posterior, de agentes agroflorestais.

Outro objetivo tem sido o fortalecimento das organizações indígenas OPIAC e AMAAIAC, assim como as associações locais, através de sua preparação para o acompanhamento das escolas indígenas nas comunidades, como também para o desempenho do papel de porta-vozes junto às autoridades educacionais no Acre.

Ao longo dos anos, a ação da CPI/Acre envolveu direta ou indiretamente diversos professores indígenas. Foi diretamente responsável pela formação de 40 professores indígenas, os quais participaram dos cursos anuais na CFPF. Estes professores são oriundos de sete grupos étnicos, servindo 27 escolas em 30 aldeias e alcançando um total de 1.286 estudantes. O número total de professores, aldeias, escolas e alunos beneficiados pela ação da CPI/Acre – através de oficinas e assessorias presenciais, por exemplo – é difícil de medir, mas seguramente bastante superior aos acima indicados. A maioria das escolas cobre da 1^a à 4^a séries, sendo que a maior parte das aldeias dispõe do primeiro ciclo (1^a a 4^a séries) e cinco contam também com o segundo ciclo (5^a à 8^a séries)¹.

A gestão das escolas é responsabilidade do governo do Acre e dos professores. As escolas diretamente envolvidas no trabalho da CPI/Acre encontram-se sob o mesmo regime de regras e legislação das demais. A CPI/Acre, contudo, participa na forma de manter a SEE informada sobre aspectos da gestão, assim como levar informações às comunidades, escolas e associações durante suas assessorias em Terras Indígenas. O Centro de Formação dos Povos da Floresta (CFPF), estabelecido e gerido pela CPI/Acre, é a única instituição de formação de professores indígenas credenciada no Acre (Magistério Indígena). Todos os professores indígenas formados no Acre foram certificados pelo CFPF.

3.3. Uma educação indígena diferenciada, específica e intercultural

Os professores indígenas que encontramos em campo enfatizam que a educação indígena nas aldeias é diferenciada, específica e intercultural (de acordo com as recomendações do Ministério de Educação, MEC). “Diferenciada” significa o reconhecimento das diferenças entre essa educação e a educação uniforme das escolas da sociedade não-indígena do Brasil e do mundo ocidental. Isso também significa entender as diferenças entre as escolas e professores indígenas assim como as diferenças entre os estudantes². “Específico” indica que a educação é explícita no que tange às particularidades de cada povo-aldeia-escola.

¹ As cifras totais relativas à educação indígena e de professores no estado do Acre são as seguintes: (i) 276 professores (17 professores treinados pela SEE-Acre (Secretaria de Educação do Estado do Acre) completaram a formação de professores indígenas (magistério indígena); (ii) 136 escolas; (iii) 4.929 estudantes.

² Caderno de reflexão do professor indígena. CPI/Acre, OPIAC, 2005

“Intercultural” significa aprender de outros povos indígenas assim como da sociedade exterior e do mundo ocidental.

Podemos identificar seis características principais da educação indígena: **(i)** um calendário escolar que respeita a vida da aldeia, permitindo aos alunos que tomem parte nas atividades da comunidade; **(ii)** existência de um forte vínculo entre teoria e prática; **(iii)** participação da comunidade; **(iv)** desenvolvimento de material e livros didáticos baseados em pesquisas da cultura e tradições locais; **(v)** ensino nas línguas locais, com prática bilíngüe/multilíngüe; **(vi)** busca de um equilíbrio entre os conhecimentos indígena e o do mundo exterior.

A educação indígena resulta de um desejo das comunidades indígenas. Alguns resistiram à idéia no começo. Antes de uma escola formal ter sido introduzida, o ensino se dava na aldeia através do ensino mestre-aprendiz, de pais para filhos e de mães para filhas, para o desenvolvimento de habilidades e capacidades. Com a introdução do ensino formal, a ênfase recaiu sobre o aprender a ler e a escrever. Apesar da educação indígena ser diferenciada e específica em alguns aspectos, ela também tem que acatar algumas regras prescritas pelas autoridades educacionais. O conteúdo e ensino são organizados em diferentes disciplinas, tal como nas escolas em territórios não-indígenas e alguns dos mesmos livros escolares são fornecidos. Mesmo assim, a educação indígena enfatiza o desenvolvimento de conteúdos locais e compila os resultados em cadernos escritos em línguas indígenas ou em português.

Em algumas escolas, a língua local é a língua de instrução, o português sendo a segunda língua. Em outras escolas, o português é a língua de instrução e também a primeira língua de alguns. Há aldeias onde muito poucos falam a língua local e onde os professores não a falam fluentemente ou mesmo não são capazes de se expressar nela. Eles dependem da ajuda dos mais velhos.

As salas de aula não são divididas estritamente por idade. Elas podem conter jovens e mesmo indivíduos mais velhos. Na maioria das escolas, os alunos são divididos de acordo com suas capacidades de ler e escrever. Em outras escolas, os diferentes níveis de habilidade são agrupados na mesma sala de aula e dois professores podem trabalhar juntos, dependendo das necessidades dos diferentes alunos. Nesse sentido, parece que cabe aos professores decidir como se organiza a sala de aula. Em alguns lugares se relata que é difícil separar estritamente por nível, já que estudantes de outras séries também participam. Isso reflete o fato de que a maneira tradicional de separar os alunos por nível ou idade não é apropriado segundo a percepção da comunidade. Os alunos seguem seu próprio ritmo. As diferenças entre os alunos são aceitas, e um aluno não é julgado apenas de acordo com o quão bem ele ou ela domina a escrita e leitura.³

Em campo, também observamos a cooperação entre os AAFIs e os professores: o AAFI ensinava questões ambientais na sala de aula, enquanto o professor participava no ensino prático do plantio, assim como também os agentes de saúde e outros membros da comunidade.

3.4. Questões para discussão

³ Caderno de reflexão do professor indígena, 2005

Quando se avalia a qualidade de um projeto, é preciso descobrir como e se ele contribui para o objetivo geral da sustentabilidade e do desenvolvimento nas comunidades. Seria a presente escola e educação instrumentos que servem às preocupações imediatas dos povos indígenas e poderiam elas ajudar a enfrentar desafios presentes e futuros?

O papel do professor é outra preocupação. Teria o projeto lançado foco demais sobre os professores e seu desenvolvimento? Quando a escola é pequena, tem apenas um professor e este se encontra ausente, configura-se uma estrutura vulnerável.

Os conteúdos e métodos da educação indígena contribuem para o desenvolvimento sustentável nas aldeias? Será a divisão em disciplinas e os métodos de ensino as melhores maneiras de atingir seus objetivos, ou será que uma abordagem interdisciplinar é melhor? Temos observado aulas onde o professor passa a maior parte do tempo escrevendo na lousa e os alunos copiando. Apesar do conteúdo que está a escrever possa ser relevante e as crianças gostarem de aperfeiçoar sua escrita, temos que questionar se esta é a melhor maneira de usar o tempo de aula. A pesquisa individual e em grupos (trabalho de projeto) representa uma maneira mais ativa de aprender, em consonância com a maneira pela qual os problemas são resolvidos na comunidade. Mais foco sobre um plano político-pedagógico pode resolver esses problemas.

Perguntas relevantes aos instrumentos de avaliação do desempenho do professor e dos resultados alcançados pelos alunos são: O que é um bom professor nesse contexto? Os professores são bons o suficiente? Eles contam com um sistema de apoio? O presente modo de avaliação contribui para os objetivos gerais de desenvolvimento sustentável? Existe um sistema satisfatório para os alunos que precisam de ajuda em seus processos de aprendizado?

A educação bilíngüe é outra questão. A educação é bilíngüe? Todos os professores falam bem suas línguas locais, ao lado do português? Se os professores não falam, também os alunos não falarão. Qual é a melhor maneira de ensinar línguas?

Muitos professores dizem que querem falar melhor suas próprias línguas, e aprender a falar corretamente. A transição da língua oral para a escrita é um processo longo e penoso, que toma tempo. Também é preciso reforçar seu comando do português, particularmente o escrito. Em outras palavras, a educação bilíngüe ainda é um processo a ser realizado.

Alguns cursos de gerência de escolas foram realizados. Serão a comunidade e seus professores capazes de administrar escolas sozinhos, e que tipo de apoio precisam?

Uma característica proeminente da educação indígena é sua diversidade. Ela varia de uma escola para outra. É portanto desafiador sistematizar e resumir os resultados e apresentar um instrumento uniforme e geral para efeito de avaliação.

O reconhecimento da escola pelo governo estadual é promissor para o desenvolvimento sustentável. Por outro lado, ele produz efeitos que estão ameaçando uma escola indígena diferenciada e específica, e também a continuação do modo de vida dos povos indígenas. A exigência de um certo número de horas de ensino resultou em um número grande demais de horas dentro da sala de aula. Isso afeta o ensino prático, assim como a quantidade de tempo que os alunos passam a trabalhar na aldeia.

O número de horas de ensino não é, necessariamente, o mesmo que o número de horas em sala de aula. Segundo a atual lei que rege a EEI, o tempo de duração de uma festa, por

exemplo, pode contar como horas de ensino. Mas é certo que o reconhecimento da EEI pelo Governo e, principalmente, a contratação exagerada de professores, tem provocado uma supervalorização da escola e que isto vem produzindo efeitos indesejáveis.

O governo estadual financia algumas das atividades, mas o financiamento é pequeno e insuficiente.

As visitas de assessoria às aldeias são de extrema importância para o apoio dos professores e da educação indígena. É entretanto um problema que o tempo passado em cada aldeia é muito curto e é caro manter consultores e assessores em campo por longos períodos. Uma abordagem suplementar seria engajar os professores indígenas onde existe um excesso de professores treinados, para que trabalhem como assessores volantes. Isso foi apontado pela avaliação de 1997 e iniciado em certas áreas. A SEE-AC vem implantando esse sistema em todas as terras indígenas do Acre: técnicos pedagógicos indígenas cuja missão é assessorar um determinado número de escolas.

Uma outra estratégia é criar núcleos de escolas vizinhas para fortalecer os sistemas de apoio entre colegas. Uma escola pode ser escolhida como ponto focal, também podendo se constituir um rodízio.

4. Resultados, Impactos e Sustentabilidade

A CPI/Acre ainda não foi capaz de elaborar um sistema de monitoramento eficiente de atividades, resultados e impactos⁴, inclusive sintonizado com objetivos e resultados propostos no projeto em questão. Aliás, os relatórios narrativos bem expressam essa dificuldade.

Observou-se um certo “ativismo” na equipe, com prejuízos a um trabalho de monitoramento e avaliação. O Setor de Educação, por exemplo, encontra-se envolvido em um amplo leque de atividades frente ao tamanho da equipe técnica e do financiamento: etapas diversas de formação de professores, assim como no desenvolvimento de escolas, na participação comunitária, na produção de material e livros didáticos, e também devotam bastante tempo junto a vários órgãos governamentais e parceiros. O cumprimento dos objetivos poderia ter sido mais eficiente se tivessem dado prioridade a algumas das muitas tarefas e melhor sistematizado os efeitos de seu trabalho.

Muitos relatórios têm sido publicados onde professores, consultores, conselheiros e equipes técnicas descrevem os resultados e impactos de seus projetos, mas freqüentemente o fazem de maneira coloquial e informal, o que não faz justiça à diversidade dos resultados e que não resume os impactos importantes, quantitativos e qualitativos. A maior parte da documentação relativa a resultados é apresentada na forma de narrativas, enquanto os indicadores qualitativos e quantitativos, análises críticas e resumos são esparsos. O formato Quadro Lógico exigido pelo RFN, não tem obtido sucesso, pois não tem contribuído para uma apresentação mais clara dos objetivos e resultados, e não dá crédito aos resultados qualitativos. Aparentemente, falta capacidade na CPI/Acre de manusear estes e outros instrumentos adequados para a avaliação e monitoramento.

Tais elementos estão relacionados à eficiência da estrutura organizacional da CPI/Acre, que é um ponto frágil, e torna difícil uma avaliação precisa dos impactos e resultados do projeto. No entanto, como se verá a seguir uma análise geral indica um quadro muito positivo de alcance de resultados – especialmente ao considerarmos os modestos meios financeiros à sua disposição ao longo dos anos.

4.1. Resultados e Impactos do projeto *Uma Experiência de Autoria*

Para fins de sistematização, selecionamos algumas dimensões de resultados e impactos, mesmo que estas se superponham.

Replicabilidade e Disseminação de metodologia e acúmulos

- A produção de livros em línguas locais e em português, baseados nas pesquisas de linguagens e culturas, são resultados que contribuíram para o fortalecimento da identidade dos povos e de uma escola diferenciada. É extraordinária a capacidade editorial da CPI/Acre: desde sua constituição, foram mais de 100 livros e publicações editadas em formatos diversos, sendo que apenas nos últimos seis anos foram 22

⁴ Utilizamos os termos resultados e impactos em uma acepção próxima a Roche (2000): mudanças duradouras, intencionadas ou não, que ações executadas por um projeto contribuíram para ocasionar nas condições de vida e no comportamento dos agentes com ele envolvidos em um dado período de tempo. A distinção entre resultados e impactos é tênue e geralmente remete a níveis de durabilidade, profundidade, abrangência e relevância

edições, sendo 6 bilíngües, 8 em línguas indígenas e 8 em Português. Infelizmente, não há uma avaliação sistemática de como os professores e alunos na escola usam seus livros e materiais, ou se estes servem a outros propósitos;

- O projeto CPI/Acre tem sido fonte de inspiração para programas indígenas em outras partes do Brasil, particularmente no que diz respeito à formação de professores indígenas, e assim tem tido um impacto mais amplo sobre como a educação indígena é concebida em escala nacional;
- Acredita-se que a forte ênfase na escrita e em textos escritos em línguas indígenas e em português seja uma das razões pelas quais tantos professores obtiveram êxito em se graduar no Magistério Indígena, e também o porque alguns até se qualificaram a continuar seus estudos em curso superior. O impacto potencial desse estímulo é que mais professores qualificados estão envolvidos no ensino de alunos, assim como na formação de seus colegas mais novos. Ainda que o nível superior para professores signifique que eles continuem a ensinar nas aldeias, o resultado também pode ser que, ao obter seus diplomas, eles sejam convidados a ocupar posições fora da aldeia.

Políticas públicas

- As iniciativas da CPI/Acre de formação de professores indígenas transformaram-se em política pública no estado do Acre e no Brasil, com uma série de resultados específicos neste campo. Selecionamos os 10 que nos pareceram mais relevantes: **(i)** aprovação pelo Conselho Estadual de Educação da Proposta Curricular para o Magistério Indígena (1998); **(ii)** definição de políticas específicas para educação escolar indígena a partir de convênio com a Secretaria da Educação do Estado do Acre (SEE-AC); **(iii)** reconhecimento da categoria *Escola Indígena* a seis escolas da Terra Indígena do Jordão, conforme Parecer No 01/2003 do Conselho Estadual de educação e implementação da escola de Inclusão Digital e Florestania e a Rede Povos da Floresta (CFPF, aldeia APIWTXA Povo Asheninka e aldeia Nova Esperança, povo Yawanawa, (2002); **(iv)** professores indígenas contratados como coordenadores pedagógicos das escolas indígenas; **(v)** concurso público diferenciado; **(vi)** publicação do Referencial Curricular Nacional para a Escola Indígena (RCNEI), que compõe os Parâmetros Curriculares Nacionais; **(vii)** estadualização de formação de professores indígenas; **(viii)** reconhecimento pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) da proposta curricular de formação do magistério indígena, a CPI/Acre é a única instituição que dá titulação ao magistério indígena; **(ix)** o CFPF é a única instituição credenciada para formação de professorares indígenas (Magistério Indígena) no Acre⁵; **(x)** participação da equipe da CPI/Acre na elaboração de uma série de diretrizes de instâncias públicas de educação, nos planos federal, estadual e municipal;
- Existe mais conhecimento sobre leis e decretos relevantes como decorrência de ser um tópico ensinado na educação de professores e nos seminários.

Organização Política

- A CPI/Acre respondeu à necessidade de uma participação mais forte das organizações das populações indígenas, através do apoio ao estabelecimento das organizações OPIAC

⁵ No momento da avaliação, o currículo de AAFI para ensino médio encontra-se em processo de elaboração pelos técnicos da CPI/Acre para ser oficialmente apresentado à CEE.

(1997-2000) e AMAAIAC (2002). Apesar de fragilidades (ver mais adiante), a existência dessas duas organizações foi extremamente valorizada por todos os indígenas entrevistados ao longo do campo;

- Participação da OPIAC na Comissão Nacional de Professores/MEC para definição das políticas de Educação Escolar Indígena.

Valorização da Cultura

- O trabalho da CPI/Acre ao longo de muitos anos definitivamente teve impacto sobre a maneira pela qual os grupos-alvo, aí incluindo gerações mais jovens, dão valor e preocupam-se com a preservação / recuperação de sua própria língua e cultura;
- Um importante resultado é que os professores tornaram-se, através de sua educação, muito conscientes de como o aprendizado e o ensino em suas próprias línguas são um pré-requisito para sua própria identidade e interesse na preservação das maneiras tradicionais de viver e aprender. Descobrir suas línguas locais os tornaram sedentos de aprender mais;
- É possível argumentar que estender as oportunidades de educação nas aldeias pode aumentar a probabilidade das crianças ficarem, pois elas não precisam ir à cidade para continuar sua educação, com menor influência de formas exógenas de educação. Como o número de pessoas vivendo nos territórios está aumentando, há razões para acreditar que a educação tenha um peso expressivo e crescente na valorização da cultura.

4.2. Sustentabilidade

Considerando os propósitos da presente avaliação, parece-nos pertinente analisar a sustentabilidade em duas dimensões.

A primeira consiste na sustentabilidade do projeto *Uma Experiência de Autoria*, avaliada como muito elevada. Um primeiro aspecto consiste no fato de atividades e produtos do projeto corresponderem corretamente a percepções locais de necessidades no campo da educação. Pode-se afirmar que os objetivos do projeto são compartilhados pelo conjunto de organizações indígenas que tivemos contato.

Este dado contribuiu para um grande enraizamento das atividades da CPI/Acre nas comunidades e organizações indígenas, visível nas visitas de campo. Quando solicitados, professores, AAFIs e lideranças indígenas foram capazes de identificar os principais componentes da ação da CPI/Acre no campo da educação, demonstrando inclusive uma boa apropriação de terminologias e metodologias de trabalho.

Não podemos aqui deixar de considerar que a CPI/Acre vem, há anos, relacionando-se profundamente e sem descontinuidades com comunidades e organizações indígenas que compõem o público principal do projeto. Cabe aqui destacar a forte parceria com a OPIAC e a AMAAIAC, que propicia uma participação considerável de povos indígenas no planejamento e na execução de ações.

Por fim, mas não menos importante encontra-se a incorporação e satisfatório apoio a ações do projeto por programas do governo do estado – assunto já abordado na seção anterior. Pode-se, inclusive, falar aqui em uma relação de parceria que tem possibilitado não apenas

a continuidade do fluxo de benefícios gerados pelo projeto, mas a sua potencialização e disseminação – apesar da existência de problemas típicos de ações do Estado brasileiro: despreparo do quadro técnico nos municípios do Acre, tendência à padronização, descontinuidades, etc.

No que diz respeito à sustentabilidade institucional, o quadro é mais complexo. Constatou-se que a elevada sustentabilidade política da CPI/Acre – tendo como parâmetro o alto grau de reconhecimento do Estado e organizações indígenas sobre sua ação – não se traduz em sustentabilidade financeira e, principalmente, em sustentabilidade organizacional (em termos de estrutura e gestão). Trataremos, no presente capítulo da questão financeira e, nos subseqüentes, da sustentabilidade organizacional.

A CPI/Acre não enfrentará, aparentemente, problemas financeiros no curto prazo, sobretudo ao considerarmos a potencial continuidade da parceria com a RFN. Mas há uma forte dependência da cooperação internacional para cobrir custos institucionais e de pessoal que pode sinalizar riscos futuros. Isso porque a CPI/Acre não possui uma estratégia definida de ampliação de parcerias internacionais, adotando uma postura mais reativa do que propositiva.

Em termos nacionais, as possibilidades de mobilizar recursos junto aos principais beneficiários de seus serviços (organizações indígenas, ONGs, redes e articulações) são bastante reduzidas pela própria fragilidade financeira desses atores. Mas a CPI/Acre tem tido relativo êxito em tirar proveito de conjunturas políticas favoráveis e firmado convênios com organismos do governo federal e estadual. Existem também possibilidades reais do excelente Centro de Formação dos Povos da Floresta (CFPF) vir a ser um espaço de mobilização de recursos, ou, ao menos, uma estrutura financeiramente sustentável. O fato a se destacar é que a CPI/Acre porta um capital político que a credenciaria a melhor explorar possibilidades diversas de mobilização de recursos nacionais – ainda que por ocasião da avaliação, contatos vinham sendo estabelecidos com uma agente de perfil empresarial com vistas a dinamizar o CFPF. O Anexo 4 contém quadros orçamentários relativos aos anos de 2006 e 2007 que possibilitam comparar recursos mobilizados em diferentes fontes.

5. Oportunidades e Desafios colocados para a CPI/Acre

Neste capítulo procura-se identificar campos de oportunidades que podem ser melhor exploradas pela CPI/Acre, tendo como principal referência a parceria com a RFN. Em um segundo momento, indicamos alguns desafios que nos pareceram relevantes para que a CPI/Acre desenvolva um trabalho e, com isso, responda às oportunidades

5.1. Oportunidades

Considerando o momento de redefinição de estratégias de RFN para o período 2008-2017, utilizamos como fio condutor de identificação de oportunidades as prioridades temáticas que constam na versão preliminar do Programa Amazônia.

Duas foram as constatações deste exercício. Tornou-se evidente, de um lado, que a CPI/Acre desenvolve mediante apoios variados (isto é, que vão além do contrato com a RFN) ações, ainda que com distintos graus de investimento e prioridade institucional, nos campos temáticos que provavelmente terão prioridade na dinâmica de consolidação de parcerias da RFN na próxima década. De outro, uma baixa capacidade da CPI/Acre em dar visibilidade frente a seus parceiros e à sociedade envolvente tanto de suas ações como das boas iniciativas presentes nas comunidades indígenas.

Prioridade 1 - Estabelecimento e proteção de territórios indígenas, com especial atenção a grupos indígenas isolados

- Formação de agentes indígenas (professores e AAFIs) que atuam na proteção de terras indígenas;
- Elaboração e implementação de planos de gestão territorial e ambiental, que envolvem ações de vigilância e fiscalização;
- Etnomapeamento em 02 terras reservadas para povos isolados e em 08 Terras Indígenas localizadas na fronteira Acre-Ucayali;
- Constituição e participação no Fórum de Integração Acre – Ucayali, com discussão sobre povos indígenas isolados;
- Monitoramento, ainda que com baixo grau de sistematização institucional, de políticas fundiárias do governo federal;

Prioridade 2 - Manejo sustentável dos recursos naturais de terras indígenas

- Elaboração e implementação de planos de gestão territorial e ambiental;
- Formação de professores, com uma dimensão cultural para manejo de recursos naturais, com base em conhecimentos tradicionais, o que envolve um trabalho direto de gestão ambiental nas escolas indígenas, inclusive como aspecto constitutivo do currículo;
- Formação de AAFIs, envolvendo pesquisas e um conjunto de outras iniciativas de capacitação;
- Implantação de experiências de uso sustentável de recursos naturais (Sistemas Agroflorestais, piscicultura, etc.);

- Elaboração de materiais didáticos e para-didáticos, tais como livros, manuais, cartazes, vídeos e CDs;

Prioridade 3 - Desenvolvimento institucional e construção de capacidades de organizações indígenas

- Apoio à constituição e ao fortalecimento da OPIAC e da AMAAIAC. Como já indicado, a CPI/Acre tem uma sólida relação de parceria com essas organizações para realização de ações conjuntas;
- Realização de seminários de formação de lideranças indígenas: políticas públicas, elaboração e gestão de projetos;
- Apoio para elaboração e execução de projetos para associações indígenas locais;

Prioridade 4 - Apoio a redes de organizações da sociedade civil voltadas para garantia de direitos dos povos indígenas e proteção do meio ambiente

- A CPI/Acre vem tendo destacado papel na constituição e fortalecimento do Grupo de Trabalho Transfronteiriço do Alto Juruá;
- Influência na constituição e participação (liderança em 02 das 07 comissões) no Fórum de Integração Acre – Ucayali;
- Participação no consórcio bi-nacional de ONGs que discutem questões transfronteiriças Brasil-Peru
- Participação em redes e articulações da sociedade civil: Rede de Cooperação Alternativa (RCA); Articulação Nacional de Agroecologia (ANA); Grupo de Trabalho da Amazônia (GTA)⁶;
- Participação em espaços de articulação Estado - sociedade civil: Comissão Nacional de Materiais Didáticos de Autoria Indígena (Capema-MEC); Grupo de Trabalho Interinstitucional para discutir a criação de curso superior para professores indígenas no Acre;

Prioridade 5 - Promoção da participação da sociedade civil no manejo integrado de grandes corredores de terras indígenas e áreas de proteção ambiental

- Constituição do Grupo de Trabalho Transfronteiriço do Alto Juruá;
- Influência na constituição e participação (liderança em 02 das 07 comissões) no Fórum de Integração Acre – Ucayali;
- Participação no consórcio bi-nacional de ONGs que discutem questões transfronteiriças Brasil-Peru;

Prioridade 6 - Desenvolvimento de instrumentos legais e mecanismos administrativos para aprimorar o quadro legal de direitos indígenas e florestais

- Articulação em políticas públicas estaduais para o reconhecimento dos AAFIs como categoria profissional;

⁶ É possível que o GTA deixe de integrar o grupo de articulações priorizadas pela CPI/Acre, em decorrência de mudanças de orientação e de formas de gestão desta articulação.

- As iniciativas da CPI/Acre de formação de professores indígenas transformaram-se em política pública no estado do Acre e no Brasil, como já detalhado no capítulo anterior;

Prioridade 7 - Promoção de educação bilíngüe e culturalmente adaptada para povos indígenas

Na medida em que esta prioridade, constitui-se no principal campo de apoio da RFN à CPI/Acre, consideramos desnecessário reproduzir aqui as diversas oportunidades formuladas em diferentes partes do presente relatório.

5.2. Desafios

PMA

Começamos com a primeira letra: a CPI/Acre não possui atualmente um planejamento institucional. Observou-se que o planejamento encontra-se limitado aos dois setores ou, em uma análise mais rigorosa, a projetos (efetivos ou potenciais). São muitas as conseqüências desta configuração, que vão desde indefinições sobre incorporação de novas demandas e oportunidades até a dificuldade de uma maior integração entre áreas temáticas.

Paralelamente, a CPI/Acre precisa atualizar sua visão de futuro, aparentemente presa a um passado de êxito em campos temáticos relevantes, mas limitada por não considerar devidamente tanto cenários prospectivos como desdobramentos e conseqüências não previstas de seu próprio trabalho. Para tanto, sua equipe, direção e organizações indígenas parceiras (OPIAC e AMAAIAC, sobretudo) precisam avançar rapidamente na formulação de uma visão de futuro para os próximos anos e na definição correspondente de uma estratégia integrada de ação e de estrutura organizacional (ver ponto a seguir).

Contudo, os problemas são mais visíveis no campo do monitoramento e avaliação de resultados e impactos. Constatou-se ser ainda frágil a compreensão nas equipes de conceitos neste campo e não houve até o presente um exercício de experimentação de indicadores. É possível que haja certas resistências por parte de alguns assessores à adoção destes procedimentos, mas pode-se observar que são poucos os estímulos de parte da coordenação o que resulta em pouco energia despendida pelos técnicos em monitoramento e avaliação de suas ações.

Tão importante quanto à dimensão interna é o papel de parceiros com a RFN neste processo, o qual tem sido até o momento muito tímido. Observou-se que nos últimos anos o acompanhamento da RFN ao projeto tem sido descontínuo e os documentos institucionais (relatórios de atividades, notadamente) não recebem considerações críticas que possibilite e estimule a CPI/Acre a construir uma trajetória de gradual aperfeiçoamento no campo do monitoramento e avaliação de resultados.

Governança

A situação geral da CPI/Acre não é crítica e nem tampouco conflituosa em relação ao atual estilo de gestão. Isso não significa a inexistência de problemas.

Percebeu-se a existência, nos últimos anos, de um processo de relativa estagnação da CPI/Acre em uma trajetória antes bem sucedida, ainda que lenta, de transição para um modelo institucional e gerencial profissional. De um lado, a atual estrutura setorial com que

se organiza internamente a CPI/Acre (Setor de Educação e Setor de Agricultura e Meio Ambiente) parece inibir uma maior unidade da ação, ocasiona uma morosidade em tomadas de decisão para mudanças, além de não mais se adequar ao presente perfil de atuação da CPI/Acre. Esta estrutura bi-setorial dificilmente atenderá às mudanças de enfoque que começam a ser pensadas e que talvez tenham sido impulsionadas pela presente avaliação.

De outro lado, há visíveis e reconhecidos problemas nas instâncias de comando da instituição, as quais sofrem os efeitos de um certo “personalismo” de figuras históricas que nos últimos anos afastaram-se do cotidiano de trabalho. Aparentemente, os coordenadores e instâncias de coordenação não desempenham plenamente as atribuições que seriam de sua competência.

No caso das coordenadorias setoriais, observou-se indefinições no Setor de Educação, com superposições entre a coordenadora passada e a presente. Além disso, no transcorrer da avaliação, ambas pareciam alternar-se em atribuições que caberia a uma gerência institucional. Relatos indicam que a coordenação do Setor de Agricultura e Meio Ambiente possuía uma dinâmica distinta e mais claramente definida.

O Conselho Consultivo e Disciplinar é constituído por lideranças e profissionais reconhecidos e comprometidos com a CPI/Acre. Parte destes conselheiros acompanha a agenda de trabalho institucional e contribui regularmente com análises críticas e orientações, como se pode constatar no seminário final de avaliação. Cabe sublinhar que não se abordou nesta, assuntos relacionados à gestão contábil e financeira da CPI/Acre.

Educação Indígena

Algumas das fragilidades apontadas na avaliação de 1997 foram corrigidas, outras não. Esta avaliação recomendava um processo de avaliação de professores e alunos. Os avaliadores não encontraram documentação sistemática sobre se e como isso teria sido feito.

A CPI/Acre iniciou seus trabalhos com ênfase na formação de professores como um meio de alcançar os objetivos gerais. Criar professores competentes e futuros líderes nas comunidades indígenas era considerado veículo para a promoção de desenvolvimento sustentável nos territórios indígenas. Por outro lado, os professores sozinhos não podem decidir sobre o conteúdo e desenvolvimento da escola formal, mas cabe à comunidade participar desse processo. A comunidade está engajada na educação indígena, mas ela precisa se envolver mais em termos de discussão de conteúdos, métodos, organização e de como as educações escolar e familiar são interligadas. Uma escola forte e sustentável é uma escola inclusiva, que é gerenciada pela comunidade indígena.

A língua indígena local não está suficientemente desenvolvida em muitas aldeias e algumas têm o português como sua primeira língua. Como tornar forte uma educação verdadeiramente bilíngüe deveria constar como prioridade na pauta, e passos devem ser tomados nessa direção. A esse respeito também é necessário considerar os métodos de ensino e material didático em português e requisições realistas. Observou-se que muitos professores não dominam sua língua local enquanto outros não têm um domínio suficiente do português.

A introdução de uma instituição escolar pode ameaçar as maneiras tradicionais de educar as crianças nas famílias e nas comunidades. A escola depende da comunidade. A educação informal mais importante acontece na comunidade, e alguns dos membros dessas

comunidades podem considerar a escola como estranha à educação tradicional. Tem que haver boa e transparente comunicação entre a escola e a comunidade, para que todos entendam as demandas e resultados da escola. Parece que esse relacionamento não é suficientemente forte em todas as comunidades.

A CPI/Acre tem dado prioridade à formação de professores, mais do que ao funcionamento da instituição formal da escola nas aldeias indígenas. O papel do professor também precisa ser considerado. É uma das tarefas da OPIAC fortalecer o relacionamento entre a escola e a comunidade, e também assistir na elaboração de um plano pedagógico-político. Esse trabalho está em andamento, mas poucas aldeias já desenvolveram tal plano.

As regulamentações estatais sobre a escola podem ser uma ameaça à educação tradicional e podem colocar em perigo sua diversidade e especificidade.

A CPI/Acre está engajada em muitos projetos, mas a equipe e meios financeiros não são o suficiente para que se aprofunde em todos eles. O trabalho pode ser mais eficiente se as tarefas forem priorizadas. Existem alguns sinais de avaliação sistemática dos professores e dos alunos. Visitas de intercâmbio ocorreram, mas é necessário que haja mais.

Há também fragilidades no presente currículo e nos métodos de ensino nas escolas. O currículo é dividido em diferentes disciplinas de acordo com as diretrizes. Isso não corresponde ao modo pelo qual os alunos aprendem na comunidade, que é de maneira interdisciplinar. Quando a crianças têm uma aula prática sobre o plantio de legumes, isso envolve a língua, matemática e a biologia, entre outros, mas não parece que essa oportunidade tenha sido aproveitada nas aulas observadas pela equipe de avaliação.

Por fim, as ligações com as autoridades educacionais foram reforçadas, mas estas ainda não demonstram um entendimento satisfatório da cultura das comunidades indígenas.

Organizações Indígenas

A CPI-AC tem sido pouca atenta às fragilidades presentes nas organizações indígenas do Acre. No decorrer da pesquisa de campo, notou-se que tais fragilidades são de diversas ordens;

- De um lado, as lideranças indígenas entrevistadas, sobretudo as posicionadas em uma esfera regional, assinalaram a necessidade da CPI/Acre contribuir, nos próximos anos, com a superação de dilemas organizativos e gerenciais hoje vivenciados pelas associações locais;
- Nas visitas às comunidades, a questão organizativa esteve também presente de forma intensa, a partir de insatisfações de lideranças com a atuação da associação local (Associação dos Seringueiros Kaxinawá do Rio Jordão – ASKARJ). Duas das comunidades visitadas discutiam possibilidades de criação de uma associação comunitária;
- Por fim, cabe assinalar que os avaliadores tiveram a impressão de ser ainda relativamente frágil a sustentabilidade institucional das duas principais organizações indígenas parcerias da CPI/Acre: OPIAC e AMAAIAC. Para não ficar dúvidas: estamos falando em impressões já que não se fez, no âmbito desta avaliação, um diagnóstico destas. No caso da OPIAC (constituída no período 1997-2000), notou-se uma

dependência da CPI/Acre em processos de sua gestão institucional. É provável que a perda de prioridade do tema educação no Programa Amazônia traga sérios desafios à sustentabilidade da OPIAC, já que a RFN é a única organização que a apóia institucionalmente. A situação da AMAAIAC pareceu-nos mais complexo, talvez pela sua constituição mais recente (2002). O fato é que esta organização ainda não encontra-se dotada de meios administrativos e materiais mínimos (inclusive em termos de infraestrutura e equipamentos) para responder a demandas por alternativas econômicas.

A CPI/Acre deve, nos próximos anos, intensificar investimentos para fortalecer ao menos essas duas organizações, nascidas como efeitos e desdobramentos das ações do setor de Educação e de Agricultura e Meio Ambiente.

Gênero

Apesar da temática de gênero ser muito complexa quando relacionada a povos indígenas, observou-se que esta carece ainda de um maior investimento por parte da CPI/Acre. Cabe, a princípio investigar até que ponto êxitos de ações da CPI/Acre (profissionalização de professores indígenas, por exemplo) não ampliaram ou recolocaram assimetrias entre homens e mulheres indígenas nas comunidades. Essa é uma questão que merece ser refletida pela equipe, pois os avaliadores encontraram uma lacuna em termos de diagnóstico e de possíveis estratégias que minimizem eventuais impactos negativos nas relações familiares e comunitárias.

Por outro lado, seria interessante refletir até que ponto essa temática não poderia vir a ser um aspecto constitutivo das diversas áreas e produtos da CPI/Acre. A atuação dos AAFIs por exemplo poderia ter um componente de Segurança Alimentar e Nutricional que, de alguma forma, articulasse mulheres nas comunidades. Observamos também nas comunidades um número expressivo de mulheres que se dedicam ao artesanato. Não seria esta uma porta de entrada para a CPI/Acre produzir uma intervenção mais clara neste campo?

O trabalho de educação também suscita algumas questões que demandariam uma maior reflexão da CPI/Acre.

Sustentabilidade econômica das comunidades indígenas

Ao longo do trabalho de campo, os avaliadores defrontaram-se com uma série de questões complexas sobre sustentabilidade econômica das comunidades indígenas que merecem ser aqui explicitadas. Não são questões particulares da CPI/Acre, mas talvez comum a boa parte das organizações de assessoria voltadas para a problemática indígena no Brasil.

Uma primeira questão, ainda sem resposta, consiste na identificação dos reais impactos da profissionalização e do assalariamento de uma parcela de índios nas comunidades como decorrência direta do reconhecimento por parte do Estado de categorias sociais específicas como os professores indígenas. O quadro visto nas comunidades visitadas parece ser inquietante pois pode estar em curso um processo de forte diferenciação socioeconômica desses professores com prejuízos a condutas tradicionais, cuja manutenção e resgate são preocupações centrais da CPI/Acre.

Também não há resposta para a questão de até que ponto as atividades desenvolvidas pela CPI/Acre no Setor de Agricultura e Meio Ambiente serão efetivamente capazes de solucionar problemas de sustentabilidade futura dessas comunidades – especialmente ao considerarmos sua forte dinâmica de crescimento populacional e a expansão de centros urbanos em algumas áreas. Ao que parece, a preocupação central da CPI/Acre tem sido a implantação de experiências comunitárias, mas não se notou uma estratégia claramente delineada de torná-las referências (visando à sua disseminação) no âmbito de uma proposta de desenvolvimento regional que parta dessas mesmas experiências (uma vez alçadas ao patamar de “demonstrativas”) e de outras possíveis.

Chamou-nos particularmente a atenção, por exemplo, a disseminação da criação de gado em algumas áreas para fazer face à escassez de caças, sendo que esta atividade dá-se, em geral, à margem da atuação da CPI/Acre nestas mesmas comunidades. Por outro lado, os SAFs implantados de forma exitosa começam a produzir excedentes que vem sendo comercializados nas cidades circunvizinhas às aldeias sem uma atenção devida da CPI/Acre – o que pode, em um futuro próximo, ocasionar efeitos importantes e indesejáveis nas relações sociais.

Enfim, a visita às comunidades indígenas revelou à equipe de avaliação a existência de ingredientes econômicos muito complexos que demandam um esforço de melhor reflexão da CPI/Acre não apenas sobre abstrações proféticas acerca do futuro das comunidades e famílias, mas sobre efeitos não esperados e hoje presentes na vida de índios de carne e osso.

6. Conclusões e Recomendações

A presente avaliação procurou registrar, de forma crítica e independente, o valor do trabalho realizado no âmbito do projeto *Uma Experiência de Autoria* no apoio às comunidades indígenas do Acre na busca de sua sustentabilidade cultural, social, econômica e ambiental, por meio da formação de recursos humanos indígenas (professores e agentes agroflorestais) para ações integradas nas áreas de educação, saúde, agricultura e meio ambiente.

Com base em variadas fontes, identificamos resultados e impactos expressivos diretamente alcançados pelo projeto apoiado pela RFN nos últimos sete anos, assim como mapeamos, ainda que de forma parcial, resultados alcançados pela CPI/Acre a partir de ações que contam com apoio de outros parceiros. O projeto *Uma Experiência de Autoria* obteve êxito em desenvolver a formação dos professores, treinando professores orgulhosos de sua língua e cultura, mas que também têm familiaridade com os outros tipos de educação e estilos de vida dos territórios não-indígenas. O impacto de maior visibilidade consiste na incorporação de componentes importantes da educação escolar indígena nas políticas públicas do governo do Acre. Tal incorporação, além de ter-se dado de forma pioneira no Brasil, gerou um conjunto de mudanças sociais (isto é, em dimensões que ultrapassam a educação) nas comunidades indígenas do Acre, as quais vêm contribuindo para realização, na prática, de sua missão institucional.

O caráter multidimensional de alguns destes resultados e impactos reflete sinergias entre os setores Educação e Agricultura e Meio Ambiente, muito visíveis no campo mas não na comunicação institucional (ver ponto sobre comunicação).

Contatou-se ainda que a CPI/Acre porta uma densa sustentabilidade política e institucional: os atores entrevistados que com ela interagiram expressaram de forma unânime a importância do papel, da qualidade e credibilidade técnica de sua intervenção. Alguns deram destaque à especificidade da CPI/Acre mesmo quando sua intervenção se dá em conjunto com outras organizações, governamentais ou da sociedade civil. De fato, através de sua dedicação e esforço sustentado, ao longo de muitos anos, a CPI/Acre ganhou a confiança das populações indígenas, assim como de políticos e parceiros no Acre e no Brasil. A perspectiva do trabalho de longo termo e o financiamento externo estável contribuíram positivamente para a forte posição da CPI/Acre e para os resultados obtidos.

Além da relevância desses resultados e legitimidade, as oportunidades e desafios que procuramos identificar nesta avaliação mostram a importância da continuidade ao trabalho da CPI/Acre de apoiar povos indígenas do Acre em algumas de suas lutas pela conquista e o exercício de direitos coletivos, inclusive para fazer face às crescentes ameaças e exigências sociais e ambientais no Acre.

Por todas essas constatações, os avaliadores afirmam que a CPI/Acre é uma organização credenciada a continuar a receber o apoio da RFN, bem como de outros organismos da cooperação internacional e nacional preocupados com a defesa e geração de direitos territoriais e sócio-culturais dos povos indígenas da Amazônia. Esta é a principal recomendação deste trabalho.

No caso específico da RFN, recomendamos a permanência do apoio a ações da CPI/Acre em educação escolar indígena, mesmo que em patamares orçamentários inferiores e decrescentes. Como se verá em detalhes mais adiante, parte deste apoio deve incidir em

ações que ampliem capacidades institucionais da CPI/Acre, inclusive como forma de ampliar possibilidades de mobilização de recursos para sustentabilidade a médio prazo do trabalho em educação.

Contudo, as exigências postas à CPI/Acre se redobram neste momento em que a RFN, organização consensualmente tida como sua principal parceira, delinea novas estratégias e prioridades. Além de sugestões espalhadas no corpo deste relatório, as recomendações a seguir devem ser vistas como procedimentos que visam a contribuir não apenas para um novo desenho desta parceria, mas principalmente para que a CPI/Acre venha a ter, de fato, um lugar de destaque no diálogo institucional da RFN com organizações da Amazônia ao longo da próxima década.

Estratégia Institucional

No capítulo anterior, observamos que a CPI/Acre não possui um planejamento institucional e assinalamos a necessidade de atualizar, a curto prazo, sua visão de futuro. De fato, mudanças de orientação na parceria com a RFN reforçam a necessidade da CPI/Acre conduzir sua ação segundo uma visão estratégica, hoje pouco clara e não atualizada

Recomendamos especificamente que: **(i)** este trabalho de formulação de estratégias institucionais se dê mediante uma discussão político-conceitual, isto é, que não apenas defina uma matriz de planejamento com base em capacidades de gestão e cenários emergentes (desafios e oportunidades) mas também repense o marco conceitual da CPI/Acre, explicitando noções caras, mas não muito claras para observadores externos (educação, formação, por exemplo), e, talvez, incorporando outras novas (segurança alimentar, por exemplo); **(ii)** materialize os resultados dessa discussão em um plano estratégico institucional que incorpore e, sobretudo, vá além dos projetos específicos de apoio; **(iii)** a RFN examine possibilidades de apoiar esta iniciativa, inclusive estimulando a CPI/Acre a contar, em momentos oportunos, com apoio externo especializado.

Estrutura Organizacional

A CPI/Acre possui uma equipe tecnicamente qualificada, dedicada ao trabalho e politicamente comprometida com sua missão institucional. Como assinalado, deficiências de estruturação interna, coordenação e gestão limitam o potencial de seu corpo de assessores (novos e antigos). É, portanto, fundamental que a CPI/Acre inicie, a curto prazo, um processo de reordenamento institucional que construa uma unidade entre ação-estratégias-estrutura. Neste momento de necessidade de atualização de estratégias, como indicado no ponto anterior, é importante que a CPI/Acre retome sua trajetória de institucionalização, ultrapassando os problemas identificados.

A necessidade de fortalecimento das coordenações no plano técnico e político tem aqui importância destacada. Considerando o peso de sua cultura institucional e características “familiares” de seu modelo de governança, recomenda-se um trabalho sensível e cuidadoso de reordenamento, que evite riscos de fissuras e pulverização interna. Sugerimos ainda que a CPI/Acre: **(i)** examine a pertinência de vir a contar com um coordenador geral e um coordenador adjunto, como forma de fortalecer a gestão institucional; **(ii)** defina um modelo de governança, com clara definição de atribuições de coordenadores (inclusive com critérios de seleção) e instâncias de decisão; **(iii)** delinheie uma política unificada e adequada de cargos e salários.

No que diz respeito à estrutura programática / setorial, sugerimos um processo metodologicamente ordenado, que parta de uma reflexão conceitual, política e administrativa sobre setores, programas, núcleos, projetos, temas, serviços, atividades permanentes e temporárias. No âmbito da presente avaliação, um passo inicial foi dado ao se discutir, no seminário final de avaliação, quatro eixos possíveis de ação da CPI/Acre nos próximos anos:

Eixos possíveis	Palavras-chave
▪ Gestão Territorial e Ambiental	<i>Alternativas de desenvolvimento / cultura / desenvolvimento econômico / segurança alimentar / diálogo entre conhecimentos / elaboração e implementação de Planos de Gestão / formação de AAFIS como gestores ambientais / manejo de recursos naturais / fortalecimento organizativo / pesquisa / empoderamento das comunidades / AMAAIAC / OPIAC</i>
▪ Articulação Regional e Políticas Públicas	<i>desenvolvimento / participação e controle social / integração regional / comunicação / sistematização / monitoramento / fortalecimento organizativo</i>
▪ Educação Indígena	<i>política linguística / educação superior / pesquisa</i>
▪ Monitoramento, Sistematização e Comunicação	<i>planejamento / capacitação / advocacy / estrutura organizacional / governança / estratégias de ação /</i>

Cabe aqui explicitar que os avaliadores recomendaram a inclusão de um eixo diretamente voltado para fortalecimento organizativo, isto é, que atendesse a demandas comunitárias e regionais de desenvolvimento político-administrativo e gerencial de organizações indígenas. Contudo, consideramos prudente a preocupação da CPI/Acre com a necessidade de estabelecer limites ao seu campo temático de atuação, bem como seus argumentos de que parte deste trabalho continuará sendo realizado, ainda que de modo não ordenado e sistemático, no âmbito do eixo Articulação Regional e Políticas Públicas. Por isso, optamos por excluir este eixo, mas permanece válida a recomendação para a CPI/Acre buscar meios de nos próximos anos contribuir para o fortalecimento destas organizações com ênfase: **(i)** reforço a capacidades institucionais da OPIAC e AMAAIAC, visando à sua autonomia da CPI/Acre; **(ii)** fortalecimento de algumas organizações indígenas regionais; **(iii)** assessorias a formas organizativas comunitárias; **(iv)** estímulos a processos de articulação local / regional.

Educação

Esta avaliação produziu uma série de recomendações específicas ao trabalho de educação da CPI/Acre:

- A relevância da educação indígena no presente e no futuro repousa sobre a maneira pela qual ela contribui para o fortalecimento da autonomia e estilo de vida indígenas. Para isso, é importante desenvolver ainda mais e reforçar a educação diferenciada, específica, intercultural e bilíngüe. É portanto importante que se dê prioridade ao apoio e defesa desses princípios fundamentais da educação indígena;

- A prioridade deveria ser dada ao fortalecimento da capacidade dos professores e alunos de se tornarem bilíngües ou multilíngües, com ênfase particular nas línguas indígenas locais;
- A formação do professor (inicial ou continuada) deve prosseguir. Objetivos gerais e específicos devem ser a melhoria do conhecimento e habilidades pedagógicas dos professores em suas escolas locais, com prioridade no primeiro ciclo (séries 1-4). Outro e paralelo objetivo é a continuação dos esforços de oferecer oportunidades para alguns professores para estudar em nível superior (licenciatura);
- O modelo de formação em serviço de professores deve prosseguir, enfatizando a educação bilíngüe, o papel do professor, métodos interdisciplinares e trabalho de projeto, a criação e uso de material didático e livros desenvolvidos localmente, planejamento de aulas, avaliação de estudantes e professores, aconselhamento e acompanhamento de professores e estudantes, assim como a administração comunitária das escolas locais;
- A participação da comunidade no desenvolvimento da escola e da educação precisa ser fortalecida. Os membros da comunidade devem ser convidados às salas de aula, a tomar parte no processo de ensino e de aprendizado, a tomar parte em discussões sobre quais tópicos são considerados úteis para a pesquisa individual e coletiva, a compartilhar seu conhecimento de línguas e usos locais, e a tomar parte nas avaliações de professores e do ensino. As discussões sobre como a educação formal e a cultura escolar podem ser adaptadas às necessidades locais e às maneiras de educar as crianças na família e comunidade local precisam ser realizadas;
- Os tópicos da pesquisa escolhidos por professores (e alunos) devem ser discutidos com a comunidade e com o OPIAC e AMAAIAC, de modo a garantir que os resultados sirvam às necessidades presentes e futuras da comunidade. Os professores devem também refletir sobre como sua pesquisa pode ser útil no ensino dos alunos;
- A estreita cooperação entre o governo do estado do Acre precisa continuar, assistindo-os durante a formação e assessoria dos professores, além de achar maneiras de adaptar as regras sobre os conteúdos, métodos, organização das turmas (de acordo com idade, nível), além da avaliação de professores e estudantes que servem o propósito da promoção da cultura e educação indígenas;
- O papel do professor nas escolas locais precisa ser desenvolvido e fortalecido. Pequenas escolas de aldeia com apenas um professor são vulneráveis, e deveria haver professores assistentes ou professores sob treinamento em cada comunidade. Deve-se encorajar que se dê responsabilidade aos professores mais experientes na assessoria de professores mais novos;
- Recomenda-se fortemente a continuação e expansão do sistema de professores/consultores indígenas volantes para apoio dos professores nas aldeias;
- Também se recomenda o fortalecimento de um sistema de apoio aos professores entre aldeias vizinhas, organizado pelos próprios professores e/ou pelo OPIAC ou associações locais. O objetivo é compartilhar experiências e aprender uns com os outros, acompanhar novos professores, organizar oficinas e seminários, além de compartilhar

informação. Tal sistema foi recentemente criado no Rio Negro, inspirado nos ZIPs de Moçambique, tal como explicado detalhadamente no Anexo 5;

- Recomenda-se iniciar um piloto combinando a educação de professores com a educação de AAFIs, decidindo sobre componentes comuns e específicos para os dois grupos;
- Também exige maior atenção o reforço da OPIAC e da AMAAIAC pelo aumento de sua capacidade e de seus recursos financeiros, definindo suas tarefas e papéis específicos, sua cooperação e relacionamento com o CPI/Acre.

Comunicação

Como indicado, nos últimos anos, a CPI/Acre tem demonstrado uma boa capacidade de edição e publicação. Observou-se contudo que este material volta-se quase exclusivamente para os povos indígenas e com forte marca pedagógica.

Não há dúvidas que a CPI/Acre possui acúmulos para falar, de um ponto de vista institucional, para um público mais amplo. Acreditamos que uma produção adequada de conhecimentos que ultrapasse recortes temáticos específicos e sua posterior veiculação (ações de comunicação) poderiam, sem dúvida, alimentar a atuação de um amplo leque de organizações, redes e políticos e técnicos do Estado – potencializando a ação da CPI/Acre.

Recomendamos, portanto, que a comunicação da CPI/Acre seja (também) pensada como um instrumento de articulação e mobilização política com vistas a incidir sobre as políticas públicas (*advocacy*). É muito provável que mudanças na parceria com a RFN demandarão que a comunicação ganhe maior centralidade na CPI/Acre e, para tal, recursos devem ser alocados e capacidades devem ser construídas. Por isso, recomendamos que a RFN priorize e estimule a construção desta dimensão institucional no âmbito de uma potencial continuidade do apoio à CPI/Acre.

Mobilização de Recursos

A sustentabilidade político-institucional da CPI/Acre não se traduz automaticamente em sustentabilidade financeira: é elevada sua dependência do apoio de um número restrito de parceiros da cooperação internacional. Ao que parece, a CPI-AC tem uma “estratégia reativa” e não explora como poderia possibilidades existentes de apoio ao seu trabalho. É muito provável que as causas desta passividade residam em sua presente estrutura organizacional, assim como em uma visão de futuro ainda não claramente delineada.

Sobre o sistema de PMA

As recomendações aqui dirigem-se tanto à CPI/Acre quanto à RFN.

À CPI/Acre recomendamos avançar, a curto prazo (isto é, no segundo semestre de 2007) em um planejamento institucional de médio prazo (03-05 anos), como primeiro passo para construção de um sistema de PMA. Considerando o patamar crescente de exigência de seus principais doadores, sugerimos que este planejamento seja orientado para o alcance de metas e resultados (específicos, mensuráveis e atingíveis) e não (apenas) para objetivos. Este planejamento de médio prazo deve ser permeado / atualizado por planejamentos anuais com ele coerentes. Este planejamento deve conter um “exercício” de indicadores de monitoramento e avaliação de resultados e impactos. Recomendamos ainda que as novas coordenações assegurem tempo e dinâmica regular de gestão do processo de monitoramento e avaliação, com vistas a reduzir possíveis resistências culturais.

No caso específico da educação, observou-se que a documentação dos resultados e dos processos pedagógicos existe, mas precisa ser analisada e apresentada em um formato diferente. Recomenda-se engajar profissionais que possam ajudar as equipes técnicas a definir quantitativamente e qualitativamente os indicadores relevantes para esse projeto. Recomenda-se ainda realizar uma avaliação sistemática das várias partes da educação indígena, assim como da educação dos professores, incluindo cursos, visitas de assessoria e acompanhamento, material didático etc.

À RFN recomendamos uma revisão em seus procedimentos de acompanhamento de projetos, considerando as expressivas lacunas detectadas neste campo. Cabe à RFN estimular e também contribuir com a CPI/Acre no aperfeiçoamento de instrumentos de monitoramento e avaliação. Vale lembrar que por ocasião da avaliação de sua rede de parceiros no Brasil (RCA), em 2004, problema similar de acompanhamento foi detectado e chama atenção o fato da versão preliminar do documento Estratégias para o Programa Amazônia 2008-2017 não abordar esta problemática.

Feedback

Recomendamos, por fim, que a CPI/Acre faça uso de toda sua capacidade didática e pedagógica para traduzir parte deste documento (principais questões e recomendações, por exemplo) em uma linguagem acessível e disponibilize este material a lideranças e organizações indígenas do Acre. Acreditamos que este pode ser, inclusive, um instrumento de suporte para participação destas organizações na atualização da visão de futuro da CPI/Acre, conforme nossa primeira recomendação. O Anexo 6 contém sugestões à RFN para aprimorar o acompanhamento de seus projetos por parte de sua equipe.

Rio de Janeiro, setembro de 2007

Luciano Nunes Padrão

Eva Marion Johannessen

Projeto “Uma Experiência de Autoria”
Parcerias CPI/Acre – OPIAC - AMAAIAC – RFN

Introdução

O presente Termo de Referência vem balizar as atividades da segunda avaliação externa, que será realizada no âmbito da parceria entre a CPI/Acre e a RFN. Esta parceria data de 1992 e agora, com a RFN organizando participativamente uma nova estratégia para a Amazônia, para os próximos dez anos, faz-se necessário uma avaliação que deverá produzir uma análise dos impactos das ações da CPI/Acre realizadas com os povos e com as duas principais organizações indígenas parceiras - OPIAC e AMAAIAC – para que, com base nesta análise, possa-se examinar a pertinência e relevância de um novo desenho de parceria até 2017.

O Acre é um estado brasileiro precursor em políticas indígenas, movimentos sociais organizados, lutas por direitos, tendo formas muito próprias de articular políticas para o bem estar social e também pioneiro em processos de formação de indígenas, em educação escolar, com escolas indígenas autônomas desde os anos 80; foi o berço da aliança dos povos da floresta, resultando daí inúmeras conquistas. O desafio que se coloca é como garantir os direitos indígenas, uma vez que se passaram duas décadas da demarcação de grande parte das terras indígenas no Acre, e o que ainda pauta as discussões, e se apresenta como demanda, são as formas reais para manter os povos indígenas na floresta, com modos de vida próprios e favoráveis ao diálogo atual entre cultura e desenvolvimento.

No Acre este diálogo só tem sido possível com o apoio de organizações não governamentais como a CPI/Acre, que, por sua vez, tem sua base de sustentabilidade no apoio da cooperação internacional e em parcerias com o governo. É preciso ter estratégias claras quanto a estes apoios para que mudanças no Acre tenham continuidade e possam ser potencializadas. Esta avaliação é um primeiro passo para que isto ocorra. Uma nova parceria entre a CPI-Acre e RFN, ou uma nova fase desta parceria, deverá basear-se neste exercício de avaliação, que mostrará que caminhos podem ser seguidos.

1. Objetivos Gerais

- Analisar a relevância e o desempenho do projeto “*Uma Experiência de Autoria*” e seus efeitos sobre as organizações que o integram e seus respectivos grupos-alvo, levando em conta os objetivos inicialmente propostos e os recursos disponibilizados ao longo do período, com base em parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade
- Apresentar subsídios que fortaleçam as organizações CPI/Acre, OPIAC e AMAAIAC, examinando a pertinência de se traçar novas estratégias para um melhor desenvolvimento da parceria destas com a RFN;

2. Objetivos e Questões Específicas

Considerando a abrangência do projeto e das relações de parceria a ele relacionadas, torna-se necessário que a presente avaliação, além de responder aos Objetivos Gerais, dê conta de uma série de questões específicas, aqui agrupadas nos quatro parâmetros que orientam a avaliação:

Relevância

- O Projeto foi concebido e tem sido uma resposta adequada e satisfatória aos desafios dos povos indígenas e do movimento indígena do Acre?
- A formação oferecida pela CPI/Acre nas áreas de educação e meio ambiente tem contribuído com o fortalecimento dos povos indígenas? De que forma? Esta formação poderia ter sido mais eficaz? De que forma?

Eficiência

- Qual o grau de realização de atividades planejadas no projeto e nos planos anuais de trabalho?
- Quais os efeitos da formação oferecida pela CPI/Acre em mudanças favoráveis na forma de gestão dos territórios compatíveis com novas realidades e relações com o Estado?
- Qual o grau de influência política do movimento indígena do Acre e como melhorá-la?

Impacto

- Quais foram os efeitos reais, positivos e negativos, do projeto, isto é, o que de fato mudou nas condições de vida do público relacionado à CPI/Acre e como isso se reflete nas comunidades?
- A CPI/Acre tem uma sistemática de monitoramento de resultados e impactos de suas ações? Qual a avaliação da adequação e funcionamento destes instrumentos?

Sustentabilidade

- Qual é o grau de sustentabilidade institucional, política e financeira das organizações indígenas e da CPI/Acre?
- Qual é o grau de sustentabilidade das atividades desenvolvidas pelo projeto?
- Como articular melhor os eixos de educação e meio ambiente da CPI/Acre?
- Quais as estratégias mais eficazes para conseguir apoio de outras fontes para atividades que não alcancem apoio da RFN?
- Considerando a proposta de estratégia 2008-2017 da RFN e as mudanças internas da CPI, OPIAC e AMAAIAC, qual a melhor forma de parceria nos próximos dez anos?

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 projeto (solicitações, orçamentos, relatórios, prestações de contas e demais documentos necessários), a ser disponibilizada pela CPI/Acre;

- Entrevistas, a partir de roteiros semi-estruturados, com pessoas em todas as instituições envolvidas no projeto (CPI, OPIAC, AMAAIAC, RFN) e em outras instituições e professores indígenas relacionados direta ou indiretamente ao projeto;
- Observação de aulas nas escolas indígenas;
- Oficinas e reuniões pré-definidas e portadoras de acentuado caráter 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;
- Elaboração de Relatório Preliminar da Avaliação;
- Seminário Final de Avaliação, reunindo a equipe de avaliadores e integrantes das instituições envolvidas no projeto (CPI, OPIAC, AMAAIAC, RFN) para discussão do Relatório Preliminar;
- Elaboração do Relatório Final, contendo recomendações oriundas do Seminário Final de Avaliação

4. Participantes e responsabilidades

- **RFN:** elaborar TdR, contratação equipe, providenciar documentação, disponibilidade, participação seminário, tradução para inglês do relatório final, financiamento;
- **CPI/Acre:** elaborar TdR, publicar edital, contratação equipe, providenciar e disponibilizar documentação; preparação de proposta de atividades de campo; logística do trabalho de campo; organização e participação no Seminário Final de Avaliação;
- **OPIAC e AMAAIAC:** providenciar documentação, disponibilidade, organização e participação de reuniões, oficinas e Seminário Final de Avaliação;
- **Equipe de avaliação:** elaboração de TdR, em conjunto com RFN e CPI/Acre; construção de roteiros de entrevistas e de observação, executar a avaliação segundo o TdR, redigir relatório preliminar, facilitação do seminário final de avaliação e redação do relatório final.

5. Cronograma

Fevereiro – Março Seleção e contratação da equipe de avaliadores

Abril Elaboração de versão final do TdR; levantamento e envio de documentos à equipe de avaliação

Maio (dias 01 a 19) Leitura e análise de documentos da avaliação; preparação do trabalho de campo, a partir de proposta de atividades elaborada pela CPI/Acre

Maio (dias 20 a 31) Trabalho de campo

Junho (dia 04) Reunião final dos avaliadores (Rio de Janeiro)

Junho (dia 25) Apresentação de Relatório Preliminar da Avaliação

Julho (1ª semana) Seminário Final de Avaliação

Julho (dia 09) Apresentação do Relatório Final da Avaliação

6. Produtos e distribuição de resultados

- Oficinas, encontros e reuniões para que a avaliação também seja um momento de capacitação;
- Relatório parcial (30-50 p), portando a seguinte estrutura: **(i)** resumo executivo; **(ii)** sumário; **(iii)** descrição do projeto avaliado e exame crítico de alterações nele ocorridas; **(iv)** resumo da metodologia da avaliação; **(v)** evolução da história da relação CPI/Acre – RFN; **(vi)** avaliação, tendo por base parâmetros de relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade; **(vii)** recomendações preliminares;
- Seminário Final de avaliação;
- Relatório parcial (30-50 p), portando a seguinte estrutura: **(i)** resumo executivo; **(ii)** sumário; **(iii)** descrição do projeto avaliado e exame crítico de alterações nele ocorridas; **(iv)** resumo da metodologia da avaliação; **(v)** evolução da história da relação CPI/Acre – 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. A avaliação, na tradução para inglês, vai ser publicada na base de dados da Norad na internet.

8. Perfil da equipe

A equipe da avaliação vai constar de duas pessoas com as seguintes qualificações comprovadas:

- Experiência de trabalho com movimentos indígenas e/ou indigenistas;
- Experiência de trabalho com educação e/ou meio ambiente;
- Experiência com avaliações de projetos de ONGs;
- Capacidade de trabalhar em equipe.

Anexo 2 – Siglário

AAFI	Agente Agroflorestal Indígena
AIS	Agente Indígena de Saúde
AMAAIAC	Associação do Movimento dos Agentes Agroflorestais Indígenas do Acre
ANA	Articulação Nacional de Agroecologia
ASKARJ	Associação dos Seringueiros Kaxinawá do Rio Jordão
CEE	Conselho Estadual de Educação
CFPF	Centro de Formação dos Povos da Floresta
CPI/Acre	Comissão Pró-Índio do Acre
GTA	Grupo de Trabalho da Amazônia
MEC	Ministério da Educação
NORAD	Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento
OD	Operação Dia de Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
OPIAC	Organização dos Professores Indígenas do Acre
RCA	Rede de Cooperação Alternativa
RCNEI	Referencial Curricular Nacional para a Escola Indígena
RFN	Fundação Rainforest da Noruega
SEE-AC	Secretaria da Educação do Estado do Acre

Anexo 3 – Atividades da Avaliação

Data	Atividades	Local
Maio/07	Entrevistas com equipe de RFN (Lars Lovold, Siri Naerland, Torkjell Leira e Trond Berget)	Oslo
19/05/07	Reunião da equipe de avaliação	Rio de Janeiro
20/05/07	Reunião da equipe de avaliação	Rio de Janeiro
21/05/07	Revisão da agenda de atividades da avaliação em reunião com Maria Luiza Pinedo Ochoa (coordenadora do Setor de Educação da CPI-AC)	Rio Branco
21/05/07	Entrevista com Antônio Macedo (sertanista e indigenista da Funai; conselheiro e fundador da CPI-AC)	Rio Branco
21/05/07	Entrevista José de Lima Kaxinawá (secretário da AMAIACC)	Rio Branco
21/05/07	Entrevista Joaquim Maná Huni Kui (coordenador da OPIAC)	Rio Branco
21/05/07	Entrevista com Francisco Pianko Assessoria Especial dos Povos Indígenas (ligada ao gabinete do governador)	Rio Branco
21/05/07	Reunião da equipe de avaliação	Rio Branco
22/05/07	Visita ao Centro de Formação dos Povos da Floresta (CFPF) e ao Centro de Documentação e Pesquisa Indígena (CDPI)	Rio Branco
22/05/07	Reunião com a equipe do setor de Educação da CPI-AC	Rio Branco
23/05/07	Comunidade São Joaquim (TI Baixo Jordão – Kaxinawá)	Jordão
24/05/07	Comunidade São Joaquim (TI Baixo Jordão – Kaxinawá)	Jordão
25/05/07	Comunidade São Joaquim (TI Baixo Jordão – Kaxinawá)	Jordão
26/05/07	Comunidade Mãe Bena (TI Seringal Independência – Kaxinawá)	Jordão
27/05/07	Comunidade Tarauacá (TI Jordão – Kaxinawá)	Jordão
28/05/07	Comunidade Tarauacá (TI Jordão – Kaxinawá)	Jordão
29/05/07	Viagem Jordão – Rio Branco	Jordão
30/05/07	Entrevistas com: (i) Francisca Arara; (ii) Elson Martins; (iii) Renato Gavazzi (Skype)	Rio Branco
31/05/07	Encontro de avaliação com equipe e conselheiros da CPI-AC, 03 representantes da OPIAC e 03 representantes da AMAAIAC	CFPF
01/06/07	Encontro de avaliação com equipe e conselheiros da CPI-AC, 03 representantes da OPIAC e 03 representantes da AMAAIAC	CFPF
02/06/07	Encontro de avaliação com equipe e conselheiros da CPI-AC, 03 representantes da OPIAC e 03 representantes da AMAAIAC	Rio Branco
04/06/07	Reunião da equipe de avaliação	Rio de Janeiro

Anexo 4 – Demonstrativo da Receita da CPI/Acre

Quadro Orçamentário - 2006

Fontes de recursos da organização	Valor R\$	Financiador (nome completo)
Governo (Federal, Estadual, Municipal)	309.876,00	- Secretaria dos Povos Indígenas do Estado do Acre (SEPI) - Fundação Elias Mansour - MINC- Ponto de Cultura - IPHAM - FNDE
Doações ou contribuições individuais	145.628,82	Diversos
Empresas privadas, institutos ou fundações empresariais	333.951,40	- The Nature Conservancy (TNC)
Entidades religiosas	-	-
Vendas de produtos e serviços	115.341,95	Diversos
Agências internacionais	298.688,76	- Rainforest Norway (RFN) - Smoll Grants USAID - San Zeno
Outros. Quais?	455,50	Receitas financeiras e eventuais
Valor Total	1.203,942,43	

Quadro Orçamentário - 2007

Fontes de recursos da organização	Valor R\$	Financiador (nome completo)
Governo (Federal, Estadual, Municipal)	388.000,00	- MINC- Ponto de Cultura - Projetos Demosntrativos da Amazônia – PDA - Fundo Nacional Meio Ambiente - Secretaria de Educação Estadual
Doações ou contribuições individuais	49.511,82	Diversos
Empresas privadas, institutos ou fundações empresariais	75.604,93	- The Nature Conservancy (TNC)
Entidades religiosas	-	-
Vendas de produtos e serviços	17.272,00	Diversos
Agências internacionais	427.617,59	- Rainforest Norway (RFN) - Smoll Grants USAID
Outros. Quais?	275,81	Receitas financeiras e eventuais
Valor Total	958.282,15	

Anexo 5 – O Sistema das Zonas de Influência Pedagógica (ZIPs)

O sistema das ZIPs foi desenvolvido em Moçambique, ainda durante a guerra. Elas permitem um contato entre as escolas vizinhas quando estas se encontram isoladas do centro municipal/distrital. As ZIPs são um sistema de apoio aos professores que pode envolver a construção de capacidades e a troca de apoio entre escolas e professores.

Um distrito escolar é dividido em ZIPs. As ZIPs foram estabelecidas em 1974 (...) para a implementação de um novo sistema educacional. A idéia era que os diretores e professores dentro de cada ZIP se encontrassem regularmente para discutir tópicos pedagógicos, planejamento conjunto e elaboração de métodos de ensino. O sistema das ZIPs está sendo revitalizado e têm dado ênfase ao Plano Estratégico do país. As reuniões devem acontecer a cada duas semanas.

Os professores usam as ZIPs principalmente como um espaço onde trocam experiências e apresentam seus problemas, e também encontram novas idéias e o apoio de seus colegas. Eles têm contato mais próximo com o diretor da ZIP e seus colegas dentro da ZIP do que com a direção distrital.

No guia para o futuro das ZIPs, a partir de 1998, o plano é desenvolver a ZIP como apoio aos professores, estudantes e à comunidade. Ela vai oferecer treinamento e seminários aos professores e pais, realizar reuniões e discussões, assim como intercâmbios entre as ZIPs, oferecendo supervisão às escolas, e estabelecendo centros de recursos - livros e material didático - para professores e alunos. A ZIP funcionará como um lugar onde os professores poderão trocar visões e conseguir apoio e assistência de seus colegas na solução de problemas que eles estão a enfrentar em suas escolas⁷.

Um sistema similar foi estabelecido no Rio Negro como resultado da avaliação realizada do programa em 2003.

⁷ Johannessen, Teachers in emergencies and post-reconstruction phases. IIEP, Unesco, em andamento.

Anexo 6 – Acompanhamento a Projetos pela RFN

Os pontos a seguir não devem ser tomados como recomendações da presente avaliação, uma vez que ultrapassam seus marcos e têm por base contatos e experiências (presentes e passadas) dos avaliadores com a RFN, sua equipe e a sua rede de organizações parceiras no Brasil. São, portanto, sugestões para aperfeiçoar a qualidade do acompanhamento de RFN a seus projetos ns marcos do Programa Amazônia 2008-2017.

- RFN deve diagnosticar com precisão a atual capacidade de sua equipe em metodologias e ferramentas de PMA, reservando tempo e recursos não apenas para suprir eventuais deficiências mas para sua permanente qualificação. É importante que esta equipe tenha uma plena compreensão de gerenciamento de Ciclo de Projetos e um manejo adequado de instrumentos relacionados a LFA;
- Considerando limites impostos pelo tamanho de sua equipe, verificar disponibilidade de recursos para o Programa contar com monitoramento externo, como um recuso complementar ao acompanhamento feito pela RFN. Pode-se, por exemplo, estabelecer uma dinâmica de três missões de monitoramento ao ano, que priorizem projetos / organizações portadoras de fragilidades ou que demandem um olhar crítico externo. Avaliações externas são importantes por sua profundidade, mas não substituem a agilidade de monitoramentos externos;
- Estabelecimento de procedimentos institucionalizados de *reporting* entre RFN e suas organizações parceiras que permitam reações críticas a todos os relatórios de atividades apresentados no âmbito do Programa Amazônia. Estes relatórios dificilmente serão aprimorados sem parecer crítico da RFN;
- Revisão dos instrumentos de PMA utilizados pela RFN (roteiros para projetos e relatórios, etc.). Examinar a pertinência dos projetos apresentados conterem *risk* e *stakeholder analysis*, bem como a adequação da Matriz Lógica da RFN, considerando a alternativa de utilizar o formato clássico, tal como o faz, por exemplo, Norad;
- Especial atenção aos projetos. Estes devem ser aprovados através de um processo de diálogo com as organizações proponentes que apresente insumos para um potencial aperfeiçoamento destes, inclusive através de novas versões. Os projetos que constituem o Programa Amazônia têm importância central para seu êxito e deverão necessariamente conter os principais de parâmetros para seu monitoramento e avaliação;
- Elaborar um Marco Zero do Programa Amazônia a partir de informações padronizadas e compiladas das áreas geográficas selecionadas. As informações contidas no Marco Zero devem ser concisas, portar ênfase quantitativa e incidir exclusivamente sobre os temas priorizados pelo Programa. O documento Programa Amazônia já contém informações relevantes que podem servir como um ponto de partida. Este marco, se construído adequadamente, poderá ser um parâmetro importante para avaliações intermediárias e final do Programa.
- Por fim, RFN deve ter plena consciência de sua intenção de construir um “programa”, isto é, algo que vá além de projetos específicos apoiados. Operar sob a lógica de

programa pressupõe a construção de interfaces e sinergias ente projetos / organizações, comunicação eficiente (que possibilite, por exemplo, a todos saber o que todos estão fazendo), diálogos transparentes (sobre prioridades, dotações orçamentárias, etc.). Há aqui um caminho a ser percorrido, no qual a RCA pode ter um papel de destaque.

