



Apoio à criação  
de uma instituição de  
ensino superior indígena





Apoio à criação  
de uma instituição de  
ensino superior indígena



Brasília – DF  
2014

ISBN: 978-85-60755-69-1

© Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)

*Organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)*

**Presidente**

*Mariano Francisco Laplane*

**Diretor Executivo**

*Marcio de Miranda Santos*

**Diretores**

*Antonio Carlos Filgueira Galvão*

*Gerson Gomes*

**Edição**/*Marcio Tadeu dos Santos*

**Diagramação**/*Eduardo Oliveira*

**Capa**/*Diogo Moraes*

**Infográficos**/*Carla Dionata*

**Design gráfico**/*Núcleo de Design Gráfico CGEE*

**Apoio técnico ao projeto**/*Flávia de Lacerda Parames*

*Catálogo na fonte*

C389a

Apoio à criação de uma instituição de ensino superior indígena. –  
Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2014.

312 p. ; il. ; 24 cm  
ISBN: 978-85-60755-69-1

1. Metodologia. 2. Governança. 3. Análise – Viabilidade Econômico-financeira. 4. Estrutura Organizacional – Pedagógica. 5. Acreditação – Certificação. 6. Fundamentação Legal. 7. Fontes de Financiamento. 8. Gestão Ambiental. I. CGEE. II. Título.

CDU 378(=82)

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE

SCS Qd 9, Lote C, Torre C

Ed. Parque Cidade Corporate - salas 401 a 405

70308-200 - Brasília, DF

Telefone: (61) 3424.9600

Fax. (61) 3424 9659

<http://www.cgEE.org.br>

Esta publicação é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do 2º Contrato de Gestão CGEE – 7º Termo Aditivo/Ação: Arranjos institucionais em temas relevantes para políticas e programas em CT&I/Subação: Apoio à criação de uma Instituição de Ensino Superior Indígena – 52.13.2 /MCTI/2013.

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos nesta publicação poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.

Tiragem impressa: 700. Impresso em 2014. Athalaia Gráfica e Editora Ltda.



# Apoio à criação de uma instituição de ensino superior indígena

## **Supervisão**

Marcio de Miranda Santos

## **Consultora**

Iraci Aguiar Medeiros

## **Representante do MEC**

Márcio Augusto Freitas de Meira

## **Equipe Técnica do Instituto Publix**

Fábio Cammarota

Marçal Chagas

Renata Miranda

## **Líder da subação do CGEE**

José Hartur Setúbal Lima

## COLABORADORES DO PROJETO ICIPRN

---

Alfredo Brazão

Almerinda Ramos de Lima

André Fernando Baniwa

Antonio Carlos Caruso Ronca

Antonio Simões

Carlos Alberto Ricardo (Beto Ricardo)

Carlos Barretto

Domingos Barreto

Eduardo do Couto e Silva

Fábio Cammarota

Geraldo Andrello

Higino Tenorio

Iraci Aguiar Medeiros

Isaias Pereira Fontes

Ivo Fontoura

Justino Sarmento

Laise Diniz

Lirian Monteiro

Lucia H. van Velthem

Manuela Carneiro da Cunha

Marçal Chagas Coli Junior

Marcílio Cavalcante

Marcio Augusto Freitas de Meira

Marivelton Barroso

Marta Maria do Amaral Azevedo

Nildo José Miguel Fontes

Raimundo Benjamim

Renato Martelli Soares

Rita Potiguara

## *O que queremos?*

- *Queremos curso superior que nos permita atuar nas comunidades.*
- *O cidadão indígena deve ser capaz de melhorar sua condição de vida comunitária, social e econômica.*
- *Conhecimentos indígena e ocidental não indígena devem trabalhar juntos: o diálogo intercultural deve ser o princípio de construção da proposta de formação e é urgente abrir novos espaços onde conhecimentos tradicionais e ocidentais dialoguem igualitariamente.*
- *Que o ensino seja por meio de pesquisa e interdisciplinar.*
- *Que essa formação se estenda para todo o Rio Negro e, assim, outros parentes que não conhecem nossa proposta de ensino poderão partilhar conosco.*
- *Que essa formação nos permita gerir de forma sustentável os recursos que temos na nossa região.*
- *Que esse espaço de formação seja autônomo e, ao mesmo tempo, sejam criados vários observatórios em diversas áreas do conhecimento, seja na educação, saúde, meio ambiente etc.*
- *Um desenho institucional aberto e flexível, como espaço aberto para gerar e apreender diversas expectativas, incluindo também pessoas que nunca estudaram nas escolas indígenas diferenciadas.*
- *Na ideia de uma escola autônoma, ela poderia fazer convênios com muitas outras universidades, que permitam um conselho de apoio, operando mais como uma rede de pesquisadores.*
- *Que alunos e professores dessa escola possam cursar ou oferecer cursos e oficinas nas universidades parceiras e vice-versa.*
- *O ensino superior deve ser reconhecido legalmente e os alunos que concluírem essa formação possam ter certificado reconhecido.*
- *Seguiremos o princípio de acolher a diversidade de calendários microrregionais, regionais e étnicos de toda região do Rio Negro, em vez de seguir os calendários das universidades não indígenas: os calendários serão debatidos e escolhidos pelas comunidades, lideranças, associações, Foirn, instituições parceiras, assessores; podemos fazer módulos, períodos letivos e pesquisas nas comunidades.*

## *O que não queremos?*

- *Replicar o que já existe: não vamos fazer cursos superiores de disciplinas que já existem, por exemplo, Direito, Medicina, Antropologia, Biologia e outras.*
- *Competir com alternativas existentes: licenciatura intercultural, acesso diferenciado a universidades.*
- *Que seja somente numa língua e com predominância do conhecimento científico.*
- *Estruturas burocratizadas.*

## *Frases que inspiram a criação do Instituto*

*“Os nossos conhecimentos (como plantar mandioca, fabricar bancos ou ralos...) não são conhecimentos simples. E eles também podem ser aprofundados a partir de conhecimentos não indígenas, que não vão atrapalhar os nossos, mas servir como ferramentas, tecnologias para melhor participarmos, com nossos conhecimentos, do desenvolvimento local.”*

*“A questão é partir do que temos. Parte-se dos conhecimentos indígenas, inter-relaciona com conhecimentos não indígenas, para depois novamente produzir seus próprios conhecimentos. Faz-se pesquisas e registros que envolvem tanto tecnologias próprias como tecnologias dos brancos. O que também anima a comunidade para continuar.”*

*“Vamos aprofundar a nossa origem, formação da humanidade, o que explica nossas relações de respeito entre povos diversos, mas também com a natureza e como colocar isso para dentro do espaço de Ensino Superior, na educação escolar indígena.”*

*“A universidade só será possível compondo nossos conhecimentos com conhecimentos de fora, garantindo valorização dos conhecimentos próprios. A universidade nunca traz um conhecimento pronto. Partimos do conhecimento que temos; e o branco que chega nunca traz seu conhecimento como absoluto: nesse sentido é que os dois conhecimentos são válidos.”*

*“A conversa com os velhos não está aqui ainda, pois tem que ser feita no contexto certo. Mas a proposta de valorização dos próprios conhecimentos implica no envolvimento dos mais velhos. Formam-se pesquisadores que não busquem conhecimentos apenas nos livros, mas também com os velhos conhecedores indígenas.”*

*“Mesmo que os velhos conhecedores não falem em mudanças climáticas nessas palavras, eles percebem e conhecem as mudanças do mundo, é uma ciência que eles também têm, sobre os motivos dos peixes não estarem subindo, das piracemas estarem sendo adiadas... se os verões adiantam...”.*



*“O Brasil se encontra em uma situação muito especial: se por um lado é um País megadiverso em recursos genéticos e conhecimentos tradicionais, é também, contrariamente a vários outros desses países, suficientemente equipado cientificamente para desenvolver e valorizar esses recursos internamente. Em suma, encontra-se em uma posição privilegiada. Mas está perdendo uma oportunidade histórica, a de instaurar um regime de colaboração e intercâmbio respeitoso com suas populações tradicionais. Há em suma, muitos obstáculos a transpor, mas, se não soubermos construir novas instituições e relações equitativas com as populações tradicionais [...] e seus saberes, estaremos desprezando uma oportunidade única.”*

*(Manuela Carneiro da Cunha, 2009)*



# Sumário

---

Apresentação	13
Resumo Executivo	15

## CAPÍTULO 1

### **Caracterização do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn)**

1. Introdução	19
2. Histórico do projeto	25
2.1 Arrancada	26
2.2 Construção	26
2.3 Consenso	27
2.4 Concretização	27
2.5 Reuniões de Trabalho	27
3. Aspectos metodológicos	30
4. Gestão do projeto no CGEE	31
5. Detalhamento das fases, das atividades e dos produtos	33
5.1 Fluxograma das atividades	34
5.2 Fase 1 – Iniciação	34
5.3 Fase 2 – Planejamento	35
5.4 Fase 3 – Execução	35
5.5 Fase 4 – Encerramento	36
6. Cronograma de execução	36
7. Caracterização do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn)	38
7.1 Informações sobre o instituto após as oficinas/reuniões.	38
7.2 Estrutura do Instituto (conforme proposta Foirn/ISA):	38

## CAPÍTULO 2

### **Projeto Político Pedagógico do programa de formação avançada indígena**

1. Apresentação	43
2. Justificativa	48
3. Fundamentação legal	55
4. Identificação da proposta	59
5. Princípios norteadores	60
6. Estrutura organizacional e pedagógica do programa	60
6.1 Tipo de formação avançada	60
7. Objetivos do programa	63
7.1 Objetivo principal	63
7.2 Objetivos específicos	63
8. Base legal do programa	64
9. Número de turmas e vagas	64
10. Tempo de formação	64
11. Carga horária	65
12. Público e perfil do candidato	65
13. Formas de acesso	66
14. Habilidades gerais do formando	66
15. Competências do formando por área específica	67
16. Enfoque do programa	68
17. Fundamentação metodológica e estruturante do programa	68
18. Calendário acadêmico	73
19. Organização do currículo	73
20. Estrutura curricular do programa	74
21. Estratégias metodológicas do programa	88

22. Regime especial	88
23. Etapas do Programa	89
24. Parcerias interinstitucionais do programa	89
25. Formadores e orientadores do programa	92
26. Avaliação do ensino aprendizagem	99
27. Integralização curricular	100
28. Certificação/diplomação	100
29. Bolsa e assistência ao cursista	100
30. Gestão do programa	101
31. Avaliação do programa	101
32. Infraestrutura disponível	102

## CAPÍTULO 3

### **Caracterização do modelo e análise de viabilidade econômico-financeiro para o Iciprn**

1. Escopo do Projeto e do Relatório	106
2. Metodologia de Trabalho	108
3. Arquitetura organizacional	109
4. Compreendendo as etapas da Modelagem da Estrutura	113
5. Modelando a cúpula	115
6. Modelando o núcleo operacional	117
7. Modelando a linha intermediária	120
8. Os Processos e a Cadeia de Valor na Modelagem da Estrutura	122
9. A Cadeia de Valor como Ferramenta para Identificação de Macroprocessos	123
10. Governança Social e o Estado em Rede	123
11. Partes interessadas	126

12. Forma jurídico-institucional definida	130
13. Proposta de modelagem	131
14. Pressupostos para o alinhamento da arquitetura organizacional	131
15. Modelo de governança e instâncias deliberativas	133
16. Modelo político-pedagógico	141
17. Estrutura organizacional e instâncias executivas	142
18. Acreditação e certificação	163
18.1 Atividades econômicas	165
18.2 Saberes tradicionais	165
18.3 Gestão ambiental	165
18.4 Associações Comunitárias	166
18.5 Fontes de financiamento	168
18.6 Custeio de implantação	168
18.7 Primeiro ano	169
18.8 Memória de cálculo	187
18.9 Custeio de pessoal	188
18.10 Custeio administrativo	192
18.11 Detalhamento custeio administrativo	194
18.12 Custeio de investimento	197
18.13 Plano de Implementação	200
Considerações finais e próximos passos	202
Conclusão	203
Referências	205
Anexos	211
Glossário	303
Lista de Figuras	308
Lista de Tabelas	309
Siglas e abreviações	311



## Apresentação

O Instituto dos Conhecimentos Indígenas é uma reivindicação antiga do Movimento Indígena do Rio Negro, para que os conhecimentos tradicionais indígenas sejam pesquisados e traduzidos no âmbito do Instituto e do Programa a serem criados. O Instituto vai representar inovação para o Brasil e para outros países, e o Programa (diferente dos cursos tradicionais ofertadas pelas IES da região) representará um modelo inovador e diferenciado, cujo objetivo é formar pessoas para tarefas amplas, com o desafio de transformar os conhecimentos em produtos, que tenham impacto grande e forte nas comunidades indígenas. O reconhecimento de um Projeto Político Pedagógico maior é importante para aprimorar os conhecimentos indígenas e garantir a sustentabilidade para o bem viver (visão humanística), ou seja, proporcionar viabilidade de sobrevivência aos povos indígenas que vivem em suas terras demarcadas na região do Rio Negro (AM).

O momento é bastante apropriado para canalizar o acúmulo de todas as experiências educacionais no Amazonas e inserir na Política Nacional do MCTI e do MEC o estabelecimento de um Instituto de Conhecimentos Indígenas do Rio Negro e de um Programa de Formação Avançada Indígena, a ser formalmente reconhecido pelo poder público, que em sua proposta pedagógica estará viabilizando o diálogo entre os conhecimentos dos povos dessa região e dos demais povos indígenas e não indígenas de outras regiões, visando à promoção do “bem viver” na Amazônia, a partir da produção colaborativa de conhecimento.

Um aspecto que se destaca na proposta do Instituto e do Programa diz respeito ao caráter inovador e sua importância para a região Amazônica, pois tem como base as experiências, vivências e demandas dos povos indígenas – uma reivindicação antiga do Movimento Indígena do Rio Negro, para que os conhecimentos tradicionais dos índios sejam pesquisados e traduzidos, representando experiências desafiadoras e importantes para o Brasil e outros países.

O Programa de Formação representa um modelo inovador, diferenciado e experimental de ensino, pesquisa e extensão, que será gestado pelos próprios indígenas, mediante parcerias, que envolve a articulação com universidades federais e estaduais, institutos, organizações governamentais e não governamentais nacionais (em especial da região Amazônica), além da formalização de acordos de cooperação com organizações e instituições internacionais.

**Marcio de Miranda Santos**  
Diretor Executivo do CGEE

**Mariano Francisco Laplane**  
Presidente do CGEE







## Resumo Executivo

Cada vez mais a inserção indígena no ensino superior vem se tornando um fenômeno ao considerar as especificidades sociais, econômicas, políticas, históricas e culturais desses povos. Entre as décadas de 70 e 80 do último século algumas ações foram decisivas no que tange à educação indígena no País. Instituições da sociedade civil propuseram mudanças da educação para modelos alternativos pautados em práticas diferenciadas e interculturais, instituídas e asseguradas pela Constituição Brasileira de 1988 e legislação educacional posterior. O Decreto nº 26/1991, que atribuiu ao Ministério da Educação (MEC) as principais responsabilidades na formulação e coordenação de uma política nacional de educação indígena gerou grandes transformações em todos os sentidos para as comunidades indígenas do País.

Assim, este projeto de Apoio à Criação de uma Instituição de Ensino Superior Indígena teve sua demanda originária na Secretaria de Ensino Superior do MEC, provocada pelos povos indígenas do Rio Negro através da Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foirn). A partir do reconhecimento de que o conjunto das instituições de ensino superior brasileiras deveria preencher uma lacuna existente, voltada a promover os aspectos interculturais que ligam as sociedades indígenas às sociedades pertencentes a outras influências culturais, que se vislumbrou a criação do Instituto de Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn), partindo do pressuposto de que os conhecimentos indígenas constituem um patrimônio já reconhecido pela Constituição e que o governo brasileiro tem realizado várias iniciativas de proteção e promoção desses povos e de seus patrimônios culturais.

Os povos indígenas que deram início a esta iniciativa são formados por 31 etnias de 4 famílias linguísticas, com uma população de 48.133 habitantes (Censo IBGE 2010), que habitam em Terras Indígenas já demarcadas pelo governo brasileiro na bacia do Rio Negro, no Estado do Amazonas. Há mais de duas décadas esses povos e suas organizações filiadas à Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foirn), em colaboração com o Instituto Socioambiental (ISA), têm realizado um exaustivo diagnóstico socioambiental da região e promovido uma série de ações nas áreas de educação intercultural, salvaguarda do patrimônio cultural e ambiental, como também o intercâmbio entre cientistas e pesquisadores indígenas e não indígenas.

Todo esse trabalho vem sendo feito no sentido de enfrentar os problemas da região e propor soluções para o desenvolvimento sustentável das comunidades, respeitando-se a diversidade

cultural e étnica. Atualmente a educação básica da região (um Território Etnoeducacional - TEE – reconhecido pelo MEC pelo Decreto N° 6.861, de 27 de maio de 2009) conta com uma rede de 238 escolas municipais de ensino fundamental e 13 escolas estaduais de ensino médio, além de 131 professores indígenas frequentando a formação de ensino superior, 125 já graduados e 10 com pós-graduações. É, portanto, sobre essa base territorial e cultural, integrada por três municípios (Barcelos, Santa Isabel do Rio Negro e São Gabriel da Cachoeira), que tem este último como polo, que se propõe criar o Iciprn.

Este trabalho aborda o processo de apoio à elaboração de uma proposta de conteúdo programático para o Instituto e a do “projeto” de constituição de uma OS, conforme disposto na Lei 9.637/98.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) aqui apresentado indica os fundamentos e os procedimentos relativos à organização do Programa de Formação Avançada Indígena, a realizar-se no âmbito do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro, resultado de um longo processo de consulta, reuniões, seminários, oficinas e sistematização das discussões ao longo de cinco anos.

No Projeto Político Pedagógico estão contemplados os itens da proposta da Foirn/ISA, além das contribuições coletivas decorrentes das discussões realizadas na oficina em São Gabriel da Cachoeira (SGC) no Amazonas (AM), em especial as do Grupo de Trabalho (GT) que tratou do Projeto Político Pedagógico (PPP) apresentado pela Foirn/ISA com os apontamentos decorrentes da análise feita, com o objetivo de identificar alguns desafios necessários para a viabilização do Programa de Formação Avançada Indígena (PFAI).

O projeto “Definição, Modelagem e Análise de Viabilidade Econômico-financeira do modelo Jurídico Institucional para o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro” tem por objetivo a construção de subsídios que configurem uma proposta de estrutura organizacional para uma instituição de ensino superior. Dentre as premissas do referido projeto encontram-se: a gestão indígena com autonomia (dentro dos parâmetros do marco legal vigente), a participação da comunidade indígena no processo decisório e a assistência e disseminação dos conhecimentos e cultura indígenas próprios.

Este documento corresponde ao resultado final do projeto e sumariza suas principais etapas e resultantes, sinalizando o diálogo, a participação e a coletividade envolvidos na construção dos resultados produzidos.

**Palavras-chave:** educação superior indígena; gestão; conhecimento; aprendizagem.



## Capítulo 01

---





## Capítulo 1

# Caracterização do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn)

### 1. Introdução

As terras indígenas compreendem cerca de 13% do território nacional, cobrindo grande parte de nosso patrimônio socioambiental. É a partir do direito às suas terras que vimos surgir a demanda indígena por pesquisa e formação superior que considere seus conhecimentos tradicionais, seus saberes, sua história, seu artesanato, sua música, sua língua.

O reconhecimento, a partir da Constituição Federal de 1988, dos direitos indígenas sobre seus territórios, sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições, foi acompanhado de uma série de mudanças relativas à gestão e à condução das políticas voltadas para essas populações. Entre 1990 e 1992, o governo federal atribuiu a diferentes ministérios e órgãos federais responsabilidades antes concentradas na Fundação Nacional do Índio (Funai). No Decreto nº 26, definiu-se o MEC como instância coordenadora das ações referentes à educação escolar indígena no País em todos os níveis e modalidades de ensino.

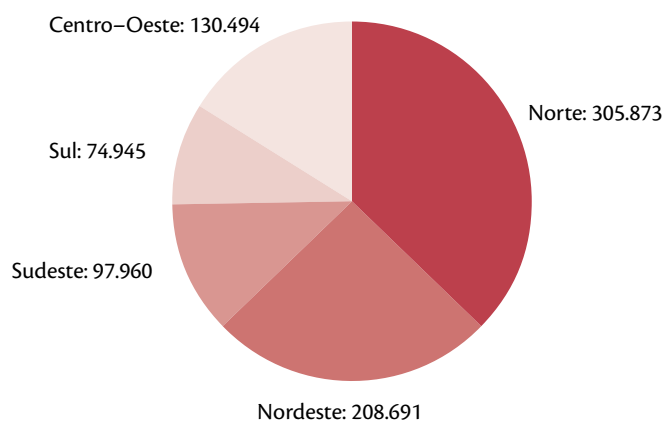
O Brasil é reconhecidamente um dos países com maior diversidade sociocultural. Estima-se que quando os colonizadores europeus chegaram ao atual território brasileiro havia aqui cerca de 1.000 diferentes povos, somando uma população entre 2 e 4 milhões de pessoas. Atualmente, são 241 povos falantes de 150 línguas.

O Censo Demográfico do IBGE, de 2010, contabilizou 896 mil pessoas que se declararam ou se consideraram indígenas, sendo que 572 mil (63,8 %) viviam na área rural e 517 mil (57,5 %), moravam em Terras Indígenas (TI) oficialmente reconhecidas.

**Tabela 1 – Tabela da População Indígena por situação do domicílio**

Localização do domicílio	População indígena por situação do domicílio		
	Total	Urbana	Rural
Total	896.917	324.834	572.083
Terras indígenas	517.383	25.983	491.420
Fora de terras indígenas	379.534	298.871	80.663

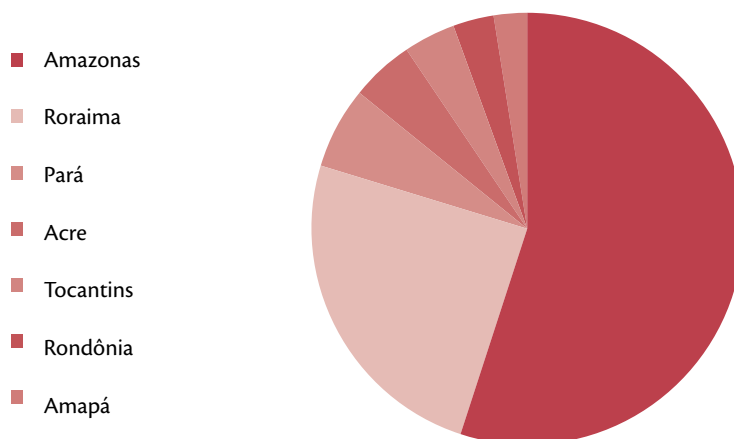
Fonte: Fundação Nacional do Índio (Funai) (2014)


**Figura 1 – Distribuição da população indígena – IBGE 2010**

Fonte: Fundação Nacional do Índio (Funai) (2014)



Na Região Norte, o Estado com o maior número de indígenas é o Amazonas, representando 55% do total da região.



**Figura 2** – População indígena na Região Norte – IBGE 2010

Fonte: Fundação Nacional do Índio (Funai) (2014)

O Rio Negro é o maior afluente do rio Amazonas e apresenta rica diversidade ambiental. A Terra Indígena do Alto Rio Negro foi recentemente destacada como uma das mais importantes áreas protegidas do Brasil, por se tratar de um território de diversidade “insubstituível” (SAOUT *et al.* 2013). Associada a essa diversidade biológica, a região é também cenário de um sistema social complexo e particular, com uma rica diversidade sociocultural. São 31 etnias de diferentes famílias linguísticas, onde vivem 48.133 índios, localizados principalmente nas porções do alto e médio curso do rio. Do médio Rio Negro até as cabeceiras do Uaupés, Papuri, Tiquié e Içana vivem povos Tukano, Aruak, Maku e Yanomami.

A bacia hidrográfica do Rio Negro abrange mais de 23 municípios, localizados em quatro países: Brasil, Colômbia, Venezuela e Guiana. Com aproximadamente 71,4 milhões de hectares, cerca de 700 rios, 8 mil igarapés e 2 dos maiores arquipélagos fluviais do mundo (Mariuá e Anavilhanas). É a maior bacia de águas pretas do Planeta (ISA, 2008).

Na porção brasileira da bacia, na região do alto, são nove Terras Indígenas homologadas, totalizando aproximadamente 11,5 milhões de hectares em extensão geográfica e um incrível protagonismo político indígena, cuja maior representatividade é a Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foirn). Desafio que se impõe nos dias atuais é a gestão territorial, ambiental e cultural

desse patrimônio, bem como a finalização dos projetos de ordenamento territorial, sobretudo na porção média do rio, nos municípios de Santa Isabel do Rio Negro e Barcelos. A Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental em Terras Indígenas - PNGATI (decreto 7.747/2012) veio reforçar esses desafios institucionais. Nesse sentido, Foirn e ISA vêm atuando com alguns projetos em sub-regiões, um deles é o de formação e produção de conhecimento intercultural. São quinze anos de experiência com educação escolar indígena diferenciada no Rio Negro. Ao longo desse período, a Foirn e o ISA desenvolveram em parceria com as associações locais no alto Rio Negro uma série de projetos de manejo socioambiental e alternativas econômicas. São projetos de pesquisa colaborativa entre jovens e velhos, indígenas e cientistas, que propiciam ambientes de diálogo intercultural e interdisciplinar, gerando protocolos e publicando resultados.

A concepção de educação nacional, em que se reconhece aos povos indígenas o direito de manter sua própria cultura e organização social, é fruto de ações articuladas de organizações indígenas, instituições do terceiro setor especializadas e acadêmicos. Essa experiência valoriza as práticas socioculturais e os saberes locais em sua interlocução com os conhecimentos científicos. De acordo com Carneiro da Cunha (2007), os conhecimentos tradicionais, contrariamente ao que muitos imaginam, não são só um repositório de saberes transmitidos de gerações anteriores; são, sobretudo, e isso é que os define, conhecimentos que continuam a ser produzidos de um modo específico, ou seja, produzidos por protocolos e métodos que não se confundem com os da ciência hegemônica. Ou seja, o que caracteriza sistemas de conhecimentos tradicionais são os métodos e protocolos *sui generis* de que lançam mão. O que deveria ficar aqui estabelecido é que sistemas tradicionais de conhecimentos não devem ser tratados apenas como “tesouros”, isto é, legados finitos do passado, e sim como sistemas abertos de produção de conhecimentos que continuarão a produzir resultados importantes.

O reconhecimento do importante aporte de conhecimento tradicional para a ciência acadêmica não é exatamente uma novidade. Basta fazermos um rápido levantamento bibliográfico nas áreas de ecologia de paisagens, etnofarmacologia e agrobiodiversidade, e rapidamente encontraremos muitos exemplos, alguns inclusive envolvendo posterior interesse comercial e de inovação tecnológica. O que o Iciprn está propondo é avançar alguns passos nesse diálogo entre ciência acadêmica e saberes tradicionais indígenas na busca de uma construção mais equitativa, de mão dupla, que compreenda uma produção de conhecimento colaborativa, e considere, por um lado, conteúdo e formas de transmissão indígenas, trabalhando com o conceito de sistemas dinâmicos de conhecimentos, e de outro, as técnicas e os conhecimentos de especialistas da ciência acadêmica.

Um instituto de produção de conhecimento intercultural, interdisciplinar e colaborativo que valorize as formas e conteúdos dos saberes indígenas vem ao encontro de macro políticas e orientações





da via acadêmica no âmbito internacional das discussões de conservação da biodiversidade e das mudanças climáticas. Haja vista a recente agenda do IPCC da biodiversidade, o Painel Intergovernamental para a Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (IPBES). O Painel foi criado em 2012 e visa organizar o conhecimento científico sobre a biodiversidade acumulado no mundo para subsidiar decisões políticas em âmbito mundial – trabalho semelhante ao que tem sido feito sobre mudanças climáticas nos últimos 20 anos pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). No âmbito do IPBES concentra-se uma rede de organizações e pesquisadores do mundo todo para que em uma ‘força tarefa’ (*task force*) se criem condições de participação e trabalho conjunto com as populações indígenas, bem como se construam protocolos e se facilite a promoção de sistemas de conhecimentos tradicionais para que esses possam ser incorporados em sua agenda e plataforma. <<http://ipbes.net/work-programme/objective-1/45-work-programme/453-deliverable-1c.html>>.

A Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB), ratificada pelo Brasil em 1994, em especial no artigo 8j, “Em conformidade com sua legislação nacional, respeitar, preservar e manter o conhecimento, inovações e práticas das comunidades locais e populações indígenas com estilo de vida tradicionais relevantes à conservação e à utilização sustentável da diversidade biológica, e incentivar sua mais ampla aplicação com a aprovação e a participação dos detentores desse conhecimento inovações e práticas; e encorajar a repartição equitativa dos benefícios oriundos da utilização desse conhecimento, inovações e práticas”, é um dos grandes exemplos.

A importância e os desafios de implementar o artigo 8j foram bem dimensionados. Criou-se então um Grupo de Trabalho exclusivamente dedicado à implementação do artigo. Algumas resoluções de guias de conduta foram geradas nesse grupo, veja em: <<http://www.cbd.int/decision/cop/?id=7753>>. Durante um tempo, o site do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN) divulgou agendas e metodologias de processos de consulta prévia e anuência para pesquisas de acesso a recursos genéticos e conhecimentos tradicionais e um dos modelos divulgados apresentava o caso conduzido no médio Rio Negro pelo ISA, Foirn, associações locais e uma rede de pesquisadores de universidades associados ao projeto de Pesquisa sobre Agrobiodiversidade e Conhecimentos Tradicionais (Pacta). No entanto, houve mudanças na regulamentação e atualmente o órgão responsável por autorizar pesquisa com acesso a conhecimento tradicional é o Iphan (MinC). O assunto tem causado polêmica nos corredores das universidades e em congressos acadêmicos, bem como em Brasília. Tramita na Câmara dos Deputados o PL 7.735/2014, que propõe novos procedimentos e regulamentações para pesquisas com acesso ao patrimônio genético, a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado, a repartição de benefícios para conservação e

uso sustentável da biodiversidade. Para conhecer o projeto de lei acesse: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=619150>>.

O IPCC tem buscado traçar cenários em escalas regionais, não apenas globais. Para isso há um movimento, em conjunto com Unesco e Universidade das Nações Unidas (UNU), de aproximação aos conhecimentos tradicionais e locais. Entre 2011 e 2012 foram feitos dois *workshops* com participação de pesquisadores de todos os continentes focando o monitoramento dos câmbios climáticos em esferas regionais. Considera-se que tais populações são os melhores conhecedores de seus respectivos ambientes, seja por sua presença há gerações nas mesmas áreas, seja por suas atividades de subsistência cotidianas, como agricultores, pescadores, coletores etc. A pesquisa intercultural sobre ciclos e calendários anuais desenvolvida por um grupo de Agentes Indígenas de Manejo Ambiental e ISA desde 2005 foi apresentada e está sendo parcialmente sistematizada para publicação em 2014, em português e inglês (coedição ISA/UNU).

Há portanto um reconhecimento nacional e internacional, oficial e legalmente desenhado pelo Brasil, de que em vários domínios do conhecimento, os saberes indígenas podem prover grandes aportes, sem falar na importância de se manter sistemas de conhecimentos diversos em condições de funcionamento no presente para impulsioná-los ao futuro (Carneiro da Cunha e Elisabetsky, 2002).

---

### Por que um instituto de pesquisas interculturais e interdisciplinares no Rio Negro, Amazonas?

As experiências das escolas indígenas desenvolvidas no Projeto Educação Escolar Indígena do Alto Rio Negro (ISA e Foirn) possibilitaram um diálogo dos povos indígenas com pesquisadores, instituições de ensino e pesquisa, além do próprio diálogo com o Estado brasileiro. O acúmulo do processo de revisão do ensino escolar avançou na reflexão profunda de pensar possibilidades inovadoras de valorização dos conhecimentos indígenas e formação.

A partir de 2009 iniciou-se uma série de seminários em São Gabriel da Cachoeira, reunindo lideranças e pesquisadores indígenas e convidados: Seminário da Arrancada (2009); Manejo do Mundo (abril de 2010) e Narrativas de Origem, Rotas de Transformação (novembro de 2010) (ver anexos). Após ampla discussão definiu-se que a ideia do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e seu Programa de Formação Avançada Indígena, seria a promoção do “bem viver” na Amazônia. Sistemas de conhecimentos e práticas rionegrinos reconhecidos como Patrimônio Cultural do Brasil pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan/MinC): a) Cachoeira de Iauaretê (cujo registro foi declarado em 2006) e b) o Sistema Agrícola Tradicional do Rio Negro,



com registro declarado em 2010. Para saber mais acesse o link, na página eletrônica do Iphan: <<http://www.iphan.gov.br/bcrE/pages/conUfBemE.jsf?uf=AM>>.

Os povos indígenas do Rio Negro integram um programa de valorização e afirmação dos conhecimentos indígenas sobre as paisagens por meio do registro e divulgação de experiências de cartografia com foco nos sítios sagrados, uma iniciativa Binacional de Cartografia dos Sítios Sagrados do Noroeste Amazônico - Projeto Mapeo (ISA, Foirn e Iphan).

A região do médio Rio Negro, desde 2012, compõe um projeto de valorização da agro biodiversidade, com o objetivo de criar bases para um programa brasileiro de pesquisa intercultural e fortalecimento da produção local de conhecimento, coordenado pela antropóloga Manuela Carneiro da Cunha em parceria com o Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI).

---

**Fonte:** CUNHA, Manuela Carneiro da. Os Direitos dos Índios - Ensaios e Documentos. São Paulo: Brasiliense, 1987.

## 2. Histórico do projeto

Em quinze anos de trabalhos com educação escolar indígena no Rio Negro, a Foirn e o ISA desenvolveram, em parceria com as associações locais, uma série de projetos de reforma, ampliação e qualificação das escolas comunitárias locais. Os conteúdos curriculares e as práticas educativas foram associados a uma gama de outros projetos de desenvolvimento comunitário, relacionados, por exemplo, ao manejo ambiental e às alternativas econômicas.

Essas ações se fundamentam em pesquisas colaborativas entre jovens e anciãos, indígenas e cientistas; criando ambientes (em escolas de ensino fundamental e médio, mas também nos projetos) de diálogo intercultural e interdisciplinar, gerando uma cultura educativa renovada e resultados sensíveis às comunidades. Esses processos avançaram com pouco apoio oficial até aqui.

Os acúmulos das experiências de formação possibilitaram estruturar processos de gestão de conhecimentos que contribuíram para a melhoria da qualidade de vida e de governança das comunidades, e resultaram na formulação da proposta do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn) e do Programa de Formação Avançada Indígena (Pfai).

Pretende-se que se torne um centro de fortalecimento dos conhecimentos tradicionais, garantindo a gestão indígena autônoma, a partir do próprio conhecimento da história do mundo, do território e manejo socioambiental; dos princípios e critérios da educação indígena e do multilinguismo nas práticas de ensino e pesquisa por meio de políticas linguísticas consistentes.

## 2.1 Arrancada

Em agosto de 2009, diversas etnias do alto Rio Negro se reuniram no primeiro seminário para discutir e planejar os primeiros passos e se pensar em um ensino superior indígena para a região. A discussão sobre a universidade indígena vem de longa data, e passa pela viabilização de projetos mais inclusivos, pensando-se em uma ação de maior escopo, mais abrangente, do que seria essa universidade.

*“Como superar as barreiras impostas pelos sistemas de ensino?”*

As experiências locais no Rio Negro influenciaram positivamente as políticas públicas municipais, que flexibilizaram a instalação de escolas mais adequadas ao que era esperado pelas etnias indígenas. Várias experiências foram se expandindo, em redes de escolas. Realizou-se assessoria em escolas para disseminar a ideia. Os avanços chegaram ao ensino médio, dando continuidade ao que se iniciara nas etapas anteriores. Tudo isso irradiando essa possibilidade de transformação.

*“Este ensino superior INOVADOR é uma proposta de produção de conhecimentos de forma mais livre, como troca e não apenas recebendo conhecimento.”*

Várias discussões a respeito foram consideradas e ponderadas em seu mais alto grau, de forma a propiciar o entendimento e o esclarecimento do que se pretendia com a criação da universidade. Foram abordados os rumos para um ensino superior indígena inovador e dois tipos de conhecimentos - diálogo entre conhecimentos e o envolvimento dos mais velhos.

## 2.2 Construção

Durante o 2º Seminário de Consulta, as reflexões e os debates sobre um Ensino Superior Indígena no Rio Negro giraram em torno das atitudes para manejo do mundo (em curso ou possíveis de se pensar hoje, segundo entendimentos diversos). Os relatos, em suas nuances e diferenças, foram feitos por moradores da região do Rio Negro (Uaupés, Içana, Tiquié) e de Piraparaná (Colômbia). O tema mais geral do calendário (foco de muitas pesquisas indígenas nos últimos tempos) foi debatido coletivamente também sob a perspectiva das mudanças climáticas e das relações de poder envolvidas nos diálogos entre conhecimentos indígenas e dos brancos. Sem entrar em



questões curriculares ou metodológicas específicas, o debate aprofundou os temas em termos do entendimento dos princípios gerais dessa ideia de ensino superior indígena.

*“Não vamos conseguir fazer o mundo voltar como antigamente, mas podemos fazer algo para tentar amenizar.” (Mario Braga)*

## 2.3 Consenso

Entre fevereiro a agosto de 2013, com o intuito de apontar os caminhos para implementar um programa de formação indígena avançada, em nível superior ou equivalente, um Grupo de Trabalho (GT), composto por pesquisadores indígenas e não indígenas, consolidou os resultados de mais uma etapa do processo de consulta desenvolvido no âmbito do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro.

O documento final formatado seguiu o modelo de Projeto Político Pedagógico, e teve como ponto de partida o relatório “Formação Avançada Indígena do Rio Negro: Resultado do processo de consulta realizado entre 2009 e 2012” (Foirn/ISA, 2012). A ideia é que o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro e o Programa de Formação Avançada viabilizem a produção de conhecimento a partir do diálogo entre os conhecimentos dos povos indígenas rionegrinos e dos não indígenas, visando à promoção do “bem viver” na Amazônia.

## 2.4 Concretização

Em novembro de 2013 o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, sob demanda originária da Secretaria de Ensino Superior do MEC, é contratado para conduzir estudos visando à elaboração de uma proposta de conteúdo programático para o Instituto e a elaboração do projeto de constituição de modelo institucional jurídico.

## 2.5 Reuniões de Trabalho

No período de 1º de janeiro a 30 de junho de 2014 foram realizadas reuniões de planejamento visando à elaboração dos produtos constantes do TR da Subação. A primeira reunião - ocorrida em 15 de janeiro de 2014 - em Brasília (DF), nas dependências do CGEE (na qual estiveram presentes representantes

da Foirn, MEC, ISA, Funai, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Estadual do Mato Grosso (Unemat) e representantes do CGEE) teve como objetivo promover a interação da equipe, o alinhamento e a discussão dos subsídios para elaboração do Termo de Referência do Projeto de apoio à criação do Instituto de Ensino Superior Indígena. O diálogo foi aberto, de forma que se pudesse compreender as expectativas e sugestões das partes envolvidas no projeto no que se refere ao Projeto Político Pedagógico e ao Modelo Jurídico Institucional.

Nesse mesmo período foi realizada a seleção para a contratação de consultoria técnico-especializada em apoio ao CGEE para a produção de estudo da legislação vigente no País, visando identificar quais mecanismos legais, estruturais e operacionais permitiriam viabilizar a criação e implantação do Instituto. Face às especificidades para a execução desta subação, e a partir de um conjunto de nomes de especialistas analisados do banco de dados do CNPq (Lattes), identificou-se a consultora Iraci Aguiar Medeiros, graduada em História pela Universidade do Estado de Mato Grosso (1994), com especialização em História Moderna pela Universidade do Estado de Mato Grosso (1996); em Ciências e Técnicas de Governo pela Fundação de Desenvolvimento da Administração Pública de São Paulo (2002); com mestrado em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (2008) e doutorado em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (2013). Atualmente Iraci Aguiar Medeiros é Profissional Técnica da Educação Superior da Universidade do Estado de Mato Grosso. Buscou-se, igualmente, identificar instituições com experiência comprovada na modelagem jurídico-institucional e análise de viabilidade econômico-financeira para o desenvolvimento de proposta de criação do Instituto. Optou-se por solicitar proposta comercial junto ao Instituto Publix, instituição de Brasília plenamente capacitada para o desafio enfrentado pelo CGEE no processo de subsidiar a tomada de decisão no mais alto nível das esferas de governo.

O Instituto Publix possui experiência em desenvolvimento de modelos de gestão que envolva, entre outras possibilidades, relações institucionais entre os ambientes públicos e privados, a gestão de recursos de origem pública por ente privado e a relação deste com o sistema de controle do Estado e a capacidade de propor alternativas de modelo institucional que reflitam a complexidade institucional das atividades de ensino e pesquisa. É, ademais, uma organização que mantém em seus quadros profissionais experientes em desenvolvimento e avaliação. Sua equipe combina perfis profissionais com experiência na gestão pública e privada, com amplo conhecimento acadêmico, em especial na área de ciência, tecnologia e inovação; unindo teoria e prática na proposição de iniciativas voltadas à melhoria de processos de governança.

Finalizada esta etapa, foi realizada no dia 8 abril de 2014, em São Gabriel da Cachoeira (AM), nas dependências do ISA, a segunda reunião de trabalho que contou com a presença de representantes da Foirn, MEC, ISA, Funai, Unemat, CGEE e do Instituto Publix.



Esta segunda reunião teve por objetivo iniciar os trabalhos para a elaboração de documentos embaixadores da subação. Foi utilizada a metodologia de *brainstorming* em dois grupos de participantes: um para discutir o Projeto Político Pedagógico, sob a coordenação da professora Iraci Aguiar Medeiros (Unemat), e o outro para discutir o Modelo Jurídico Institucional, sob a coordenação do Instituto Publix.

Foi um debate amplo sob a ótica dos vários representantes ali presentes, com ênfase na perspectiva da comunidade indígena da região, o que contribuiu para o enriquecimento do que foi discutido, posto a comunidade indígena ter transmitido aos demais a forma como pensa que deva ser o Instituto.

Reunidos todos os conteúdos debatidos nesta reunião em SGC, os consultores retornaram a suas bases com o objetivo de condensar o que foi discutido, e apresentar uma primeira proposta para os estudos propostos.

No dia 4 de maio foi realizada a terceira Reunião de Trabalho, em Brasília (DF), nas dependências do CGEE, com o objetivo de discutir, analisar e avaliar a proposta elaborada pela professora Iraci Aguiar Medeiros, da Unemat, para o Projeto Político Pedagógico do Instituto. Participaram deste evento representantes da Foirn, MEC, ISA, Funai, UFSCar, Unicamp, Unemat, CGEE e do Instituto Publix. Da mesma forma que na segunda reunião, a metodologia utilizada foi o *brainstorming*, o que possibilitou uma agregação de valor muito grande para o estudo, com o relato e a contribuição de vários representantes quanto ao trabalho realizado pela professora da Unemat. Todas as contribuições foram anotadas por Iraci Medeiros e incorporadas ao estudo a ser proposto.

Para a discussão da proposta de definição do modelo jurídico-institucional e de avaliação da viabilidade do Instituto, realizou-se, de 26 a 28 de maio, em São Gabriel da Cachoeira (AM), nas dependências ISA, a quarta reunião de trabalho, da qual participaram representantes da Foirn, do MEC, do ISA, da Funai, do CGEE e do Instituto Publix. Nesta reunião foram apresentados vários cenários possíveis para o modelo jurídico do Instituto. Foram apresentados, ainda, detalhes relativos às várias modalidades e suas características, de forma a dar clareza ao modelo que seria escolhido pelos participantes. Após um grande debate e esclarecimentos quanto às dúvidas dos participantes, foi assinado um termo de consenso, que homologou o modelo escolhido. Em um segundo momento foi apresentada pelo Instituto Publix uma estrutura preliminar com o detalhamento do organograma do Instituto. O representante do MEC efetuou uma leitura de cada item do organograma para que todos pudessem ter clareza da estrutura preliminar, assim como também, pudessem fazer sugestões e críticas. Ao final do evento foi assinada o documento do organograma para embasamento do estudo a ser elaborado pelo Instituto Publix.

Em 25 de junho, realizou a quinta Reunião de Trabalho, em Brasília (DF), nas dependências do CGEE, com a participação de representantes da Foirn, MEC, ISA, Funai, CGEE, Conselho Nacional de Educação (CNE) e Instituto Publix. Esta reunião teve por objetivo apresentar aos participantes a proposta do Projeto Político Pedagógico, elaborado pela professora Iraci Medeiros Aguiar, e o Modelo Institucional Jurídico, elaborado pelo Instituto Publix. Neste evento os consultores apresentaram seus trabalhos baseados nos conteúdos advindos das reuniões acima citadas, assim como também de trabalhos de produção consolidada de procedimentos legais, estruturais e operacionais para criação e implantação do Instituto. Foram expostas, ainda, os resultados das oficinas de trabalho realizadas *in loco* com as organizações envolvidas, como também analisadas as propostas sugeridas por Canadá, México, Chile e Bolívia. Ao final de cada apresentação os participantes puderam fazer suas sugestões e críticas ao trabalho realizado, o que possibilitou acrescentar outros detalhes para o enriquecimento dos estudos e dar maior fundamentação para a elaboração do relatório final da subação.

### 3. Aspectos metodológicos

A metodologia utilizada pelo CGEE para definir etapas prioritárias e linhas de ações que estabeleceram e forneceram elementos para a implementação do projeto, contemplou as seguintes fases de execução:

**Fase 1 – Iniciação.** Definição do escopo do projeto, definição do escopo do plano de trabalho, indicação de parceiros, indicação de consultores, identificação e pesquisa de estudos de caso, elaboração do termo de referência, identificação de responsabilidades e papéis;

**Fase 2 – Planejamento.** Análise e identificação de principais atores e grupos de interesse (*stakeholders*), levantamento da visão e expectativas dos principais atores, definição e implantação do comitê gestor e do modelo de governança, apresentação e discussão do plano de trabalho e lançamento do processo com a reunião inicial (*kick-off*), que inclui membros internos e externos;

**Fase 3 – Execução.** Coleta e análise de dados para subsidiar a execução de atividades desta subação, incluindo *benchmarking* existentes sobre a educação da população indígena na região do Rio Negro (AM). Realização de oficinas, visitas técnicas e reuniões de trabalho. Elaboração de documentos que incluem as bases conceituais e jurídicas para a criação do Instituto de Ensino Superior;

**Fase 4 – Encerramento.** Apresentação dos resultados aos atores e grupos de interesse (*stakeholders*), revisão dos resultados e incorporação de melhoramentos necessários, proposição de prioridades e linhas de ação consistentes com os objetivos estabelecidos





e seminário de validação das propostas. Apresentação final aos grupos de interesse (*stakeholders*) acompanhado de um documento.

#### 4. Gestão do projeto no CGEE

O processo foi gerenciado de forma a explorar as vantagens de fluxos *top down* e *bottom up* (ver Figura 3). Para tanto, foram formadas coordenações com as atribuições específicas abaixo descritas:

##### Coordenação Executiva (CE)

**Composição:** Diretor supervisor da subação (CGEE), Assessor Técnico (MEC), Coordenador da subação (CGEE).

**Atribuições:** orientação estratégica, política e institucional para o andamento da subação; suporte institucional necessário para o desenvolvimento dos trabalhos; validação de propostas, produtos intermediários e produto final.

##### Coordenação: Assessor Técnico (CGEE)

**Relacionamento:** Diretor supervisor da subação (CGEE), Assessor Especial Ministério da Educação (MEC).

**Frequência de reuniões:** quinzenal.

##### Coordenação técnica (CT)

**Composição:** Coordenador da subação (CGEE), Assessor Técnico (MEC).

**Atribuições:** Gerenciar os trabalhos do projeto, garantir a interação entre o nível de Orientação (GO) e o nível Operacional (Grupos Temáticos). Será a instância de síntese dos trabalhos e de redação dos textos finais, contendo as diretrizes e orientações para o produto final.

**Coordenação:** Diretor supervisor da subação (CGEE), Assessor especial do Ministério da Educação (MEC), Coordenador da subação (CGEE).

**Relacionamento:** Coordenação Executiva e Consultores.

**Frequência de reuniões:** mensal.

## Consultores (CS)

**Composição:** Formado por especialistas, com representatividade e competências na temática a ser por eles desenvolvida.

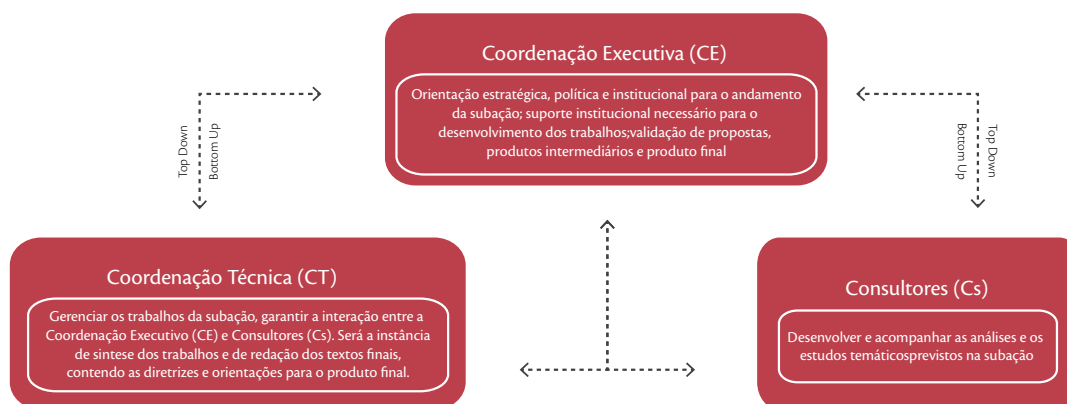
**Atribuições:** Desenvolver e acompanhar as análises e os estudos temáticos previstos na subação.

**Coordenação:** Ver composição dos GTs no Anexo 1.

**Relacionamento:** Coordenação Executiva e Coordenação Técnica.

**Frequência de reuniões:** semanais ou de periodicidade variável definida em cada Grupo, de comum acordo com o Grupo Gestor.

Além da estrutura acima descrita, representada esquematicamente na Figura 3, o gerenciamento interno dos trabalhos inclui um processo interno de validação, no qual os direcionamentos, atividades e informações geradas serão amplamente discutidas com o principal interlocutor da subação.



**Figura 3 – Governança da subação**



## 5. Detalhamento das fases, das atividades e dos produtos

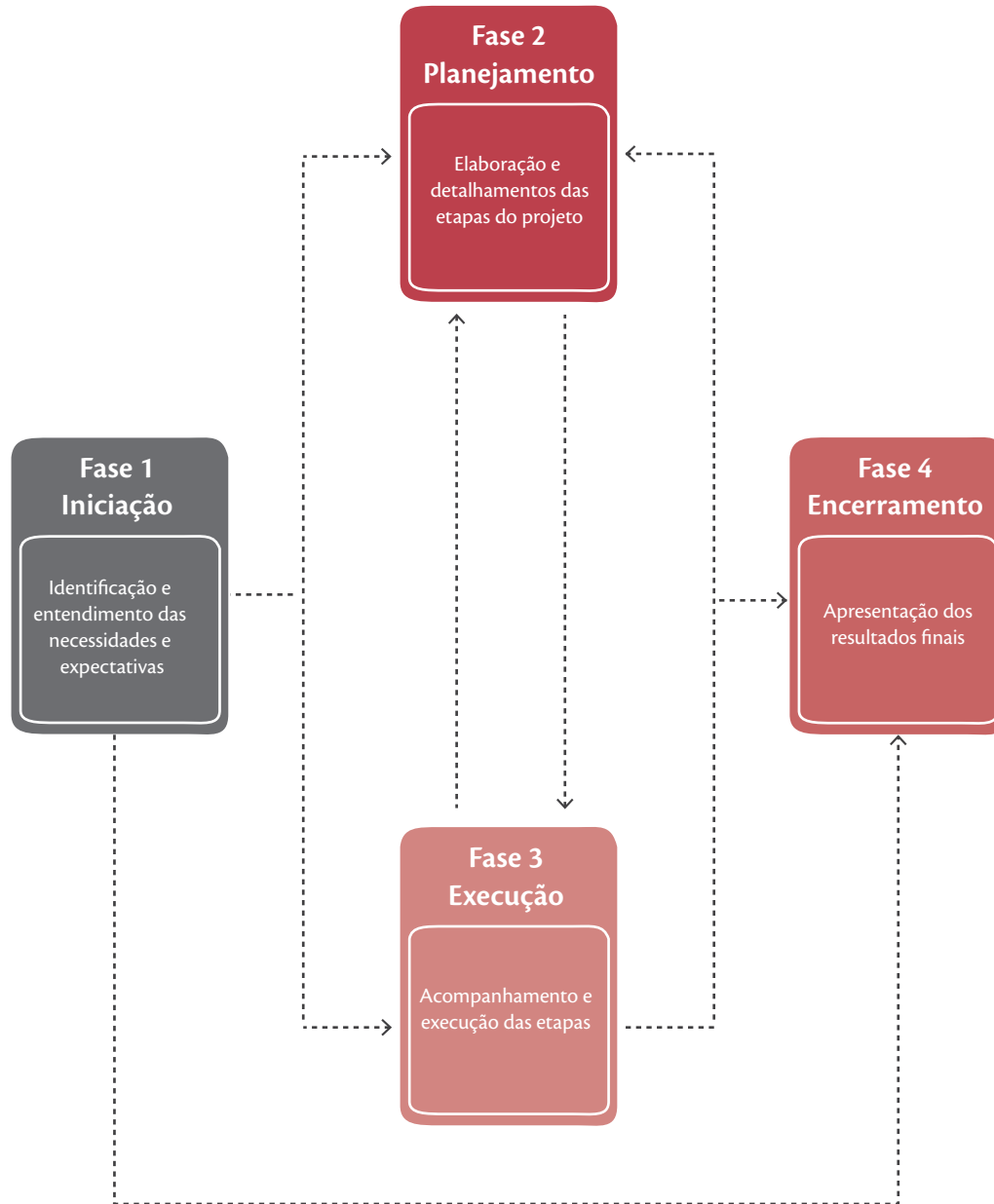
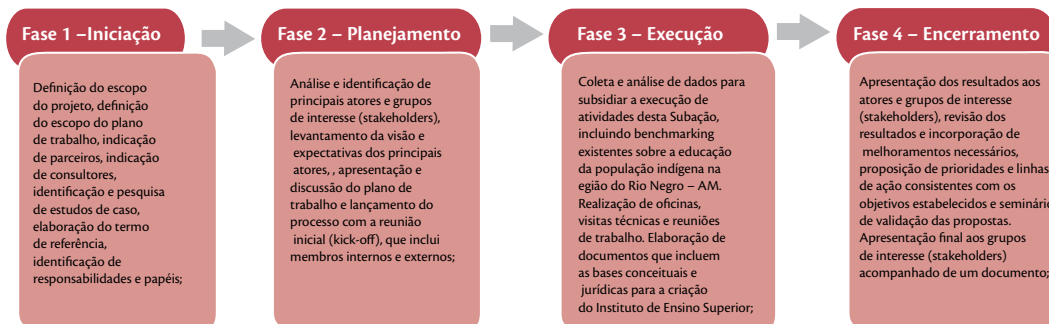


Figura 4 – Detalhamento das fases da subação

## 5.1 Fluxograma das atividades



**Figura 5 – Fluxograma das atividades**

As quatro fases propostas para o desenvolvimento da subação, descritas a seguir, são definidas de modo a atender às necessidades do próprio processo de gestão:

## 5.2 Fase 1 – Iniciação

Fase de identificação das necessidades, da viabilidade, orçamentos e cronogramas, a equipe que irá trabalhar e a proposta. É a fase onde se inicia oficialmente o projeto através do Termo de Referência.

Fase	Atividade
Iniciação	1 - Definição do escopo do projeto
	2 - Definição do escopo do Plano de Trabalho
	3 - Análise e indicação de parceiros
	4 - Análise e indicação de consultores
	5 - Identificação e pesquisa de estudos de caso
	6 - Elaboração do Termo de Referência
	7 - Identificação de responsabilidades e papéis



### 5.3 Fase 2 – Planejamento

Fase de identificação e seleção das estratégias do projeto, detalhamento das etapas de realização, incluindo cronogramas, alocação de recursos envolvidos, custos etc.

Fase	Atividade
Planejamento	8 - Análise e identificação de principais atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )
	9 - Levantamento da visão e expectativas dos principais atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )
	10 - Apresentação e discussão do Plano de Trabalho
	11 - Reunião inicial ( <i>kick-off</i> ) com os principais atores internos e externos ao projeto

### 5.4 Fase 3 – Execução

Fase de execução do planejado na etapa anterior.

Fase	Atividade
Execução	12 - Coleta e análise de dados para subsidiar a execução das atividades da subação
	13 - <i>Benchmarking</i> em instituições assemelhadas
	14 - Realização de oficinas e visitas técnicas, e reuniões de trabalho
	15 - Elaboração de documentos embaixadores para criação do IESI

## 5.5 Fase 4 – Encerramento

Fase	Atividade
Encerramento	16 - Apresentação de resultados aos atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )
	17 - Revisão dos resultados e incorporação de melhoramentos necessários
	18 - Proposição de prioridades e linhas de ação consistentes com os objetivos
	19 - seminário de validação das propostas; apresentação final aos grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> ) acompanhado de um documento

## 6. Cronograma de execução

Cronograma de Trabalho - Instituto de Ensino Superior Indígena										
Fase 1	Atividade	Nov 13	Dez 13	Jan 14	Fev 14	Mar 14	Abr 14	Mai 14	Jun 14	
Iniciação	1 - Definição de escopo									
	2 - Definição de escopo do Plano de Trabalho									
	3 - Análise e indicação de parceiros									
	4 - Análise e indicação de consultores									
	5 - Identificação e pesquisa de estudos de caso									
	6 - Elaboração do Termo de Referência									
	7 - Identificação de responsabilidades e papéis									



Cronograma de Trabalho - Instituto de Ensino Superior Indígena									
Fase 2	Atividade	Nov 13	Dez 13	Jan 14	Fev 14	Mar 14	Abr 14	Mai 14	Jun 14
Planejamento	8 - Análise e identificação de principais atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )								
	9 - Levantamento da visão e expectativas dos principais atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )								
	10 - Apresentação e discussão do Plano de Trabalho								
	11 - Reunião inicial ( <i>kick-off</i> ) com os principais atores internos e externos ao projeto								
Fase 3	Atividade	Nov 13	Dez 13	Jan 14	Fev 14	Mar 14	Abr 14	Mai 14	Jun 14
Execução	12 - Coleta e análise de dados para subsidiar a execução das atividades da subação								
	13 - Benchmarking em instituições assemelhadas								
	14 - Realização de oficinas e visitas técnicas, e reuniões de trabalho								
	15 - Elaboração de documentos embaixadores para criação do IESI								
Fase 4	Atividade	Nov 13	Dez 13	Jan 14	Fev 14	Mar 14	Abr 14	Mai 14	Jun 14
Encerramento	16 - Apresentação de resultados aos atores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )								
	17 - Revisão dos resultados e incorporação de melhoramentos necessários								
	18 - Proposição de prioridades e linhas de ação consistentes com os objetivos								
	19 - Apresentação final aos autores e grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )								

Figura 6 – Cronograma de execução das fases

## 7. Caracterização do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn)

### 7.1 Informações sobre o instituto após as oficinas/reuniões.

De acordo com a última reunião em Brasília, a sugestão junto com o PPP é descrever e justificar a importância do Instituto para o País, destacando que será uma organização com vida própria e gestada pelos indígenas.

O objetivo do Instituto é tornar-se um centro de fortalecimento dos conhecimentos tradicionais, garantindo a representatividade indígena a partir do conhecimento amplo e claro da origem do mundo e manejo do território, dos lugares sagrados e o que eles contêm; dos princípios e critérios da educação indígena. Trata-se de proposta inovadora e alternativa; que valorizará os conhecimentos indígenas e o multilinguismo nas práticas de ensino e pesquisa por meio de políticas linguísticas consistentes.

No âmbito do Instituto, os objetivos do Programa poderão ser ampliados e contemplar outras ações, como cursos técnicos e de pós-graduação. É objetivo igualmente garantir a sua participação no processo de definição de políticas públicas, como por exemplo, o Projeto de Lei sobre o marco regulatório de recursos genéticos, coordenado pela antropóloga Manuela Carneiro.

### 7.2 Estrutura do Instituto (conforme proposta Foirn/ISA):

**Nome:** “Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro – Formação e Pesquisa Avançada - Iciprn” (a definir posteriormente).

**Missão:** Promover e gerar soluções para o bem viver e o desenvolvimento sustentável na Amazônia, com base nos conhecimentos dos povos indígenas do Rio Negro e em um programa de pesquisas interculturais.

**Objetivo principal:** Desenvolver a formação de jovens indígenas para a pesquisa intercultural, valorizando e fortalecendo contextos locais de produção e circulação de conhecimentos.





**Objetivos específicos:** implementação de pesquisa; subsídios para políticas públicas e construção de modelos inovadores e colaborativos de pesquisa.

Criar uma Organização Social (OS).

**Contrato de Gestão:** Iniciativa de caráter experimental e inovadora.

Criar modelo de conselho de Administração.

**Estatuto Social:** entre os objetivos/ações do Instituto, ensino e pesquisa (formação em nível de 3º grau) com implantação de um “Programa de Formação Avançada Indígena”.

Núcleo Central de Gestão – infraestrutura: Centro de Cultura, Casa do Saber da Foirn e sede do ISA.

Núcleos Regionais Critérios – localidade com infraestrutura mínima que possua acúmulo de pesquisas e pesquisadores indígenas experientes na sistematização de conhecimentos. Inicialmente estão previstos 5 núcleos regionais de acordo com a divisão política da Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro - Foirn: Uaupés, Tiquié e baixo Uaupés, Alto Rio Negro, Médio Rio Negro e Içana.

**Tabela 2 – Povos Indígenas do médio e alto Rio Negro**

Etnias	Família linguística
Arapaso	
Bará	
Barasana	
Desana	
Karapanã	
Kotiria (Wanana ou Uanano)	
Kubeo	
Letuana	
Makuna	
Miriti-tapuya	Tukano Oriental
Pira-tapuya	
Pisa-mira	
Siriano	
Taiwano (Eduria)	
Tanimuka	
Tatuyo	
Tukano	
Tuyuka	
Yuriti	
Baniwa	
Baré	
Kuripako	Aruak
Tariana	
Werekena	
Daw	
Hupda	
Nadöb	
Yuhupde	Maku
Nukak	
Kakwa	
Yanomami	Yanomami



## Capítulo 02

---





## Capítulo 2

# Projeto Político Pedagógico do programa de formação avançada indígena

### 1. Apresentação

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) aqui apresentado indica os fundamentos e os procedimentos relativos à organização do Programa de Formação Avançada Indígena, a realizar-se no âmbito do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro, resultado de um longo processo de consulta, reuniões, seminários, oficinas e sistematização das discussões ao longo de cinco anos.

O processo de construção do Instituto e do Programa de Formação teve início em 2009, quando o Instituto Socioambiental (ISA)<sup>1</sup> aprovou um projeto junto ao Instituto Arapyaú com o objetivo de promover na região do Rio Negro um processo amplo de consultas para se pensar possibilidades inovadoras de valorização dos conhecimentos indígenas e formação, ao longo de dois anos.

Tal processo de consultas contou com o envolvimento de pesquisadores, conhecedores, lideranças, professores, pais, mães e jovens indígenas, assim como convidados não indígenas representantes de instituições de pesquisa, universidades, ONG e políticos, envolvidos com a região do Rio Negro, e que buscam entender melhor a importância dos conhecimentos tradicionais no enfrentamento dos desafios impostos pelas transformações nos modos de vida locais, regionais e globais.

Para estabelecer a proposta de criação do Instituto e do Programa de Formação, diferenciado, intercultural e interdisciplinar, baseados nas potencialidades e nos problemas dos povos e territórios indígenas do Rio Negro, e na experiência acumulada, iniciou-se em 2009 uma série de seminários em São Gabriel da Cachoeira. Nestes seminários foram levantadas diversas questões que contribuiriam para organizar o desenho do Instituto e do Programa, de forma a atender aos atuais desafios das comunidades indígenas do Rio Negro. Entre elas estão a forma como se dará a formação; o diálogo

---

<sup>1</sup> INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. 2009. Formação Superior Indígena, Interdisciplinar e Multicultural no Rio Negro. Projeto do ISA para o Instituto Arapyaú (versão 14.04.09). 18pp.

entre os conhecimentos indígenas e os conhecimentos científicos da universidade; o compromisso das instituições e pesquisadores presentes com a proposta. Diversas experiências de formação e gestão dos conhecimentos registradas nas escolas-piloto<sup>2</sup> do Projeto de Educação Foirn/ISA foram analisadas nos seminários, no sentido de subsidiar a elaboração de uma proposta inovadora de formação superior avançada.

A construção da proposta se iniciou com uma reunião denominada “arrancada”<sup>3</sup>, em agosto de 2009, com a participação de 61 pessoas de várias regiões do Rio Negro e pesquisadores ligados às universidades brasileiras e institutos de pesquisa, visando formar uma comissão interinstitucional para acompanhar e participar de todo o processo. Em seguida, durante um semestre, se trabalharam dois eixos temáticos: “Manejo do Mundo” e “Narrativas de Origem, Rotas de Transformação”, para gerar elementos para o projeto político pedagógico.

No decorrer de 2010 várias atividades foram realizadas visando alcançar a meta de desenhar o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e o Programa de Formação Avançada. Neste ano, dois seminários temáticos foram realizados, o primeiro em abril, com a participação de 128 pessoas, e o segundo em novembro, com a participação de 70 pessoas, ambos envolvendo pesquisadores indígenas, convidados parceiros e especialistas, com o objetivo de propiciar o diálogo entre várias concepções indígenas sobre manejo de recursos naturais, práticas de observação da natureza na constituição de calendários ecológicos, ciclo de vida dos animais e das pessoas; práticas de manejo ambiental que vêm sendo desenvolvidos pelas associações indígenas locais, discursos e articulações com diversos atores – cientistas, políticos, sociedade civil – em torno da problemática das mudanças climáticas.

No seminário realizado em novembro de 2010 foi constituído um grupo de trabalho de coordenação e mobilização composto por mobilizadores indígenas visando conduzir o processo de consulta às cinco regiões da Foirn no Rio Negro, e estabelecer um diálogo permanente sobre a proposta. A principal atribuição do GT foi promover reuniões regionais para ampliar a discussão sobre o Instituto e o Programa, realizando consultas junto às comunidades das calhas dos rios, atividade que envolveu alunos formados no ensino médio, pais e mães, professores indígenas, Assessores Pedagógicos Indígenas (APL), Agentes Indígenas de Manejo Ambiental (Aimas), lideranças e anciãos.

---

2 As primeiras experiências das escolas-piloto indígenas se deram no ensino fundamental, para o qual elaboraram projetos político-pedagógicos próprios (PPPs). No entanto, vale ressaltar que esses PPP eram abrangentes, viam a educação escolar como um processo holístico e amplo de formação, que não deveria terminar somente no último ano do ensino fundamental. Por isso, muitas escolas, após a formatura dessa etapa do ensino, começaram logo a experimentar o ensino médio.

3 ARRANCADA – I SEMINÁRIO – AGOSTO. 2009. Projeto de Formação Superior Indígena, Interdisciplinar e Multicultural do Rio Negro. São Gabriel, AM: Mimeo. 14pp.



A primeira reunião do GT, que se caracterizou pela participação livre de todos os presentes, ocorreu em São Gabriel da Cachoeira (AM), na sede local do ISA, em fevereiro de 2011. Na oportunidade, foi construído um roteiro para orientar os mobilizadores na condução do processo de consulta e discussões nas comunidades, incluindo: breve histórico da iniciativa, orientação para os debates, definição das questões, temas e problemas e roteiro de entrevistas.

Os mobilizadores indígenas promoveram reuniões junto às comunidades que compõem as regionais da Foim para ampliar a conversa e a discussão sobre a proposta do Programa. A partir daí, os mobilizadores indígenas puderam promover rodas de conversa nas escolas ou em outros ambientes - tanto onde o ISA atua em parceria com Federação, por meio do Projeto de Educação Indígena, quanto onde o ISA nunca atuou diretamente -; realizar entrevistas individuais, seguindo distintos roteiros de perguntas para diferentes tipos de pessoas (alunos formados ou em vias de terminar o curso do Ensino Médio, pais, professores, mulheres, lideranças, API, Aimas e outros). A consulta teve como objetivo levantar as demandas existentes com relação à educação escolar em todos os níveis.

Em meados de maio de 2011, o GT se reuniu pela segunda vez em São Gabriel da Cachoeira para o primeiro balanço dos trabalhos realizados pelos 13 mobilizadores indígenas e da articulação institucional. Nesta reunião, se consolidou uma primeira sistematização dos relatórios de campo decorrentes das consultas ocorridas nas localidades de Barcelos, Içana e Aiari, Manaus, São Gabriel da Cachoeira, Uaupés, Tiqué, Baixo Rio Negro. A síntese<sup>4</sup> das consultas por região envolveu as seguintes dimensões: fortalecimento dos conhecimentos tradicionais, educação básica (fundamental e média) e universidades.

Em 2011, realizou-se em São Gabriel da Cachoeira a primeira reunião de aprimoramento da proposta do Programa de Formação Avançada Indígena do Rio Negro, com a participação de 33 pessoas, incluindo lideranças indígenas e representantes de instituições e organizações locais. Na reunião foram apresentados os resultados do processo de consulta realizado pelos mobilizadores e as discussões complementares relacionadas às diversas demandas por formação superior, que geraram recomendações para a criação de um Instituto dos Conhecimentos Indígenas, um observatório para os indígenas do Rio Negro que ingressam em universidades do país e a formação mais específica relacionada ao Programa.

A segunda reunião para consolidação da proposta do Programa de Formação Avançada Indígena do Rio Negro ocorreu em abril de 2012, também em São Gabriel da Cachoeira, com a participação

---

4 OLIVEIRA, Lucia Alberta Andrade de. 2011. Projeto de formação superior indígena, interdisciplinar e multicultural do Rio Negro. Resumo atividades realizadas e encaminhamentos (versão de janeiro de 2011). 7pp.

de 37 pessoas, oportunidade na qual foi definido o nome da formação: Conhecimentos e Práticas Interculturais para o Manejo e “Bem Viver” no Rio Negro.

Desse processo, que durou três anos, resultou a proposta de um Programa de Formação de Ensino Avançado e Intercultural no Rio Negro e a publicação de dois livros - *Manejo do Mundo*, em 2010 (Prêmio Jabuti 2011) e *Rotas de Criação e Transformação*, em 2012.

De 15 a 19 de julho de 2013, a Foirn e o ISA realizaram encontro em São Gabriel da Cachoeira para aprofundar e sistematizar as discussões iniciadas em 2009 e consolidar o Projeto Político Pedagógico do Instituto dos Conhecimentos Indígenas do Rio Negro. Participaram da oficina lideranças indígenas, diretorias das instituições, representantes do departamento de educação da Foirn, Funai, Diocese de São Gabriel da Cachoeira, Instituto Federal do Amazonas, assessores do ISA e o Grupo de Trabalho do Programa de Formação Avançada Indígena.

Concomitante aos trabalhos realizados junto às comunidades indígenas na região do Rio Negro (de 2009 a 2013), e com vista a completar esta primeira fase da proposta de criação do Instituto e do Programa de Formação, a coordenação do projeto (Foirn/ISA) realizou consultas, articulações interinstitucionais e gestões junto a diversos órgãos governamentais competentes. Entre estas articulações com o governo federal destaque-se o envolvimento do MEC e do MCTI, que demandaram, junto ao CGEE, em 2014, um estudo de viabilidade do Instituto e do Programa. Essa ação, na prática, deu início à segunda fase da proposta.

Na sequência, como decorrência dos estudos, das oficinas e das reuniões promovidas pelo CGEE, será apresentado o desenho do Projeto Político Pedagógico do Programa de Formação Avançada Indígena (Pfa), com vistas a atender à demanda dos povos indígenas da região do Rio Negro. Serão elencadas todas as informações necessárias para a estruturação de um PPP. No Projeto estão contemplados os itens da proposta construída no Rio Negro, ocasião em que se descreve as principais conclusões que resultaram das atividades do Grupo de Trabalho (GT) composto por pesquisadores indígenas e não indígenas que atuaram de fevereiro a agosto de 2013, buscando apontar os caminhos para se implementar um Programa de Formação Indígena Avançada em nível superior na região.

O estudo para formatar a proposta do PPP ora apresentado teve como pontos de partida o relatório “Formação Avançada Indígena do Rio Negro: resultado do processo de consulta realizado entre 2009 a 2012” (Foirn/ISA, 2012) e o projeto “Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro – Formação e Pesquisa Avançada” (Foirn/ISA, 2013), somados às contribuições coletivas decorrentes





das discussões realizadas nas duas reuniões de trabalho promovidas pelo CGEE. A primeira reunião aconteceu em São Gabriel da Cachoeira, em abril de 2014, e a segunda e a terceira em Brasília, em maio e junho de 2014, respectivamente. Esses encontros trataram da análise do Projeto Político Pedagógico apresentado pela Foirn/ISA<sup>5</sup>, cujo objetivo era identificar os desafios a serem enfrentados e apresentar contribuições para a implantação do Programa de Formação Avançada Indígena (Pfa) no âmbito do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro.

As principais expectativas do Grupo de Trabalho presente à Oficina em São Gabriel da Cachoeira (GT/SGC), realizada nos dias 8 e 9 de abril de 2014, foram: trazer a riqueza dos conhecimentos e das práticas tradicionais indígenas para o espaço escolar; que o Instituto e o Programa contribuam para fortalecer esta riqueza de saberes que contemplam 48.133 indígenas, 22 grupos étnicos, 750 comunidades. E mais: proporcionar a interação de conhecimentos para o bem viver dos povos indígenas nas suas terras, nas suas comunidades. O Sistema Nacional de Educação deve atentar para esta proposta única e inovadora.

A segunda reunião (Brasília, maio de 2014) contou com a participação do CGEE, representantes do ISA, Foirn, MEC, e pesquisadores da Unemat, Unicamp, UFSCar e teve como objetivo discutir, analisar e avaliar o Projeto Político Pedagógico da proposta na subação “Apoio à criação de uma Instituição de Ensino Superior Indígena”.

A terceira reunião de trabalho (Brasília, junho de 2014) contou com a presença da coordenação e consultorias do CGEE, representantes indígenas da Foirn, representantes do ISA, MEC, e CNE, e teve como objetivo consolidar a proposta de estruturação do Instituto e Projeto Político Pedagógico do Programa de Formação Avançada Indígena.

O Instituto dos Conhecimentos Indígenas é uma reivindicação antiga do Movimento Indígena do Rio Negro no sentido de que os conhecimentos tradicionais indígenas sejam pesquisados e traduzidos no âmbito do Instituto e do Programa a serem criados. O projeto representará uma experiência desafiadora e importante para o Brasil e outros países que têm povos indígenas. O Programa (diferente dos cursos tradicionais ofertadas pelas IES brasileiras) representará um modelo inovador e diferenciado, cujo objetivo será formar pessoas para tarefas amplas, com o desafio de transformar os conhecimentos em produtos que tenham impacto grande e forte nas comunidades indígenas. O reconhecimento de um Projeto Político Pedagógico maior é importante para aprimorar os conhecimentos indígenas e garantir a sustentabilidade para o “bem viver” (visão humanística e

---

5 Conforme Oficina realizada em São Gabriel da Cachoeira nos dias 07 e 08 de abril de 2014, com a presença da Foirn, ISA, MEC, e CGEE.

holística), ou seja, proporcionar viabilidade de sobrevivência aos povos indígenas que vivem em suas terras demarcadas na região do Rio Negro.

## 2. Justificativa

Com base nos dados do censo 2010 do IBGE, o Brasil reconhece 896,9 índios em seu território, dos quais 57,7% vivem em terras indígenas. Os agrupamentos isolados, que vivem dentro de vastos territórios, não foram contabilizados, devido à própria política de contato, que os protege. Em todo caso, o número que se tem não chega a 1 milhão, e os indígenas continuam a ser minoria. Mas, em 1991, quando o IBGE fez o primeiro levantamento com o atual modelo, havia apenas 294 mil índios.

Os censos 1991 e 2010 do IBGE indicavam que os povos indígenas no Estado do Amazonas somavam 67.882 e 168.680, respectivamente. Na região Amazônica está concentrada uma grande parte da população indígena brasileira e de suas terras. São cerca de 180 povos (HECK, 2005), cuja população representa 60% do total do País, ocupando 405 áreas indígenas, que somam 103.480.000 hectares. Significa dizer que mais de 60% dessas terras estão localizadas na região Amazônica e representam 99% de todas as áreas indígenas do País (ARAÚJO, 2006).

Segundo o censo IBGE 2010, o município do Brasil com maior proporção de população indígena é São Gabriel da Cachoeira (AM), representando 76,57% do total da população local, seguida por Santa Izabel com 59,24% e Barcelos com 32,53%. A outra questão a ser considerada refere-se à diversidade cultural dos povos e comunidades que vivem nessas terras.

O noroeste amazônico constitui uma região peculiar, ocupada por povos indígenas que formam um mosaico sociocultural, articulando-se desde há muito tempo em um macro sistema de trocas e intercâmbios por onde circulam pessoas, narrativas, línguas, saberes e elementos cosmológicos. Este mosaico contempla 37 povos indígenas, pertencentes a três famílias linguísticas: tukano oriental, arawak e maku-puinave. Há três grupos étnicos que pertencem à famílias linguísticas distintas: os Bora e Miranã, que formam uma família independente, e os Yuri ou Aroje, cuja filiação linguística ainda não foi determinada. A população total destes grupos é de 78.500 pessoas, distribuídas em mais de 500 comunidades e nos centros urbanos. É a região com a maior diversidade linguística do País e que compreende duas das maiores terras indígenas já demarcadas de maneira contínua.



De acordo com o Instituto Socioambiental, dezembro/2000; Mapa-livro, Foirn-ISA/Povos Indígenas do alto e médio Rio Negro/2000: (1) os Maku dividem-se em seis grupos distintos entre si, não só pela área que ocupam como também pelas línguas que falam: nukak, kakwa, yuhupde, Dow, Napod e Hupda; (2) os Yanomami dividem-se em quatro subgrupos linguísticos: Sunumá, Yanomam, Yanomá e Ninam, e (3) os índios ditos isolados estão localizados na Terra Indígena Vale do Javari, no extremo oeste do Estado do Amazonas: Korubo (caceteiros), Flecheiros (alto do Jutai) e índios do alto do rio Jandiatuba.

Como a maior parte dos povos indígenas da Amazônia, as etnias do noroeste do Amazonas desenvolvem economias em transição. A principal marca das economias indígenas é o fato de elas estarem fundamentalmente associadas às dinâmicas sociais e práticas religiosas, que regem o ritmo, o volume e o sentido das práticas econômicas. Nas economias indígenas os calendários sociais (cerimônias, rituais, ciclos reprodutivos) estão conjugados com os ciclos ecológicos, determinando os ciclos produtivos. Toda a atividade econômica tem em si mesma como função garantir o bem-estar das pessoas e das coletividades. Destaques dos sistemas produtivos do Rio Negro: mandioca (incluindo a produção da farinha e seus derivados); pimenta baniwa/pimenta do Rio Negro; banana; o extrativismo é à base da economia do Território, com ênfase nos produtos explorados e comercializados visando o mercado nacional e internacional, como a piaçava, o cipó titica, a borracha, e a sorva; produção de artesanatos (casa de produtos Indígenas do Rio Negro, Wariró); piscicultura; cadeia produtiva do peixe ornamental; turismo.

Na perspectiva das economias em transição, existe uma multiplicidade de experiências concretas e interessantes em andamento, através dos chamados projetos de desenvolvimento sustentável ou etnodesenvolvimento. São experiências que trazem muitas expectativas e esperanças de possibilidades inovadoras e exitosas na solução dos problemas das comunidades na fase pós-demarcatória das terras e das comunidades indígenas e que podem ser incorporadas pelas políticas públicas. Desde 1994, a Foirn e o ISA estabeleceram uma parceria para desenvolver um Programa Regional de Desenvolvimento Indígena Sustentável do Alto e Médio Rio Negro.

Conforme dados da Foirn, a região do alto e médio Rio Negro, localizada no noroeste do Estado do Amazonas, é a que maior diversidade étnica e linguística da Amazônia. Só no município de São Gabriel da Cachoeira, com extensão territorial de 109.185,00 km<sup>2</sup>, 80% do qual constituída por Terras Indígenas (Alto Rio Negro, Balaio, Médio Rio Negro I e II, Rio Tea e Yanomami) encontra-se uma população de 48.133, 76,57% dos quais indígenas. Em Santa Isabel do Rio Negro 10.749, 59,24% da população total do município é indígena, e o município de Barcelos 8.367, 32,53%, certamente é possível afirmar que há muitas famílias indígenas no município oriundas da região, bem como migrantes do alto Rio Negro, sobretudo dos rios Uaupés e Içana.

Essa população indígena representa mais de trinta grupos etno-linguísticos, falantes de idiomas de cinco famílias linguísticas distintas. A família Aruák é representado pelos povos Baré, Baniwa, Kuripako, Tariana e Werekena; entre os da família Tukano Oriental estão os Arapaso, Bará, Barasana, Desana, Karapanã, Kotiria/Wanano, Kubeo, Makuna, Miriti-tapuya, Siriano, Taiwano, Tukano, Utapinozona/Tuyuka, Wa'ikhana/Piratapuyo e Yuruti. Há quatro línguas faladas por povos da etnia Yanomami: Yanomami, Yanomam, Ninam e Sanumá; e a família linguística Maku (ou Nadahup) é representada pelos povos Yuhup, Hup, Dâw e Nadöb. Há, ainda, um grande número de indivíduos, de grupos étnicos diversos, que atualmente falam Nheengatu (ou Língua Geral Amazônica), língua da família Tupi-Guarani que foi introduzida na região no século dezoito (Cabalzar & Ricardo, 1998; Lasmar, 2005; Ricardo & Ricardo, 2006). Essa imensa diversidade torna São Gabriel da Cachoeira o município mais multilíngue do Brasil, uma verdadeira 'Terra das Línguas', como já fora batizado (Almeida, 2007; Oliveira, 2007).

No alto e médio Rio Negro a diversidade linguística é uma das maiores características que temos e se reflete na organização social e na ocupação dos nossos territórios. Cada uma das 22 etnias que vivem na região tem características comuns que dizem respeito aos mitos, às atividades de subsistência, à arquitetura tradicional e à cultura material. Essas similaridades são mais evidentes entre os grupos falantes de Tukano Oriental e Aruak. Por se estabelecerem na beira dos rios, esses grupos são conhecidos como "povos do rio". Entretanto, os povos de língua Maku possuem características únicas. São chamados de "povos da floresta" por se estabelecerem nos interflúvios os rios, no interior da mata.

Estes números por si só justificam a importância da formação de indígenas na região do Rio Negro, destinada a garantir a gestão das terras indígenas e a proteção de seu patrimônio. Ao final do processo de regularização das terras indígenas (TI), somente a região amazônica poderá chegar a ter em torno de 500 TI, que corresponderia a aproximadamente 12% do território nacional.

A história de ocupação e colonização do Rio Negro é uma das mais antigas do Brasil e da região Amazônica como um todo. O Negro foi dos primeiros rios a ser navegado inteiramente pelos portugueses. No final da década de 1940, o protestantismo instalou-se no alto Rio Negro, principalmente na área dos Baniwa do rio Içana e seu maior afluente, o rio Aiari. A pioneira foi missionária fundamentalista norte-americana, da New Tribes Mission, Sofia Müller. O processo de conversão dos índios exigia a mediação de práticas pedagógicas de ensino de leitura em língua indígena. O objetivo era de educá-los para ler a Bíblia, cuja tradução para o idioma nativo havia sido feita pelos próprios missionários, e salvar as suas almas. Além da leitura e escrita na língua, o ensino



visava também preparar os mais velhos para ocuparem os cargos de ancião, diácono e pastor. Estes iriam assegurar a preservação da crença, dando continuidade à realização dos rituais evangélicos.

A emergência do movimento articulado de professores indígenas, aliado ao movimento maior dos povos indígenas na região do Território, desde a década de 1980, criou condições para o surgimento das primeiras escolas indígenas diferenciadas, denominadas escolas-piloto indígenas. São denominadas escolas-piloto por se tratarem de experiências inovadoras de iniciativa não governamental, ou seja, das próprias comunidades indígenas e de suas assessorias. São escolas com projetos políticos e pedagógicos próprios, capazes de atender às necessidades das comunidades específicas e com autonomia de gestão administrativa, política e pedagógica. As escolas indígenas diferenciadas pautam suas ações e estratégias de transmissão, produção e reprodução de conhecimentos na proposta de possibilitar às coletividades indígenas a recuperação de suas memórias históricas, a reafirmação de suas identidades étnicas, a valorização de suas línguas, tradições e ciências; na defesa de seus territórios e em outros direitos básicos. Sob a coordenação do ISA, as escolas diferenciadas do alto e médio Tiquié (Tuyuka, Yupuri, Yepa Pirõ Porá) são voltadas para a formação de agentes indígenas de manejo ambiental.

De acordo com o MEC/Inep/DEED/2010, a educação indígena no País chegou, em 2010, a 246.793 matrículas de educação básica, o que corresponde a um crescimento de 7,3%. O destaque está na oferta do ensino médio, que obteve crescimento de 45,2%. A oferta do ensino fundamental aumentou em 6,3%, com ênfase nos anos finais, com crescimento de 16,4%. O ensino médio: em 2008 era de 11.466 e em 2010 de 27.615.

O mapeamento da situação educacional no Amazonas apresenta, atualmente, uma situação complexa, necessitando de ações efetivas. São 52.652 alunos, entre educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, atendidos por 2.151 professores. 80 % destes são indígenas e 20% não indígenas, distribuídos em 807 escolas (rede municipal, 754; rede estadual, 34 - sendo 22 anexos de escolas não indígenas e 19 em rede comunitária). São várias as demandas que advém da realidade educacional indígena no Estado: grande parte do contingente de professores indígenas não está devidamente certificada; existência de classes multisseriadas; carência de espaço físico; ausência de serviços de acompanhamento pedagógico; falta de apoio ao trabalho do professor; carência de profissionais para administração educacional; desconhecimento e negamento da alteridade sociocultural e linguística dos povos indígenas; carência de material didático-pedagógico adequado à realidade do ensino nas escolas indígenas, entre outras situações que desrespeitam os preceitos legais.

Nos avanços e conquistas na política educacional escolar indígena no Estado do Amazonas destacam-se as criações do Conselho de Educação Escolar Indígena (Ceei-AM) órgão consultivo, deliberativo e de assessoramento técnico sobre as matérias relativas às ações e projetos de Educação Escolar Indígena, desenvolvidos junto às comunidades indígenas no Amazonas, em todos os níveis de modalidade de ensino; a Gerência de Educação Escolar Indígena (Geei) na estrutura da Secretaria de Educação, com a finalidade de executar a Política de Educação Escolar Indígena, que deve assegurar aos povos indígenas uma educação diferenciada e de qualidade, bi/multilíngue e intercultural e a Fundação Estadual dos Povos Indígenas (Fepi), cuja finalidade é de promover a Política Indigenista, em parceria com as organizações indígenas, órgãos governamentais e não governamentais.

Em 1987, em meio a uma década de corrida ao ouro, iniciada por brancos nos afluentes do Rio Negro, foi criada a Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foirn), durante a 2ª Assembleia Geral dos Povos Indígenas do Rio Negro, convocada com o objetivo de avaliar a situação das invasões garimpeiras na região e de buscar a demarcação das terras indígenas da região, expressando, assim, a antiga ideia de se lutar pelo reconhecimento dos territórios tradicionais que emergiu na década de 1970 na região do rio Tiquié, em Pari-Cachoeira; ideia esta que se traduziu na expansão do associativismo indígena em múltiplas escalas (locais, por bacias, povos e, mais recentemente, por finalidade e/ou projetos) na região.

Uma das grandes conquistas da Foirn e de seus parceiros foi a articulação de uma rede de escolas indígenas com currículos que articulam conteúdos culturalmente diferenciados – como o ensino das línguas maternas, mitologia com conhecimentos técnicos de piscicultura e agroecologia – com as matérias clássicas do currículo escolar formal (Matemática, Ciências, História etc.). Tais escolas constituíram-se em uma das estratégias dos indígenas, preocupados com a crescente evasão dos jovens das comunidades que rumavam para os centros urbanos e para as sedes das missões em busca de concluir os estudos – pois as escolas rurais geralmente só oferecem o ensino fundamental – e não mais retornavam; além de constituírem-se em um modelo de escolarização que privilegia o componente da “cultura” e dos valores éticos e sociais de cada povo, apresentando-se com alternativa crítica ao modelo de escola formal implantado pelos missionários.

A “educação escolar indígena diferenciada” foi uma das múltiplas dimensões desse movimento – que se traduziu também na participação e influência na construção e execução de políticas públicas específicas, na participação no campo político partidário e na conquista de espaços estratégicos nos governos municipal, estadual e federal, participando de conselhos, secretarias estadual e municipal, coordenações e outros. A estratégia privilegiada foi assumir a gestão da educação escolar para reconstruir as suas histórias: de instrumento de dominação, a educação escolar indígena passa a ser um



mecanismo de afirmação das identidades dos povos. Conquistas se deram nos marcos regulatórios e institucionais nacionais e municipais, e à escala local, que levaram à promoção do ensino intercultural e bilíngue, à valorização plena das culturas e a afirmação e manutenção das identidades étnicas.

No Rio Negro, esse processo se verifica desde o início dos anos 1990, em que vários povos começam a discutir o tipo de escola que poderia atender aos anseios das comunidades, por meio de grandes encontros sobre o tema educação, nos quais se discutiram os objetivos da escola, sua metodologia, organização e funcionamento.

A Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão do Ministério da Educação, responsável pela educação escolar indígena, criou, em 2009, os Territórios Etnoeducacionais (TEE) Decreto nº 6.861/2009,<sup>6</sup> para contemplar a diversidade dos povos que muitas vezes não coincidem com os limites políticos dos estados e dos municípios.

O Território Etnoeducacional já está organizado na região do Rio Negro, que possui, além da rede articulada de escolas rurais com projetos de educação culturalmente diferenciada implantados pela prefeitura municipal, escolas criadas e autogeridas pelos indígenas, fruto de um intenso processo de articulação entre setores públicos e organizações não governamentais (ONG) parceiras. Uma escola que fosse voltada para a formação de cidadãos conscientes e que valorizassem suas culturas, e para o ensino técnico profissionalizante, demanda emergente de alguns povos àquela época; mas, ao mesmo tempo, uma escola que ensinasse os conhecimentos da sociedade ocidental e oferecesse possibilidades de continuidade de formação escolar para os que desejassem seguir os estudos nos ensinos médio e superior. Os próprios indígenas adotariam práticas de auto-organização e autogestão das escolas orientadas pelos princípios que regem as suas sociedades, visando uma prática escolar que favorecesse o fortalecimento das tradições e da cidadania participativa e libertadora dos jovens envolvidos nesse processo.

No que concerne ao ensino médio, a consulta ampliada conduzida pelos mobilizadores indígenas registrou situações diversas, influenciadas pela maior ou menor experiência das comunidades com a educação escolar indígena diferenciada e as chamadas 'escolas-piloto' – como muitos mobilizadores, professores e outros, reconheceram. De um lado, há a apreciação que fazem das competências e habilidades com as quais eles saem do ensino médio; e de outro, há as ansiedades e expectativas de estudantes, pais e mães, professores e anciãos quanto ao destino escolar dos egressos do ensino médio. A oportunidade de uma formação avançada indígena local – dada a preocupação geral e

---

6 Decreto Nº 6.861, de 27 de maio de 2009. Dispõe sobre a Educação Escolar Indígena, define sua organização em territórios etnoeducacionais, e dá outras providências

perene com o êxodo dos jovens para as cidades – é vista por alguns como uma possibilidade de os egressos aprofundarem seus conhecimentos, desenvolverem ainda mais suas competências e habilidades, e, desse modo, dar-lhes segurança para desenvolver atividades junto às comunidades, propondo projetos ou liderando iniciativas. Outros, por sua vez, enfatizam as possibilidades de formação e profissional em uma dada área de conhecimento percebida como relevante para a vida comunitária, e de consequente melhoria de vida proporcionada pela continuidade dos estudos.

No ensino superior, a oferta de vagas ainda é pouco expressiva no alto e médio Rio Negro. Nos últimos anos, devido às exigências da legislação educacional, que estabelece a obrigatoriedade do nível superior para quem exerce o magistério, foram criados pelo poder público cursos na modalidade de Licenciatura, tanto a convencional, direcionada às disciplinas escolares - como Matemática, Ciências, Geografia etc. -, quanto às chamadas “Licenciaturas interculturais”, voltadas para professores indígenas dos interiores dos municípios, como a Licenciatura em Políticas Indígenas e Desenvolvimento, da Universidade Federal do Amazonas.

Por enquanto é importante situar os diferentes posicionamentos frente a uma questão que tem ganhado muita importância no alto Rio Negro: a do projeto de ensino superior voltado especificamente para os povos indígenas.

A proposta tem sido debatida em seminários na cidade de São Gabriel da Cachoeira, para os quais são convidados a participar principalmente conhecedores tradicionais, lideranças políticas, antropólogos e outros sujeitos que atuam por meio de pesquisas na área e outros interessados no projeto. A proposta busca a captação de recursos externos e obedece a um modelo semelhante ao das escolas diferenciadas, implantadas em várias áreas indígenas pelas próprias organizações indígenas, em parcerias com essa mesma ONG ao longo da primeira década de 2000. Embora nesses encontros seja destacado sempre o fato de que o projeto ainda está em construção, fica claro o desejo de estabelecer novos paradigmas, com conteúdos e metodologias diversos daqueles das universidades convencionais, definindo o que seria “uma proposta inovadora para o ensino superior indígena”.

Ao longo dos dez anos do início das primeiras experiências com a educação escolar indígena diferenciada e de modo paralelo e articulado a estas, a Foirn e o ISA trabalharam em parceria com as associações locais no alto Rio Negro, em projetos não só de educação, mas também de manejo socioambiental e alternativas econômicas. Tais projetos, ancorados na pesquisa colaborativa entre índios e brancos, como método de trabalho, visavam à formação de moradores das comunidades, jovens, professores e lideranças indígenas para a estruturação de processos de gestão de conhecimentos que contribuíssem para a melhoria da qualidade de vida dessas comunidades.





Das cerca de 700 comunidades indígenas existentes nas cinco terras indígenas demarcadas na região do alto Rio Negro, em que vivem 22 povos distintos, aproximadamente 100 desenvolvem ou desenvolveram um ou outro projeto nessas linhas. Uma característica distintiva da educação indígena no Rio Negro é a sua estreita associação com esses projetos e as perspectivas das comunidades, favorecendo seus processos de discussão, decisão e execução, e tendo a pesquisa como metodologia pedagógica.

Para além desses resultados, destacam-se também os que foram sistematizados em um amplo conjunto de publicações, desde os primórdios da parceria Foirn/ISA até o presente, incluindo aquelas vinculadas ao Instituto e ao Programa que apresentamos a seguir. Tais publicações constituem rico acervo de suporte ao aprofundamento desses conhecimentos no âmbito do Instituto e do Programa de Formação.

Encontramo-nos, assim, no momento apropriado para canalizar o acúmulo de todas essas experiências no estabelecimento de um Instituto dos Conhecimentos Indígenas do Rio Negro e de um Programa de Formação Avançada Indígena, a ser formalmente reconhecido pelo poder público, que em sua proposta pedagógica viabilize o diálogo entre os conhecimentos dos povos indígenas dessa região e dos demais povos indígenas e não indígenas de outras regiões, visando à promoção do “bem viver” na Amazônia, a partir da produção de conhecimento colaborativo e formação.

### 3. Fundamentação legal

Constituição Federal de 1988 - artigos: 210, 215, 231 e 232 - com destaque para os processos próprios de aprendizagem e para o reconhecimento por parte do Estado brasileiro da organização social dos povos indígenas, seus costumes, línguas, crenças e tradições. Uma das áreas em que as mudanças foram mais significativas é a educação escolar para a construção da política nacional de educação indígena, que passa a estabelecer que a escola indígena deva ser específica, diferenciada, intercultural e bilingue (artigos 210, 215 e 242). A escola ganhou novo sentido e novo significado para os povos indígenas. Tornou-se um meio de acesso a conhecimentos universais e de valorização e sistematização de saberes e conhecimentos tradicionais. Ainda que o ensino fundamental regular seja ministrado em língua portuguesa, a CF/88 assegura às comunidades indígenas a utilização de suas próprias línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - artigos: 26, 32, 78 e 79 - com destaque para o desenvolvimento de currículos e programas específicos (garantidos também pelo Decreto nº 9.364). O Sistema de Ensino da União (com a colaboração das agências federais e de assistência aos índios) desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, contemplados no PNE. Os diplomas conferidos por instituições não universitárias serem registrados em universidades. De acordo com a Resolução CNE/CES nº 12/2007 os diplomas dos cursos de graduação e sequenciais de formação específica, expedidos por instituições não universitárias serão registrados por universidades credenciadas, independente de autorização prévia do CNE. A LDB/96 reproduz em seus artigos 32, 78 e 79, o direito inscrito no artigo 210 da Constituição Federal de 1988, dispondo das competências, objetivos e características da educação escolar indígena, tratada como bilíngue e intercultural. Conforme o artigo 78 da LDB, nem todos os povos indígenas brasileiros são iguais, e nem todos mantêm intacta sua cultura nativa. Por isso, a necessidade de recuperar as memórias históricas dos povos indígenas, a reafirmação de suas identidades étnicas e a valorização de suas línguas e ciências, assim como proporcionar que tenham o acesso aos conhecimentos de outras sociedades, sejam elas indígenas ou não. No artigo 79, a Lei prevê apoio técnico e financeiro da União para o desenvolvimento de programas de ensino e pesquisas para os povos indígenas, cujos objetivos são fortalecer as práticas socioculturais e a língua materna, além de desenvolver currículos e programas específicos, contemplando conteúdos culturais correspondentes às expectativas comunidades. Os estabelecimentos de ensino não universitários devem, em um único documento, denominado regimento, dispor sobre suas características institucionais, sua estrutura organizacional, relacionamento com o ente mantenedor, e sua operacionalidade acadêmica, de acordo com a Lei nº 9.131/1995. Tais regimentos estão sujeitos à aprovação pelo poder público na ocasião da expedição dos atos autorizativos de credenciamento e reconhecimentos. Outro destaque fundamental para a viabilização da proposta ora pleiteada é a permissão dada pelo Artigo 81 da LDB, que possibilita a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais.

Resolução 03/2002 do CNE/CP. Esta Resolução trata do Artigo 81 da LDB, que permite a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais. Uma permissão essencial para os propósitos da instituição e do programa que serão implantados. O entendimento do MEC é que o estatuto “experimental” é reservado àquelas iniciativas de organização pedagógica não cabível no âmbito da legislação comum (não prevista nas normas existentes), ou seja, só aplicável àqueles cursos ou instituições, que não seriam viáveis de outra forma (que não se enquadram na regulação profissional, nas diretrizes curriculares nacionais e nas áreas de conhecimento existentes). Uma instituição ou um curso aprovado como “experimental”, após “testar” alternativas pedagógicas inovadoras, poderá ser consolidada, deixando de ser experimental.



Plano Nacional de Educação (Lei 10.172 - 9 de janeiro de 2001) e Projeto de Lei do PNE 2011/2020. O novo PNE ainda não foi aprovado, estando em trâmite no Congresso Nacional, mas apresenta algumas estratégias importantes relacionadas à proposta. No Projeto de Lei do PNE, especificamente nas Estratégias 2.6 e 2.7 da Meta 1, se destacam a garantia de manutenção de programas de formação de pessoal especializado, de produção de material didático e de desenvolvimento de currículos e programas específicos para educação escolar nas comunidades indígenas, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades, considerando o fortalecimento das práticas socioculturais e da língua materna de cada comunidade indígena, e o desenvolvimento de tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário, em prol da educação indígena. Na Meta 12 do PNE, que trata da Educação Superior, se destaca a expansão de atendimento específico para formar profissionais indígenas para atuar junto às suas comunidades. Esta estratégia garante a viabilidade de implantação de programas de cursos de nível superior para formar profissionais indígenas.

Parecer 14/99 - Conselho Nacional de Educação - 14 de setembro de 1999 e Resolução 03/99 - Conselho Nacional de Educação - 10 de novembro de 1999. Preparada pela Câmara Básica (CEB), do Conselho Nacional de Educação (CNE), a Resolução 3/99, publicada no Diário Oficial da União em 17/11/1999 fixa as Diretrizes Nacionais para o Funcionamento das Escolas Indígenas. Esta Resolução normatiza o Parecer nº 14/99/CEB/CNE de 14/09/1999, em que foi definida as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação. O Parecer nº14 e a Resolução nº 3, ao definir o papel de cada esfera do poder público na gestão da política de educação básica para os povos indígenas, estabelece para a União a tarefa institucional de legislar, definir diretrizes das políticas nacionais e apoiar técnica e financeiramente os sistemas de ensino, e às Secretarias Estaduais de Educação compete a responsabilidade pela oferta e execução da educação escolar indígena. Essa obrigação, por lei, compete diretamente aos Estados, ou por regime de colaboração com seus municípios, integrando as escolas indígenas como unidades próprias, autônomas e específicas nos sistemas estaduais. No entanto, os municípios, para incumbir-se dessa tarefa, precisam criar as condições objetivas para desenvolver esse papel e ouvir os interesses das comunidades. Essas diretrizes, dando continuidade à regulamentação da política de educação escolar indígena para a população indígena, regularizam as escolas localizadas em terras indígenas em todo território nacional, e apresentam importantes definições no sentido de serem criados mecanismos efetivos para a garantia do direito dos povos indígenas a uma educação diferenciada e de qualidade.

Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), com destaque para a instituição do direito de consulta prévia, ou seja, o cumprimento da Convenção 169, que impõe um procedimento importante para nortear as relações entre os Estados nacionais e os grupos indígenas, ao determinar

que estes devam ser consultados, sempre de forma livre e informada, antes de serem tomadas medidas administrativas e legislativas que possam afetar seus direitos e interesses. A garantia da educação (escolar) em todos os níveis, por meio de programas e serviços em cooperação com os povos indígenas (assegurando a formação e a participação indígena na execução). Segundo o texto, os governos devem assumir a responsabilidade de desenvolver ações que “promovam a plena efetividade dos direitos sociais, econômicos e culturais desses povos, respeitando a sua identidade social e cultural, os seus costumes e tradições, e as suas instituições” (Convenção 169/OIT/1989). Um aspecto importante da Convenção é a organização da educação escolar com a participação dos povos indígenas, a formulação e manutenção de programas de formação de pessoal especialmente e o desenvolvimento de currículos e programas específicos, considerando que a política de educação escolar indígena (em todos os níveis de formação) específica e diferenciada na prática tem sido uma luta primordial do movimento indígena no âmbito das políticas públicas. Um sistema próprio que leva em conta a necessidade da autogestão de todo o processo escolar a ser conduzida pelos próprios povos indígenas. Essa participação e autogestão efetiva em todos os momentos do processo não deve se ater a meros detalhes técnicos ou formais, mas sim à condição e à garantia da realização, de forma adequada, da desejada educação escolar indígena de qualidade.

Decreto Presidencial 5.051, de 19 de abril de 2004, que promulga a Convenção 169 da OIT. O Decreto observa que “Deverão ser adotadas medidas para garantir aos membros dos povos em questão a oportunidade de receberem educação em todos os níveis, ao menos em condições de igualdade com o restante da comunidade nacional”. Já o Artigo 27 prevê que “Os programas e os serviços de educação destinados a esses povos deverão ser desenvolvidos e implementados em cooperação com eles, a fim de atender às suas necessidades particulares, e deverão incorporar sua história, seus conhecimentos e técnicas, seus sistemas de valores e todas as suas demais aspirações sociais, econômicas e culturais”.

Decreto 6.861/2009. O MEC, ao propor a política de implantação dos Territórios Etnoeducacionais, visa melhorar os mecanismos de gestão da política de educação escolar indígena, considerando a situação territorial dos povos indígenas, e o cumprimento do regime de colaboração, entre as esferas públicas. Com o Decreto nº. 6.861/09, o MEC propôs uma articulação entre os entes federados, a partir de uma pactuação para ser efetivada por um Plano de Ação Articulado (PAR), elaborado pelos governos estaduais e municipais, com o envolvimento dos diversos sujeitos sociais, indígenas, universidades e entidades de apoio, para ofertar a educação escolar indígena, “observada a sua territorialidade, respeitando suas necessidades e especificidades”. (Decreto nº 6.861/09/MEC). Conforme o Decreto, cada Território Etnoeducacional deverá contar com um plano de ação para a educação escolar indígena, compreendendo, independente da divisão político-administrativa do país, as terras indígenas (mesmo que descontínuas) ocupadas por povos indígenas que mantêm



relações Intersocietárias caracterizadas por raízes sociais e históricas, relações políticas e econômicas, filiações linguísticas, valores e práticas culturais compartilhados. De acordo com o Decreto, a educação escolar indígena é organizada com a participação dos povos indígenas, observada a sua territorialidade e respeitando as suas necessidades e especificidades, contemplando os seguintes objetivos: valorização das culturas dos povos indígenas e a afirmação e manutenção de sua diversidade étnica; fortalecimento das práticas socioculturais e da língua materna de cada comunidade indígena; formulação e manutenção de programas de formação de pessoal especializado, destinados à educação escolar nas comunidades indígenas; desenvolvimento de currículos e programas específicos, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades; elaboração e publicação sistemática de material didático específico e diferenciado; afirmação das identidades étnicas e consideração dos projetos societários definidos de forma autônoma por cada povo indígena. Destaque para a implantação dos Etnoterritórios Educacionais propostos pelo MEC e normatizados pelo Decreto (Os 23 povos indígenas que vivem nos municípios de São Gabriel da Cachoeira, Barcelos e Santa Isabel do Rio Negro, no Amazonas, estão organizados no Território Etnoeducacional do Rio Negro, que é o primeiro arranjo neste tipo de configuração criado no Brasil), se constituindo um mecanismo importante para construir uma política pública do Estado articulada com o Movimento Indígena, seus interesses e suas necessidades, exercitando assim o gerenciamento democrático coparticipativo.

## 4. Identificação da proposta

### Da instituição proponente

**Nome:** Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro

**Diretor:** a definir

**Endereço:** a definir

### Do projeto político pedagógico

**Nome:** Programa de Formação Avançada Indígena (Pfa)

**Responsável pelo Programa:** a definir

**Coordenação:** a definir

**Equipe de Elaboração:** a definir

**Endereço:** a definir

## 5. Princípios norteadores<sup>7</sup>

**Diversidade:** igualdade e diferença

**Qualidade:** o ensino com pesquisa como valiosa ferramenta pedagógica

**Gestão democrática:** a autogestão como processo pedagógico

**Liberdade:** o currículo como estratégia de autonomia

## 6. Estrutura organizacional e pedagógica do programa

Epígrafe: “Queremos um ensino profundo, e não superior, que este se baseie na biografia e no pensamento da pessoa. Estamos propondo que existam críticas, pensando em questões mais gerais que currículo e metodologia. E pensar criticamente permite uma mudança maior”. (André Baniwa)

### 6.1 Tipo de formação avançada

No contexto da Política Nacional de Educação Escolar para atendimento das demandas os povos indígenas, no âmbito do Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC), em especial as ações previstas e desenvolvidas nos Territórios Etnoeducacionais da região Amazônica, os territórios são "espaços institucionais, onde os entes federados, as comunidades indígenas, organizações e instituições pactuam as ações de promoção da educação escolar indígena adequadas às realidades sociais, históricas, culturais, ambientais e linguísticas das próprias comunidades".<sup>8</sup>

Conforme o MEC, entre os principais objetivos a serem alcançados com o Programa Nacional dos Territórios Etnoeducacionais estão a ampliação e a qualificação da oferta de educação básica e superior para os povos indígenas, e o aprimoramento dos processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira da educação escolar indígena. E também a garantia de participação dos povos indígenas nos processos de construção e implementação da política de educação escolar indígena.

O momento é bastante apropriado para canalizar o acúmulo de todas as experiências educacionais no Amazonas e inserir na Política Nacional do MCTI e do MEC o estabelecimento de um Instituto

---

7 Formação Avançada Indígena do Rio Negro - Resultado do processo de consulta realizado entre 2009 e 2012 pela Foirn e ISA, com o apoio do Instituto Arapyáú. 2013, p.45.

8 PORTARIA Nº 1.062, DE 30 DE OUTUBRO DE 2013. Institui o Programa Nacional dos Territórios Etnoeducacionais - PNTEE.



dos Conhecimentos Indígenas do Rio Negro e de um Programa de Formação Avançada Indígena, a ser formalmente reconhecido pelo poder público, que em sua proposta pedagógica estará viabilizando o diálogo entre os conhecimentos dos povos indígenas dessa região e dos demais povos indígenas e não indígenas de outras regiões, visando à promoção do “bem viver” na Amazônia, a partir da produção colaborativa de conhecimento.

Um aspecto que se destaca na proposta do Instituto e do Programa diz respeito ao caráter inovador e sua importância para a região Amazônica, pois tem como base as experiências, vivências e demandas dos povos indígenas – uma reivindicação antiga do Movimento Indígena do Rio Negro, para que os conhecimentos tradicionais indígenas sejam pesquisados e traduzidos, representando experiências desafiadoras e importantes para o Brasil e outros países.

O Programa de Formação representa um modelo inovador, diferenciado e experimental de ensino, pesquisa e extensão, que será gestado pelos próprios indígenas, mediante parcerias, que envolve a articulação com universidades federais e estaduais, institutos, organizações governamentais e não governamentais nacionais (em especial da região Amazônica), além da formalização de acordos de cooperação com organizações e instituições internacionais.

O Programa de Formação Avançada Intercultural (Pfai) se constitui em uma proposta com caráter experimental, estruturada à luz das Diretrizes Curriculares Nacionais, a serem aprovados pelo CNE e homologados pelo MEC. (Parecer CNE/CP Nº 29/2002<sup>9</sup>), com base no disposto no art. 81 da LDB, art. 14 da Resolução CNE/CP nº 3/2002 e art. 44 do Decreto nº 5.773/06, com denominação, formato e currículo inovadores, em atendimento a demandas regionais específicas dos arranjos produtivos, culturais e sociais, em especial no contexto da grande diversidade etnocientífica indígena existente na Amazônia. Salienta-se, apesar de o curso/programa não estar previsto (inicialmente) no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia, o mesmo se organiza de forma equivalente, muito similar ao formato de alguns cursos regulares existentes constantes da listagem de cursos do catálogo. Entre outros cursos, se destacam: (1) Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, com carga horária mínima de 1.600 horas; (2) Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia, com carga horária mínima de 2.400 horas.

Desta forma, mediante respaldo legal à organização curricular específica e diferenciada em relação às demais modalidades do Sistema Educacional Brasileiro, assegurado, em especial o direito constitucional dos povos indígenas terem acesso às políticas de educação diferenciada em forma

---

9 PARECER CNE/CP Nº 29/2002 - Trata das Diretrizes Curriculares Nacionais no Nível de Tecnólogo. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_parecer292002.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer292002.pdf)

plena (CF/1988), LDB/1996 e OIT/2007, além do estabelecido no Decreto nº 5.773/06, em art.44, que permite a oferta de “graduação tecnológica com curso legal e regular reconhecido como experimental, com outras denominações não contempladas” no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia/ 2010, e as características especiais de acordo com as diretrizes contidas no Parecer CNE/CES 436/2001, no programa de formação avançada indígena (Pfai), o curso de graduação a ser ofertado será inovador e experimental, adequado às orientações, respeitando as cargas horárias mínimas e a estrutura previstas na legislação vigente para os cursos superiores de tecnologia, com o objetivo de formar indígenas tecnólogos.

A formação avançada definida para o Programa será um curso equivalente a um curso de 3º Grau – Graduação (nível tecnológico) - para formar indígenas tecnólogos. De acordo com Parecer CNE/CP Nº 29/2002<sup>10</sup>, o curso de formação de tecnólogos ou curso superior de tecnologia é essencialmente um curso de graduação, com características diferenciadas, de acordo com o respectivo perfil profissional de conclusão. Sendo cursos de graduação, os cursos superiores de tecnologia devem ser estruturados à luz das Diretrizes Curriculares Nacionais, a serem aprovados pelo CNE e homologados pelo MEC.

De acordo com o MEC, o curso de Graduação (bacharelado) pode ser sequencial, tecnológico, ou outro tipo. Os cursos superiores são<sup>11</sup>: os bacharelados (formação para exercer as profissões regulamentadas por lei ou não), as licenciaturas (habilita para o exercício da docência em educação básica), sequências (cursos superiores de formação específica, com destinação coletiva, conduzindo a certificado ou diploma), e os tecnólogos (formação com características especiais para obtenção de diploma de tecnólogo). Os “cursos experimentais” não necessitam seguir este formato determinado pela Legislação/MEC.

---

10 Parecer CNE/CP Nº 29/2002 - Trata das Diretrizes Curriculares Nacionais no Nível de Tecnólogo. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_parecer292002.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer292002.pdf)

11 Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php>





## 7. Objetivos do programa

### 7.1 Objetivo principal

Formar profissionais indígenas com conhecimentos e práticas interculturais para o manejo e “bem viver”<sup>12</sup> no Rio Negro.

### 7.2 Objetivos específicos

- a) Formar profissionais indígenas na área de gestão territorial e manejo ambiental com habilidades para promover estratégias de articulação com as políticas internas e externas de gestão e governança, com ênfase nas perspectivas indígenas.
- b) Formar profissionais indígenas na área de economia Indígena, para serem empreendedores, atuando em gestão de negócios e associações, escolas e comunidades indígenas, e em organizações sociais.

#### Nota

A área de Linguística (prevista inicialmente na proposta da Foirn/ISA) deverá ser ofertada pelo Instituto como um curso técnico. O Instituto não só garantirá a formação, mas priorizará a tradução e a semântica, e a cosmologia. Uma boa tradução para garantir uma boa comunicação entre os povos do Rio Negro, não só para aprender línguas, mas contribuir para o conhecimento do mundo, no caminho da igualdade na diversidade.

---

12 Conforme David Choquehuanca (2010), membro do povo Aymara, “a ideia de Bem Viver busca valorizar a vivência em comunidade, a democracia e o equilíbrio com a natureza, assim como a identidade indígena, seus costumes e tradições”. (CHOQUEHUANCA CÉSPEDES, 2010:11). De acordo com Luis Macas (2010), o Bem Viver é um conceito e uma prática fundamentalmente comunitários, uma construção coletiva a partir das formas de convivência dos seres humanos com a natureza, uma vivência e um pensamento que se constituem como pilar fundamental do processo de construção social do sistema comunitário na América. (MACAS, 2010:17). Eduardo Gudynas, destaca que Bem Viver esse é um conceito que não se adequa ao modelo de desenvolvimento convencional – que defende o crescimento econômico, perpétuo, obsessivo, pautado na mercantilização da natureza – buscando mudanças substantivas por meio do compromisso com a qualidade de vida e com a proteção da natureza. (GUDYNAS, 2010: 41-43).

Uma política de línguas pelo Instituto é importante para valorizar a figura dos tradutores competentes. Os conteúdos do Eixo Básico de Línguas do Pfai poderão ser inseridos como Temas Transversais ou Estudos Complementares no currículo do Programa de Formação.

## 8. Base legal do programa

Garantir a legalidade do Pfai junto ao MEC e Conselhos de Educação, incluindo: ato de criação, autorização e reconhecimento, bem como, a renovação de reconhecimento quando for necessária. O diploma do curso autorizado e reconhecido pelo MEC poderá ser expedido pelo próprio Instituto que será criado, apenas o registro do diploma deverá ser realizado por uma Universidade Pública (indicada pelo MEC). Para garantir a aprovação do Programa junto ao MEC, via Conselho Nacional de Educação, algumas leis e decretos federais são importantes para a sustentação legal da proposta, tais como: CF/88 (Artigos 210 e 231); LDB/96/ (em especial o artigo 81); Metas e Estratégias do PNE (Projeto de Lei 8.035/10), Ratificação da Convenção 169/04 da OIT; Decreto 6.861/09 sobre a organização dos Territórios Etnoeducacionais; e Resolução 03/2002 do CNE/CP.

## 9. Número de turmas e vagas

Considerando as demandas dos povos/etnias da região do Rio Negro em relação ao número de turma/vagas do Programa de Formação, a proposta é começar com 60 vagas, uma turma única no formato de curso inovador experimental.

## 10. Tempo de formação

A formação avançada de nível tecnológico será realizada em 3 (três) anos, o primeiro ano de formação básica e dois últimos anos de formação específica.



## 11. Carga horária

A carga horária mínima será de 2.400 horas, a ser definida e distribuída entre os componentes curriculares do Programa. De acordo com o MEC, a carga horária mínima de um curso de três anos para formar tecnólogos varia de 1.600 a 2.400 horas (conforme os cursos existentes). Conforme Parecer CNE/CES Nº 436/2001, que trata de Cursos Superiores de Tecnologia, a duração dos cursos de formação de tecnólogos ou cursos superiores de tecnologia poderá comportar variadas temporariedades, condicionadas ao perfil da conclusão que se pretenda, à metodologia utilizada, às competências constituídas no ensino médio, às competências adquiridas por outras formas, como nos cursos técnicos, nos cursos superiores e mesmo no trabalho, ainda que o curso possa apontar para uma carga horária definida para cada modalidade, por área profissional.

## 12. Público e perfil do candidato

### Público

- Inicialmente deverão ser priorizados jovens e profissionais indígenas que vivam na região do médio e alto Rio Negro, interessados numa formação diferenciada e comprometidos com a melhoria de vida de suas comunidades, pensando o “bem viver” da região.
  - a. Agentes Indígenas de Manejo (Aimas).
  - b. Lideranças indígenas.
  - c. Outros que atuem em colaboração com as organizações indígenas.

### Perfil

O candidato indígena deve ter capacidade/habilidade de articulação política e interesse em desenvolver conhecimentos linguísticos e culturais. É desejável que os alunos possuam alguma experiência em atividade de pesquisa e sejam participantes dos projetos de suas comunidades ou associações.

## Requisitos básicos para inscrição no programa

- a. Prioritariamente ser indígena do alto e médio Rio Negro.
- b. Reconhecer-se e ser reconhecido como pertencente à comunidade/povo indígena da sua região.
- c. Possuir o ensino médio completo.
- d. Relacionar-se de forma respeitosa com a comunidade, ter a intenção de apoiá-la nas dificuldades e na defesa de seus interesses.

## 13. Formas de acesso

### Inscrição/seleção de candidatos

Alguns critérios de seleção já foram discutidos, por exemplo: carta de intenção de pesquisa, falantes da língua (projeto na língua e em português), seleção do pré-projeto de pesquisa, currículo; entrevista etc.

Outros critérios de seleção dos inscritos poderão ser adotados: atividades de leitura e escrita, entrevista, memorial, análise de projeto, redação em português ou na língua materna etc., bem como, os meios de comprovação dos requisitos básicos para o aceite da inscrição: carta de apresentação da comunidade indígena de origem, documento de conclusão do ensino médio etc.

## 14. Habilidades gerais do formando

Ao concluir a formação, os jovens estarão preparados para serem pesquisadores de ações estratégicas para o desenvolvimento regional; bons executores de projetos e gestores das relações de pesquisa intercultural – sabendo identificar, interpretar, reunir e sistematizar conhecimentos oriundos das sociedades indígenas e não indígenas, sabendo dialogar com as lideranças de sua comunidade, da sua região e com as instâncias públicas, contribuir na construção e implementação de políticas públicas com ênfase na educação, gestão territorial, manejo ambiental. Conhecer os direitos coletivos, direitos internacionais e os ambientes institucionais. Adquirir competências para formular e negociar políticas públicas. Capacidade para transitar os ambientes institucionais onde os direitos coletivos operam.



## 15. Competências do formando por área específica

Gestão Territorial e Manejo Ambiental: gestores com habilidades para promover estratégias de articulação com as políticas internas e externas de gestão e governança, com ênfase nas perspectivas indígenas. Os jovens formandos entenderem o mundo em que vivem e outros mundos, adquirindo competência para compreender os diversos contextos: político, jurídico, econômico, ambiental, social etc.

Economia Indígena: empreendedores com habilidades em gestão de negócios (associações, escolas e comunidades indígenas) e em gestão de organização social.

Nas competências gerais em ambas as áreas, o formando além da especialidade como agentes no campo da gestão das atividades produtivas e manejo ambiental desenvolvidas nas aldeias, deve ser competente também no campo da pesquisa e na investigação científica, tanto de estudo quanto de intervenção, que articulem os conhecimentos indígenas e os recursos disponíveis pelo desenvolvimento tecnológico; contribuir para o desenvolvimento da produção e difusão cultural e tecnológica na construção de alternativas de produção, ocupação, emprego, políticas públicas etc. Atuação no campo da promoção, valorização, proteção e defesa do patrimônio indígena, físico e cultural (material e imaterial), visando o bem-estar de suas populações. Atuação em relação a empreendimentos sociais das comunidades ou organizações indígenas, sob a forma da gestão compartilhada e democrática, consubstanciada na dinâmica da economia social solidária e agroecologia, voltados para a sustentabilidade da comunidade a partir da prática e do uso consciente dos recursos naturais existentes em seus territórios. Direitos dos povos indígenas: Compreender e interpretar a legislação os acordos internacionais referentes aos direitos culturais e territoriais indígenas, bem como sobre os direitos nas áreas ambiental, da educação, da cultura e línguas, de modo a promover a sua difusão e a garantia destes direitos, bem como as políticas públicas que dizem respeito ao uso e proteção dos recursos naturais.

## 16. Enfoque do programa

O enfoque principal do Programa incide em uma concepção de gestão do território por meio da conciliação entre a proteção e defesa dos recursos naturais e a promoção do desenvolvimento socioeconômico territorial dos territórios indígenas<sup>13</sup> como estratégia essencial para a qualificação do “bem viver” modo de vida dos povos indígenas e o futuro sustentável das terras indígenas e da Amazônia.

**Proteção** - diz respeito à garantia contemporânea de que os direitos dos povos indígenas não sejam violados por uma relação de poder, aí sim, historicamente assimétrica entre esses povos e a sociedade envolvente. No Brasil essa assimetria ainda é muito forte, sobretudo econômica e cultural, cujas consequências são as graves ameaças à integridade física e cultural dos índios, e sobre suas terras tradicionalmente ocupadas.

**Promoção** - pressupõe o reconhecimento da diferença como fator positivo e potencializador e não como fator de “desigualdade social”. Cada povo indígena constitui uma civilização própria, diferente das outras e com uma história específica de contato com a civilização ocidental. O diálogo de civilizações é sempre possível e positivo, levando-se em conta trocas simétricas, no tempo e no espaço, adequada em cada caso, e enriquecedora para o desenvolvimento de ambas. Esse é o desafio do século 21, no qual o Brasil tem papel destacado, pois ainda tem a chance de mostrar ao mundo (a modernidade demonstrou que os países “desenvolvidos” não o conseguiram) que esse diálogo é possível.

## 17. Fundamentação metodológica e estruturante do programa

**Metodologia da práxis** - a proposta é de o Programa adotar como base metodológica a “metodologia da práxis”, onde os conteúdos programáticos são desenvolvidos de forma intercultural, multilíngue, interdisciplinar, construtivista e vivencial, em torno de temas-chave para a proteção e promoção dos territórios indígenas, problematizados pelos formandos e suas comunidades, a partir da adoção do regime de alternância, consubstanciados em projetos de pesquisa-ação, ensino, fomento e/ou extensão, preferencialmente com participação de formadores indígenas e sábios tradicionais.

---

13 Entende-se que para povos indígenas, território designa não apenas terra, mas o espaço e os recursos naturais, que permitam o desenvolvimento e a reprodução física e cultural deles e de seus descendentes; portanto, um aspecto fundamental da territorialidade humana é que ela tem uma multiplicidade de expressões, o que produz um leque muito amplo de tipos de territórios, cada um com suas particularidades socioculturais.



Uma metodologia inovadora interdisciplinar, intercultural e multilíngue poderá possibilitar relacionar as experiências vivenciadas pelos cursistas, seus interesses a partir da conexão e mobilização dos diversos saberes pertinentes, e sua significação ou negação (descolonização), ou a articulação/incorporação para a construção de novos conhecimentos. Este espaço de diálogo é chamado por Boaventura Santos (2006:808-809)<sup>14</sup> de “zonas de contato” – campos sociais onde diferentes mundo-da-vida normativos, práticas e conhecimentos se encontram, chocam e interagem. Segundo o autor, só o aprofundamento do trabalho de tradução permite trazer para a zona de contato os aspectos que cada saber ou cada prática consideram mais centrais e relevantes. Nas zonas de contato multiculturais cabe a cada prática cultural decidir os aspectos que devem ser selecionados para confronto multicultural. A tradução é a capacidade dialógica entre os diversos saberes e experiências, ou seja, o encontro entre povos, linguagens e culturas.

O desenvolvimento de uma metodologia com esta perspectiva se configura como uma relação complexa, atravessada por tensões e desafios, e admite diferentes configurações em cada realidade. Para Boaventura Santos (2007:93-94)<sup>15</sup>, “o pensamento pós-abissal tem por premissa a ideia da inesgotável diversidade epistemológica do mundo, o reconhecimento da existência de uma pluralidade de formas de conhecimento além do conhecimento científico, cujo diálogo somente é possível através da tradução intercultural”.

Sobre os Consensos e Dissensos entre os dois tipos de conhecimentos (científico e tradicional indígena), Manuela Carneiro (2009)<sup>16</sup> afirma: “os saberes tradicionais são diferentes do saber científico, enquanto existe um regime único para o conhecimento científico, há uma legião de regimes de saberes tradicionais”. Ambas são formas de procurar entender e agir sobre o mundo, e são também obras abertas, inacabadas, se fazendo constantemente. Para Manuela Carneiro (2009:303)<sup>17</sup>, “é necessário encontrar uma forma para o conhecimento científico e o conhecimento tradicional viverem juntos. Viverem juntos não significa que devam ser considerados idênticos. Pelo contrário, seu valor está justamente na sua diferença”.

---

14 SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). Conhecimento prudente para uma vida decente: 'um discurso sobre as ciências' revisitado. São Paulo: Cortez, p. 777- 821. 2006.

15 SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do Pensamento Abissal: Das linhas globais a uma ecologia de saberes. São Paulo: Novos Estudos Cebrap, n.79, p.71-94, nov. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/nec/n79/04.pdf>. Acesso em: jul. 2010.

16 CUNHA, Manuela Carneiro da. “Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico”. P.301-310. In: CUNHA, Manuela Carneiro da. Cultura com Aspas e Outros Ensaios. São Paulo: Cosac Naify, 440p. 2009.

17 CUNHA, Manuela Carneiro da. “Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico”. P.301-310. In: CUNHA, Manuela Carneiro da. Cultura com Aspas e Outros Ensaios. São Paulo: Cosac Naify, 440p. 2009.

## Interculturalidade

Um dos destaques da proposta curricular do Programa é a perspectiva de uma prática intercultural<sup>18</sup>, no sentido de enfrentar o desafio de substituir um modelo de transmissão de conhecimentos fundamentado no eurocentrismo, para outro integrador, interdisciplinar, cuja ênfase está na relação consciente entre sujeitos de diferentes culturas. Vista desta forma, a interculturalidade tende a promover uma educação para o reconhecimento do outro e o diálogo entre os diferentes grupos socioculturais, ou seja, a abertura diante das diferenças étnicas, culturais e linguísticas, e a aceitação positiva da diversidade, do respeito mútuo, da busca de consenso e, ao mesmo tempo, do reconhecimento e da aceitação dos dissensos. Desta forma, a interculturalidade, ou seja, o diálogo e o intercâmbio entre as culturas, sem que uma se sobreponha à outra, deverá ser um dos fundamentos do Programa de Formação. Conforme Fleuri e Souza (2003:73)<sup>19</sup>: “[...] o grande desafio da educação intercultural talvez seja o de perceber que é na interação entre diferentes olhares, modos de ser, ideias e opiniões, enfim, na complexidade das inter-relações e experiências, que se apresenta o movimento transformador do ser humano, onde são resinificados os conceitos, as ações, os sentimentos, e os relacionamentos”. A presença no Programa de diversas etnias e línguas indígenas, além de formadores indígenas e não indígenas, irá exigir estratégias pedagógicas que tendem a promover relações dialógicas e igualitárias entre pessoas e grupos que pertencem a universos culturais diferentes. Trata-se de respeitar a diversidade e a alteridade, contribuindo para a afirmação da identidade e valorização dos costumes, língua e tradições de cada povo.

## Multilinguismo

Na fundamentação metodológica do Programa de Formação Avançada deverá ser considerada a dinâmica do multilinguismo característico da região do Rio Negro, em que numa mesma comunidade indígena muitas vezes se fala mais de uma língua indígena, além do Português e do Espanhol.

Os povos indígenas que habitam as regiões do médio e alto Rio Negro pertencem a quatro famílias linguísticas: Aruak, Tukano, Maku e Yanomami. Os Aruak são representados principalmente pelos Baniwa, Kuripaco, Baré, Werekena e Tariana. Os Tukano falam línguas da família Tukano Oriental

---

18 Para Catherine Walsh (2001:10-11), apud Candau (2008:52), a interculturalidade é: “[...] um processo dinâmico e permanente de relação, comunicação e aprendizagem entre culturas em condições de respeito, legitimidade mútua, simetria e igualdade. Um intercâmbio que se constrói entre pessoas, conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes, buscando desenvolver um novo sentido entre elas na sua diferença”.

19 FLEURI, Reinaldo Matias. (Org.) **Educação Intercultural: mediações necessárias**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.





(16 no total) e organizam-se em fratrias e sibs patrilineares exogâmicos (grupos de descendentes de um ancestral comum que não casam entre si). Os Maku organizam-se em grupos domésticos que falam dialetos da família Maku: *dow, hupda, nadöb, yuhupde, kakwa, nukak*. Quanto aos Yanomami, falam uma língua distinta dos demais grupos e, por essa razão, é considerado um grupo linguístico isolado. (Instituto Socioambiental; Foirn. Terras indígenas do Alto e Médio Rio Negro. São Paulo: ISA/Foirn, 2006.)

### Pedagógica da alternância

A utilização da Pedagogia da Alternância como fundamentação estruturante do Programa de Formação Avançada. Desse modo, o período do tempo-instituição, em que o cursista realiza atividades no espaço acadêmico, é complementado pelo tempo-comunidade, no qual são definidas tarefas que devem ser cumpridas na e com a coletividade de pertença, cuja realização possibilita a obtenção de informações fundamentais para a estruturação dos objetivos e conteúdos programáticos a serem ministrados nas próximas etapas letivas.

A pedagogia da alternância adotada vem mostrando bons resultados em projetos inovadores de formação indígena, sendo um sistema educativo que visa a garantir uma capacitação e uma qualificação profissional através da alternância entre a instituição de ensino e de trabalho/ocupação na comunidade, democratizando os ambientes contextuais em que se promovem as aprendizagens, num todo integrado e indissociável.

A proposta pedagógica defendida pela alternância vem contribuir significativamente com a concepção de currículo do Programa ora proposto, na medida em que contribui para o reconhecimento e valorização dos grupos sociais, suas culturas, costumes, tradições e saberes indígenas, bem como uma formação profissional contextualizada e definida partir das necessidades de seu povo e de sua comunidade.

### Interdisciplinaridade<sup>20</sup>

A pedagogia da alternância, ou seja, a combinação das práticas dentro e fora da instituição, exige o exercício da interdisciplinaridade. Desta forma entendo que no Programa a interdisciplinaridade, além da articulação entre ensino e pesquisa, deve ser evidenciada de forma mais efetiva na relação entre

---

20 D'AMBRÓSIO, Ubiratan. Transdisciplinaridade. São Paulo: Palas Athena, 1997.

as culturas e seus saberes indígenas com outros saberes não indígenas. Estes por serem diferentes são também específicos, sendo que o diálogo e a relação entre suas especificidades é o que se pode chamar de interdisciplinar, enquanto método no qual se aproximam as fronteiras disciplinares entre os conhecimentos, possibilitando uma reflexão mais epistemológica sobre os conhecimentos indígenas e a construção de novos conhecimentos e de novas formas de relacionamento. O diálogo como centro da prática pedagógica está em sintonia com a Pedagogia da Alternância uma vez que ambas vinculam teoria e prática e reconhecem nos educandos indígenas sujeitos de direitos e de saberes.

Ubiratan D'Ambrósio (1997) desenvolve o conceito de transdisciplinaridade associando-o a diversas situações cognitivas. Além da ligação das disciplinas geradora de novas abordagens (interdisciplinaridade), há a leitura da relacionalidade dos conhecimentos com os diferentes contextos culturais e ambientais, o reconhecimento dos saberes das experiências, da transculturalidade, da visão holística da realidade, da afirmação das identidades, da solidariedade e da cooperação. Consideramos como uma interpretação fundante do pensamento de D'Ambrósio, a conexão que realiza entre os pensamentos e as ações, pelo caminho da informação dos indivíduos, provocadoras de novas ações transformadoras dos modelos de desenvolvimento e dos paradigmas da educação.

## Transversalidade

Os temas transversais ou temas geradores são importantes para estabelecer pontes entre as áreas dos cursos e poderão ser adotados nos módulos de aprendizagem dos ciclos básico e específico, mediante a escolha de temas socialmente relevantes para as comunidades envolvidas. Para garantir uma abordagem interdisciplinar, no Pfa algumas temáticas transversais poderão ser trabalhadas durante as Etapas de Estudos Presenciais, tais como: sociedade, meio ambiente, território, autonomia etc. No Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígena do MEC (1998)<sup>21</sup> são indicados seis temas transversais: ética indígena; pluralidade cultural; direitos, lutas e movimentos; terra e preservação da biodiversidade; e educação preventiva para a saúde e do trabalho.

---

21 BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto; Secretaria de Educação Fundamental. Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas. Brasília: MEC/SEF, 1998.



## 18. Calendário acadêmico

O Instituto zelará por um calendário acadêmico flexível, por meio da gestão democrática do ensino de cada realidade. O calendário escolar do Programa deverá considerar, quando for o caso, aspectos socioculturais e econômicos próprios dos povos e regiões de procedência dos estudantes. Para garantir a flexibilidade do calendário acadêmico, a organização da formação avançada deverá ser diferenciada, levando-se em conta o calendário das manifestações culturais das comunidades indígenas envolvidas, ou seja, as práticas culturais tradicionais, como a dança, os cantos, as festas, etc., serem respeitados.

## 19. Organização do currículo

O currículo do Programa de Formação está organizado por meio de Ciclos (Ciclo Básico e Ciclo Específico) e Eixos Temáticos definidos a partir das demandas das comunidades indígenas do Rio Negro.

O currículo do Programa de Formação Avançada é aberto e flexível, para que seja paulatinamente enriquecido pelas pesquisas realizadas tanto pelos formandos quanto pelos formadores, fundamentado no contexto das comunidades indígenas. Partindo das problemáticas locais, buscar-se-á favorecer o diálogo intercultural entre as diversas ciências.

Os objetivos do Programa de Formação Avançada Indígena são traduzidos no currículo, sendo assim, propõe-se um currículo em permanente movimento de construção, com uma estrutura básica que tende a possibilitar a articulação dos conteúdos curriculares de natureza científico-cultural (conhecimentos indígenas e conhecimentos universais não indígenas), ou seja, que possam estabelecer o diálogo intercultural e interdisciplinar entre os Ciclos e Eixos Temáticos do Programa (os conteúdos serão construídos de acordo com a necessidade dos cursistas, em consonância com a natureza e especificidade das áreas de formação).

A inclusão de conteúdos (Eletivos) inerentes aos conhecimentos não indígenas (universais) para dialogar com os conhecimentos indígenas (tradicionais), articulados nos Eixos Temáticos dos Ciclos Básicos e Específicos na Estrutura Curricular do Programa, poderá tornar o processo de construção do conhecimento mais dinâmico, que tende a oportunizar aos cursistas, uma integração mais concreta dos conhecimentos adquiridos com o contexto do desenvolvimento de pesquisas

científicas e intervenções nas comunidades. Este formato deve privilegiar conceitos metodológicos, em reciprocidade e articulação entre saberes (indígenas e não indígenas), proporcionando assim uma maior profundidade na abordagem de assuntos que são inerentes às peculiaridades de cada área de formação. Os conteúdos de conhecimentos universais deverão ser definidos pelo grupo, envolvendo cursistas e formadores, mediante análise da associação que as mesmas terão com os conteúdos dos Eixos Temáticos Básicos e Específicos propostos. A inserção de tais conteúdos no currículo tem como objetivo possibilitar a prática intercultural e interdisciplinar (diálogo entre os conhecimentos indígenas e outros conhecimentos não indígenas).

Com base nos perfis e nos diagnósticos do cursistas sobre as suas comunidades será possível definir os principais problemas locais para referenciar a construção dos conteúdos programáticos dos módulos/etapas, levando-se em conta, também, a especialidade dos formadores envolvidos e os objetivos propostos para cada eixo temático dos ciclos básicos e específicos.

Nos ciclos de formação, especialmente nos Eixos Temáticos do Ciclo Básico e Específico é importante incluir (no sentido de promover a interculturalidade a interdisciplinaridade) conteúdos de cunho científico-universais (ocidentais e outros) que possam dialogar com os conhecimentos indígenas (tradicionais e outros). Incluir também na Estrutura Curricular outros componentes, tais como: Pesquisa-ação, Laboratórios Interculturais (Comunidades Indígenas e Núcleos Regionais de Pesquisa), Estágio Orientado e Trabalho de Conclusão da Formação Avançada. Os componentes curriculares, em seu conjunto, proporcionará ao cursista articular a formação teórica de cada Ciclo de Estudo com outros conhecimentos, práticas, valores e habilidades de sua realidade sociocultural.

## 20. Estrutura curricular do programa

A estrutura curricular aqui proposta para o Programa de Formação Avançada, nível Tecnológico (graduação), se organiza em torno de dois grandes ciclos: um de formação básica comum (primeiro ano, envolvendo todos os cursistas) e outro de formação específica (últimos dois anos, envolvendo os cursistas de cada área específica). Os ciclos contemplam os Eixos Temáticos Básicos e Específicos e demais Componentes Curriculares, compreendendo uma carga horária total mínima de 2.400 horas para os 3 anos de formação.



## **1. Ciclo básico/comum**

1.1. Eixos temáticos:

- a) *Manejo do Mundo*
- b) *Narrativas de Origem, Rotas de Transformação*
- c) *Economia indígena*
- d) *Desenvolvimento, Gestão Territorial e Projetos*

## **2. Ciclo específico (áreas de especialização)**

2.1. Eixos Temáticos:

- a) *Gestão Territorial e Manejo Ambiental*
- b) *Economia Indígena*

## **3. Atividades pedagógicas e de intervenção**

- 3.1. Pesquisa-ação
- 3.2. Laboratórios interculturais (núcleos regionais)
- 3.3. Estágio orientado
- 3.4. Trabalho de Conclusão da Formação Avançada

## **4. Estudos complementares (formato de oficinas e ou temas transversais)**

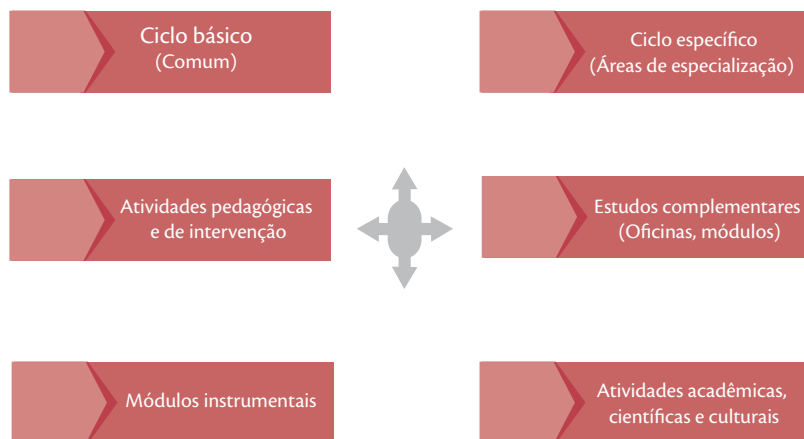
- 4.1. Línguas Indígenas (Estudos Sociolinguísticos, Políticas linguísticas etc.)
- 4.2. Direito Indígena e não Indígena (direitos humanos, constitucional, ambiental, dos povos indígenas etc.)
- 4.3. Administração (financeira, de pessoal, de organizações, de empreendimentos, de território etc.)
- 4.4. Outros

## **5. Módulos instrumentais**

- 5.1. Metodologia de técnicas de pesquisa
- 5.2. Língua portuguesa
- 5.3. Língua estrangeira (Inglês, Espanhol)
- 5.4. Matemática básica
- 5.5. Informática básica
- 5.5. Outros

## **6. Atividades acadêmicas, científicas, e culturais**

- 6.1. Atividades complementares, envolvendo eventos, seminários, congressos, oficinas temáticas, artes, educação física, rituais e eventos nas aldeias etc.



**Figura 7 – Ciclos curriculares do programa**

## 1. Ciclo básico/comum

### 1.1. Eixos Temáticos:

- a) **Manejo do mundo** - envolve conhecimentos e práticas dos povos indígenas rionegrinos de manejo ambiental e seus ciclos, como o calendário astronômico, o manejo do sistema agrícola, da pesca e das paisagens florestais, com estratégias adaptativas de manejar a diversidade de ecossistemas existentes na região. Os objetivos desse eixo são: a produção de conhecimento que valorize formas e conteúdos de saberes locais de manejo e gestão territorial e a preocupação atual com as mudanças climáticas. Manejar o mundo é uma proposta de formar para a vida.
- b) **Narrativas de origem, rotas de transformação (história e geografia)** - o objetivo é promover registros e valorizar a transmissão dos conhecimentos tradicionais. Engloba saberes sobre narrativas de origem, história dos povos, geografia, registrada ao longo dos rios e paisagens.
- c) **Economia indígena** - o processo de formação no eixo economia buscará o entendimento histórico de como se deram os ciclos e trajetórias econômicas do Rio Negro e suas consequências na vida dos povos indígenas. Para então, possibilitar o aprofundamento das discussões sobre as questões econômicas da região, da Amazônia e do mundo e propor ações que estejam interligadas com o futuro do bem-viver das comunidades indígenas. E por fim, cumprir o



objetivo de discutir novas perspectivas para a região do Rio Negro no atual cenário político-econômico e cultural vivenciado pelas comunidades indígenas.

- d) **Desenvolvimento, gestão territorial e projetos** - a parceria entre Foirn, ISA e algumas associações ou grupos de artesãos vem desenvolvendo uma série de projetos de produção e comercialização de produtos indígenas. Além de gerar renda para a população da região, os projetos desenvolvidos valorizam os produtos da cultura material indígena, levam em conta formas tradicionais de manejo, incentivam a transmissão do conhecimento às novas gerações e demonstram a possibilidade de construção de novos modelos de desenvolvimento para a região. A discussão sobre o futuro da economia indígena da região perpassa distintos temas como redes comerciais e cadeias produtivas, gestão territorial e plano diretor municipal, cidade/urbanismo, circulação, tecnologias sustentáveis e limpas, pagamento por serviços ambientais, associativismo, empreendedorismo, mercado, *marketing*, ecoturismo e tantos outros.

A abordagem do Ciclo Básico do Programa concentrada em quatro eixos temáticos, convergem em grande parte com os esforços e resultados alcançados no âmbito da parceria entre Foirn/associações/comunidades indígenas. Trata-se de investir nas possibilidades do desenvolvimento sustentável, a partir do diálogo intercultural, com ênfase nas perspectivas indígenas. Considerando que tais temas abrem perspectivas de conexão com debates mais globais e colaboração em discussões relevantes nos dias de hoje. De acordo com a proposta, o Ciclo Básico tem como objetivo trazer à tona a forma indígena de produção dos conhecimentos, que não funciona como um repositório de conhecimentos transmitidos de gerações anteriores.

Os estudos avançados dos conhecimentos tradicionais podem contribuir em duas importantes dimensões para as formulações da ciência, tecnologia e inovação. A primeira dimensão consiste em estabelecer diálogos entre os conhecimentos, e nesta conexão criar um ambiente propício de novos conhecimentos para a ciência, não se limitando a produtos, mas principalmente nas formulações de novos conceitos e modelos. A segunda dimensão tem como perspectiva promover a manutenção dos sistemas de conhecimentos tradicionais, garantindo as condições de funcionamento no presente para impulsioná-los no futuro. (CUNHA, 2007). Reunirá os conhecimentos dos diversos povos para compreender as relações entre saberes, tecnologias e sociedades, desenvolvendo estudos que promovam a compreensão do universo indígena e o mundo envolvente, em sua lógica e dinâmica econômica e social.

**Exemplos de conteúdos que poderão ser incorporados aos eixos temáticos básicos:** Conhecimentos indígenas e não indígenas (em especial da região Amazônica), principalmente relacionados às disciplinas de Ciências do Ambiente, Geografia, Antropologia, Sociologia, Direito, Ecologia, Ciência Política, Economia, Administração, Ciências Agrária, Ciências Biológicas, Agroecologia, Economia Social Solidária, Tecnologias de Manejo e de Produção, etc.

**Tabela 3 – Resumo do ciclo básico**

Componentes curriculares do ciclo básico	Conteúdos/atividades do ciclo básico	Periodicidade /horas (um ano – mínimo 900 horas)
Eixos temáticos básicos	Manejo do mundo Narrativas de origem, rotas de transformação (história e geografia) Economia indígena Desenvolvimento, gestão territorial e projetos	400 horas (100 horas cada eixo)
Atividades pedagógicas e de intervenção (I a II)	Pesquisa-ação Laboratórios interculturais Estágio orientado Trabalho de conclusão da formação avançada	200 horas
Estudos complementares (I a II)	Línguas indígenas Direito indígena e não indígena Administração Outros	120 horas
Módulos instrumentais (I a II)	Metodologia e técnicas de pesquisa Língua portuguesa Língua estrangeira (espanhol e inglês) Matemática básica Informática básica Outros	100 horas
Atividades acadêmicas, científicas e culturais	Seminários/oficinas temáticos Eventos das áreas Artes Educação física Rituais/eventos nas aldeias Outros	80 horas
<b>Total</b>		<b>900 horas</b>





**Tabela 4 – Estrutura curricular do ciclo básico**

Componentes curriculares do ciclo básico	Conteúdos/atividades do ciclo básico	Periodicidade /horas (um ano – mínimo 900 horas)
Eixos temáticos básicos <sup>22</sup>	Manejo do mundo Narrativas de origem, rotas de transformação (história e geografia) Economia indígena Desenvolvimento, gestão territorial e projetos	400 horas (100 horas cada eixo)
Atividades pedagógicas e de intervenção (I a II)	Pesquisa-ação Laboratórios interculturais Estágio orientado Trabalho de conclusão da formação avançada	200 horas
Estudos complementares (I a II)	Línguas indígenas Direito indígena e não indígena Administração Outros	120 horas
Módulos instrumentais (I a II)	Metodologia e técnicas de pesquisa Língua portuguesa Língua estrangeira (espanhol e inglês) Matemática básica Informática básica Outros	100 horas
Atividades acadêmicas, científicas e culturais	Seminários/oficinas temáticos Eventos das áreas Artes Educação física Rituais/eventos nas aldeias Outros	80 horas
Total		900 horas

22 Estes eixos tem como referência as pesquisas desenvolvidas no Ensino Médio implantado nos últimos cinco anos nas escolas, em torno dos quais circulam um conjunto de problemáticas da região do Rio Negro.

## 2. Ciclo específico (áreas de especialização)

### 2.1. Eixos Temáticos:

- a) **Gestão territorial e manejo ambiental** - tem como foco a reflexão sobre os novos desafios frente à gestão territorial e o manejo ambiental. O objetivo principal deste eixo é formar profissional com habilidade para promover estratégias de articulação com as políticas internas e externas de gestão e governança, com ênfase nas perspectivas indígenas, visando o melhor entendimento das estratégias relacionadas à implementação da política de gestão territorial, possibilitando espaço de reflexão, construção e proposição de alternativas, atentando para as interfaces entre conhecimentos indígenas técnico e científico, e o desenvolvimento de modelos que considerem a sustentabilidade e os desafios socioambientais.
  
- b) **Economia indígena** - A proposta é promover a formação de empreendedores, em gestão de negócios e associações, escolas e comunidades indígenas. Com um enfoque nos conhecimentos em tecnologias sociais, tecnologias de comunicação e informação, e em gestão de organização social. Discussão referente ao interesse comercial relacionado aos conhecimentos indígenas, como por exemplo, a farmacologia, os produtos fitoterápicos, fibras e madeiras, corantes, conservantes, cosméticos e agrobiodiversidade.

O ciclo específico ao contemplar duas áreas de especialização, Gestão Territorial e Manejo Ambiental e Economia Indígena, permitirá ao cursista fazer opção por uma delas nos últimos dois anos do Programa, para poder atuar em ambientes de pesquisa aplicada ao desenvolvimento regional do médio e alto Rio Negro.

### Nota

A área de Línguas e Literatura Indígena, Tradução (Estudos introdutórios da linguística, considerando a abordagem da linguagem, sociedade e história; Variação, deslocamento e mudança linguística; Prática Tradutória Avançada etc.), prevista na proposta da Foirn/ISA será ofertada pelo Instituto como um curso técnico.



**Tabela 5 – Resumo do ciclo específico**

Componentes curriculares do ciclo específico	Conteúdos/atividades do ciclo específico	Periodicidade /horas (2 anos com carga horária mínima de 1.500 horas)
Eixos temáticos específicos	Gestão territorial e manejo ambiental Economia indígena	600 (300 horas cada eixo)
Atividades pedagógicas e de intervenção (III a IV)	Pesquisa-ação Laboratórios interculturais Estágio orientado Trabalho de conclusão da formação avançada	500 horas
Estudos complementares (III a IV)	Línguas indígenas Direito indígena e não indígena Administração Outros	160 horas
Módulos instrumentais (III a IV)	Metodologia e técnicas de pesquisa Língua portuguesa Língua estrangeira (espanhol, inglês) Matemática Informática Outros	160 horas
Atividades acadêmicas, científicas e culturais	Seminários/oficinas temáticos Eventos das áreas Artes Educação física Rituais/eventos nas aldeias Outros	80 horas
Total		1.500 horas

**Tabela 6 – Estrutura curricular do ciclo específico (áreas de especialização)**

Ementa do ciclo específico Carga horária média: 1.500 horas	Conteúdos curriculares interculturais	

**Tabela 7 – Eixos temáticos específicos**

Eixos temáticos específicos	Conhecimentos indígenas e não indígenas (saberes tradicionais, saberes ocidentais, e outros)	Referências <sup>23</sup>
Gestão territorial e manejo ambiental	Técnicas, formas e instrumentos para inventários, diagnósticos e zoneamentos socioambientais.	
	Desenho e implementação de planos com boas práticas de manejo, considerando a relação entre economia e a preservação da floresta em pé.	
	Elaboração e execução de projetos locais de manejo da paisagem e da Agrobiodiversidade.	
	Estudo do conhecimento indígena rionegrinos das características de animais, plantas, solos e de substâncias de origem animal e vegetal.	
Economia indígena	Apresentação e análise dos Programas de benefícios sociais do governo federal e seus efeitos.	
	Estudo de casos com os projetos demonstrativos de produção e comercialização de produtos indígenas.	
	Geração de renda; valorização dos produtos da cultura material indígena e da transmissão do conhecimento às novas gerações.	
	Análise e estudos sobre possibilidade de construção de novos modelos de desenvolvimento na região.	
	Políticas públicas na região: organização governamental dos municípios, do estado e da união.	
	As possíveis estratégias de parcerias: Economia Solidária e Redes comerciais e cadeias produtivas.	
	Gestão territorial e plano diretor municipal.  Tecnologias sustentáveis e limpas, e Serviços socioambientais.	

23 Entre os referenciais iniciais do Pfai, se destacam: a coleção 'Narradores Indígenas do Rio Negro - Memória Identidade e Patrimônio Cultural, que reúne narrativas de autoria indígena sobre os mais importantes mitos de criação, história dos povos, explicações de benzimentos de cura ou proteção contra doenças e as visões indígenas dos contatos com não indígenas, nas versões repassadas por avós e pais às futuras gerações; um conjunto de publicações com foco em dimensões mais específicas de alguns dos povos da região, tais como a vida ritual, a história indígena e do indigenismo, a arte da cestaria, as pescarias e a relação com os peixes, as perspectivas indígenas sobre as mudanças climáticas, e os conhecimentos e práticas do manejo do mundo; e as dissertações e teses de pós-graduação em etnologia indígena de antropólogos que desenvolveram suas pesquisas na região.



### 3. Atividades pedagógicas e de intervenção

Assim como a Pesquisa-ação, o Laboratórios interculturais (comunidades e núcleos regionais de pesquisa) e o Estágio orientado, as atividades pedagógicas e de intervenção do Trabalho de conclusão da formação avançada serão realizadas, de forma integrada, no Ciclo Básico (módulos I e II) e no Ciclo Específico (módulos III e IV), envolvendo todas as etapas (intensivas e intermediárias) do Programa.

#### 3.1. Pesquisa-ação

Os cursistas deverão desenvolver um projeto de pesquisa, a ser acompanhado por um conhecedor indígena e pela coordenação de pesquisa do Instituto – definir a metodologia de trabalho, coletar e analisar dados e sistematizar o aprendizado são passos a serem avaliados na trajetória de formação. Serão realizados seminários nos Núcleos para apresentação das pesquisas dos cursistas, com a participação das comunidades, para ouvirem seus comentários e sugestões.

A **prática de pesquisa-ação** sob a orientação de formadores tem como princípio a “formação pela pesquisa”, sendo as ações realizadas tanto nas etapas intensivas no Instituto, quanto nas etapas intermediárias nos chamados laboratórios interculturais (comunidades, núcleos regionais de pesquisa, ou outras organizações de envolvimento dos cursistas), quando deverão coletar e sistematizar dados sobre suas pesquisas, e ainda produzir uma reflexão crítica sobre os temas em estudo, visando a sistematização para aplicação de seus projetos de pesquisa. As pesquisas deverão contribuir na construção do conhecimento científico relacionado aos problemas das comunidades locais.

A **pesquisa-ação** é entendida aqui não somente como metodologia, mas como uma concepção de ciência e de sociedade, para instituir e executar processos democráticos de produção social e da aplicabilidade do conhecimento. O processo de formulação da pesquisa-ação aprofunda a ruptura com os enfoques tradicionais de pesquisa, e amplia as bases teórico-metodológicas das pesquisas participativas. A pesquisa deverá ocorrer em todos os ciclos da formação avançada. Dessa forma, será possível vislumbrar o potencial de desenvolvimento curricular mais profícuo das áreas, a partir do diálogo entre os etnoconhecimentos dos cursistas e os velhos mestres das aldeias (a teoria e a prática se co-alimentam, se complementam, pois a prática resinifica a teoria que por sua vez é realimentada pela prática), potencializando novas capacidades para a pesquisa dos saberes, valores e práticas que poderão estar articulados com os processos do estágio e do trabalho de conclusão da formação. A pesquisa deverá ser sistematizada com a finalidade de sua incorporação na localidade

de origem do cursista. A visão de ação estratégica inerente à pesquisa-ação é desafiadora para os sujeitos implicados na produção da ciência, de que esta se torna uma resposta para a resolução de problemas concretos vivenciados pelos grupos sociais. Os projetos de pesquisa-intervenção do cursista, além do exercício pedagógico da prática de pesquisa, envolve a solução de problemas das comunidades, ou seja, a realização da pesquisa-ação, o que implica a adoção de um modo de produção e socialização do conhecimento, situadas num contexto de aplicação (SANTOS, 2004)<sup>24</sup>. Assim as pesquisas dos cursistas partem das necessidades de resolver problemas práticos ou de atender às demandas sociais, econômicas, ambientais, culturais etc. de suas comunidades. Para Boaventura Santos (2004:75-81)<sup>25</sup>, a pesquisa-ação é uma ação que exige maior responsabilidade social. Segundo o autor: “A pesquisa-ação consiste na definição e execução participativa de projetos de pesquisa, envolvendo as comunidades e organizações sociais populares a braços com problemas cuja solução pode beneficiar dos resultados da pesquisa”.

O envolvimento dos cursistas com as suas Comunidades e com os Núcleos de Pesquisa, por meio da relação com conhecedores tradicionais, lideranças e demais membros da sociedade indígena é um “ponto alto” do Programa. O processo de pesquisa-intervenção ou pesquisa-ação visto desta forma pode apontar um significado político-cultural importante, no sentido de mediar a construção de interpretações contra hegemônicas, nas quais se proceda a articulação de formas de saberes produzidos pela experiência social de grupos não hegemônicos, como os povos indígenas. Para Santos (2006:811-813)<sup>26</sup>, “a superação da hegemonia de uma forma de pensar e interpretar a realidade, além de requerer uma nova racionalidade, exige um novo tipo de intelectual, capaz de operar esta nova racionalidade”.

**Ética na pesquisa** - está prevista a elaboração de um código de ética, em que define a política para lidar com áreas de alto interesse de pesquisa científica durante a formação. Ao valorizar a pesquisa, novos resultados compartilhados, no conhecimento indígena e no conhecimento não indígena, deve-se considerar que algumas pesquisas dependem de decisão política dos povos indígenas do Rio Negro, que poderá envolver conhecimentos não disponíveis ao compartilhamento. Nas situações de compartilhamento, deverá haver consulta e acordos mútuos sobre as consequências e as repartições de benefícios entre as partes envolvidas, sendo os povos indígenas do Rio Negro mandatários e condutores da política a ser estabelecida. Cada núcleo realizará um levantamento para identificar

---

24 SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

25 Idem.

26 SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). Conhecimento prudente para uma vida decente: ‘um discurso sobre as ciências’ revisitado. São Paulo: Cortez, p. 777- 821. 2006.



os conhecedores representativos e disponíveis para diálogo com pesquisadores de outras regiões. A observação da professora Manuela Carneiro (2009:302-303)<sup>27</sup> é importante na discussão: “O conhecimento tradicional não é um tesouro, um conjunto acabado que se deve preservar, um acervo fechado transmitido por antepassados e a que não vem ao caso acrescentar nada, pelo contrário, o conhecimento tradicional reside tanto ou mais nos seus processos de investigação quanto nos acervos já prontos transmitidos pelas gerações anteriores”.

### 3.2. Laboratórios interculturais (comunidades e núcleos regionais de pesquisa)

Entre os propósitos do Instituto está a constituição de um núcleo central de fortalecimento dos conhecimentos tradicionais, garantindo a gestão indígena autônoma, a partir do próprio conhecimento da história do mundo, do território e manejo socioambiental, dos princípios e critérios da educação indígena e do multilinguismo nas práticas de ensino e pesquisa por meio de políticas linguísticas consistentes. A partir do núcleo central (centro) será organizada uma rede, mediante a implantação e estruturação dos núcleos regionais de pesquisa nas cinco regiões da Foirn, com o objetivo de gerar pesquisas estruturadas a partir de suas potencialidades locais e regionais. Participarão também da rede, outras instituições e iniciativas (rede de especialistas indígenas). Haverá também conexões entre núcleos, ou seja, os cursistas que desenvolvem pesquisas semelhantes poderão trocar conhecimentos entre núcleos (intercâmbios entre cursistas e entre especialistas). Os cinco núcleos regionais de pesquisa: Eibc/Médio Içana/Escola Pamáali; Aeitu/ Alto rio Tiquié/ São Pedro; Canafé/ Médio Rio Negro/ Canafé; Asekk/ Alto rio Uaupés/ Caruru-Cachoeira; Cepi/ Médio rio Uaupés/ Iauaretê, contam com escolas com experiência em pesquisa e grupos de pesquisadores indígenas, atuando principalmente com pesquisas relacionadas com manejo, narrativas e economia.

Os **núcleos regionais de pesquisa** são grupos de pesquisa ou pequenos centros com infraestrutura, equipamentos básicos que reúnem pesquisadores indígenas, geralmente associados ao ensino médio, ou outros ambientes de pesquisas relacionados ao manejo ambiental, gestão territorial, projetos culturais, alternativas econômicas e que têm algum tipo de parceria com pesquisadores/ assessores não indígenas. Muitos desses ambientes já estão formados em alguns lugares e com possibilidade de serem estruturados em outros, onde houver necessidade para a implantação do Programa. Estes núcleos funcionarão como laboratórios interculturais do Programa de Formação Avançada, constituindo-se em espaços físicos e pedagógicos para os cursistas, formadores e demais pesquisadores, em que poderão se reunir para desenvolver e debater conteúdos da formação,

---

27 CUNHA, Manuela Carneiro da. “Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico”. P.301-310. In: CUNHA, Manuela Carneiro da. *Cultura com Aspas e Outros Ensaio*. São Paulo: Cosac Naify, 440p. 2009.

realizar estudos e pesquisas, promover seminários, ações de intervenção ou ação, produção de material didático/científico etc.

Cada grupo de pesquisa estará sob a coordenação de um ou mais orientador/formador do curso, que terá a responsabilidade de acompanhar o percurso acadêmico dos formandos no âmbito dos núcleos regionais de pesquisa (laboratórios interculturais), no sentido de estabelecer o vínculo entre o percurso acadêmico do grupo com o currículo do curso.

### 3.3. *Estágio orientado*

No último ano da formação avançada haverá intercâmbios e estágio dentro ou fora da região (nos diferentes núcleos e em instituições parceiras), de acordo com os projetos de pesquisa dos cursistas. No processo de estágio orientado, recuperam-se os Fundamentos Teóricos da Ação Pedagógica (componente curricular integrante dos conhecimentos básicos e da prática pedagógica), o que torna possível, no seu contexto, estabelecer a articulação entre a teoria e a prática, valorizando o cotidiano da ação profissional do cursista. Busca-se, por meio do estágio, praticar os conhecimentos *in loco*, (nas comunidades, nos núcleos regionais de pesquisa, ou em outras instituições) onde o cursista possa desenvolver ações reflexivas interdisciplinares, tendo como foco o planejamento do trabalho pedagógico em todas as etapas (elaboração, realização e avaliação), numa perspectiva crítica, ética e em coerência com a fundamentação teórica da área de especialização pretendida.

### 3.4. *Trabalho de conclusão da formação avançada*

Em consonância com a proposta, a conclusão da formação pressupõe a produção individual ou coletiva de material contendo a sistematização da pesquisa, que pode ser no formato de monografia, de relatórios de pesquisas ou ainda novos meios de registros (como o audiovisual). O trabalho de conclusão de formação é resultante do trabalho final da formação, cujos questionamentos e indagações iniciais que começaram nos conteúdos de metodologias de estudos e pesquisas. Nesta etapa, os cursistas desenvolverão uma pesquisa teórico-científica (que pode ser também o resultado dos projetos de pesquisa ou do estágio orientado) sobre algum tema de relevância para as comunidades em que estão inseridos. O processo de elaboração do trabalho deverá propiciar ao estudante a oportunidade de exercitar procedimentos básicos da investigação científica, por meio da escolha de um tema de pesquisa, seu planejamento, sua execução e o seu registro, para posterior divulgação/publicação e, principalmente, aplicação.





#### 4. Estudos complementares (formato de oficinas e ou temas transversais)

Alguns conteúdos da área de línguas (política linguística e o valor das línguas e conhecimentos indígenas; oralidade e letramento; técnica instrumental de documentação e tradução: ferramentas, fundamentos de terminologia e estudo da teoria da tradução, outros) previstos na Proposta poderão ser contemplados como estudos complementares ou temas transversais nos ciclos no Programa, assim como estudos nas áreas de direito, administração, entre outros.

#### 5. Módulos instrumentais

Serão oferecidos no programa cursos/módulos instrumentais, entre outros: intensivo de português; tecnologias de informação e comunicação; línguas estrangeiras (inglês e espanhol); matemática; metodologia e técnicas de pesquisa, entre outras necessidades apontadas pelos cursistas. Os módulos instrumentais têm como objetivo pedagógico o desenvolvimento de habilidades específicas, que são diretamente relacionadas às necessidades e expectativas dos cursistas, podendo, inclusive, receber certificado de complementação de estudos.

#### 6. Atividades acadêmicas, científicas, e culturais

##### *6.1. Atividades complementares, envolvendo eventos, seminários, congressos, oficinas temáticas, artes, educação física, rituais e eventos nas aldeias etc.*

As atividades acadêmicas, científicas e culturais, tais como (entre outras): conferências, congressos, simpósios, seminários, oficinas, projetos de extensão, atividades culturais nas comunidades, atividades artísticas e desportivas. Tais atividades inseridas na estrutura curricular complementam, por meio de atividades consideradas relevantes, o saber e as habilidades necessárias na formação do cursista. Estas atividades poderão ser programadas ou inseridas para serem desenvolvidas intercaladamente ao longo dos núcleos comum e específico do Programa, enfatizando instrumentos pedagógicos e culturais, científicos indispensáveis à formação global dos profissionais indígenas.

## 21. Estratégias metodológicas do programa

O Programa de Formação Avançada Indígena composto de dois ciclos, um de formação geral básica e outro de formação específica, terá uma duração de 3 (três) anos. Em cada ano, serão realizados 3 (três) módulos presenciais de um mês com todos os cursistas, 5 (cinco) vezes por semana, seguidos por 2 (dois) meses de pesquisa nos laboratórios interculturais (núcleos regionais e comunidades, organização) e 3 (três) meses de atividades livres.

As estratégias metodológicas aqui propostas, estão fundamentadas nas concepções inovadoras de “Sistema modular” e “Regime de alternância”, ou seja, o Programa de Formação Avançada Indígena seguirá um “Regime Especial” (a teoria vinculada com a prática), com metodologia própria e calendário específico e flexível, composto de 3 (três) etapas que se articulam, se interagem e se complementam: uma de planejamento e formação e duas letivas, assim denominadas: etapa de planejamento e formação; etapa intensiva; e etapa intermediária.

## 22. Regime especial

O Programa será organizado em tempos/espacos diferenciados e alternados, com etapas de formação no Instituto e etapas no próprio espaço de vivência e atuação dos cursistas. “Etapa Intensiva” é a etapa de formação presencial no Instituto e “Etapa intermediária” também presencial e o período de formação que continua nas comunidades (aldeias) e nos núcleos regionais de pesquisa (laboratórios interculturais). O Programa com duração de três anos será constituído de 12 etapas no total, sendo 6 etapas Intensivas (duas etapas por semestre) e 6 etapas Intermediárias (duas etapas por semestre). A etapa intermediária ocorrerá nos períodos intermediários entre uma etapa intensiva e outra, permitindo, assim, que os formandos conciliem suas atividades profissionais nas suas aldeias de origem com as atividades do Programa. Desta forma, serão construídas estratégias para acompanhamento e orientação por parte dos formadores, com o objetivo de instrumentalizar os cursistas para uma ação voltada para a pesquisa, sistematização e análise de saberes e práticas desenvolvidas na comunidade e nos núcleos de pesquisa. No âmbito dos núcleos regionais de pesquisa, os formandos poderão se organizar em grupos de trabalho (GT), sob o acompanhamento de formadores e conhecedores orientadores.

Cada núcleo deverá dispor de infraestrutura mínima como contrapartida, pois corresponde em geral a sedes de organizações indígenas já estabelecidas e com experiências de pesquisa em curso.



Alguns núcleos possuem a necessidade de equipamentos, como internet banda larga, radiofonia, equipe de mídia, câmeras, gravadores, computadores, biblioteca e laboratórios de pesquisas.

## 23. Etapas do Programa

Etapa de planejamento e formação - tem como objetivo reunir os formadores para reorientar as suas práticas, formar, e compartilhar experiências para atender as especificidades dos cursistas. Esta etapa deverá ocorrer sempre antes do início de cada período de atividades presenciais, com a participação da equipe coordenadora, dos formadores e assessores que atuarão durante a etapa letiva. Essa etapa dura em média uma semana, cujo objetivo é debater e planejar os conteúdos e as estratégias a serem adotadas durante cada módulo do curso.

Etapa intensiva - de caráter presencial e trabalho intensivo, esta etapa deverá ocorrer periodicamente (3 vezes por ano) nas dependências do Instituto, contemplando aulas e atividades cooperadas entre formadores e cursistas. Esta etapa tem como objetivo refletir acerca dos processos pedagógicos que compõem a práxis escolar, e os conteúdos das diversas áreas/eixos temáticos que integram os ciclos curriculares do Programa.

Etapa intermediária - deverá ocorrer nos laboratórios interculturais aqui considerados os espaços das comunidades (localidades dos cursistas) e os espaços dos núcleos regionais de pesquisa, nos períodos intermediários entre uma etapa intensiva e outra, possibilitando aos cursistas conciliar suas atividades profissionais do cotidiano de suas aldeias de origem com as atividades do programa de formação (seminários, oficinas, leituras, pesquisas, estágio etc.). Nesta etapa, a práxis e a formação ocorrem simultaneamente.

## 24. Parcerias interinstitucionais do programa

Uma das dimensões essenciais do Instituto e do Programa de Formação Avançada Indígena (Pfa) serão as parcerias interinstitucionais a serem estabelecidas, dando-lhes as atuais características de cooperação na prestação de um serviço público de responsabilidade social, envolvendo diversos órgãos públicos, governamentais e não governamentais, universidades e institutos. A realização da proposta deverá envolver além dos povos indígenas da região do Rio Negro uma ampla rede de

atores, criando, assim, estruturas de governança que desenvolvam a participação e o engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas (Guimarães e Martin 2001:13-14)<sup>28</sup>.

A forma como a rede de atores deverá se configurar, os elos que serão criados e os tipos de relacionamento entre os atores serão fundamentais para garantir a implementação com qualidade desta experiência inovadora e experimental. É uma ação que envolverá muitas parcerias entre indígenas e não indígenas, mediante formalização de convênios, acordos de cooperação etc. Uma rede heterogênea de atores que passarão a interagir diretamente na gestão de políticas públicas. São formas de relação chamadas por Guimarães e Martin (2001) de “novos espaços de governança”.

Na região Amazônica há um conjunto relevante de instituições científicas e tecnológicas (federais, estaduais, ONG) de expressiva importância regional e nacional, sendo necessário fortalecer a articulação entre estas instituições numa perspectiva inter e multicultural, criando-se novas mediações na matriz científica numa perspectiva de Integração das políticas públicas amazônicas, em especial as políticas voltadas aos povos indígenas, considerando a importância socioeconômica e ecológica da região para o país e o mundo.

A implantação do Instituto e do Programa de Formação Avançada Indígena na região do Rio Negro possibilitará efetivar uma articulação com os diferentes grupos de ensino, pesquisa e extensão da região, nacionais e de outros países, para consolidar uma plataforma tecnológica de ensino e difusão científica, contribuindo para a criação das bases estruturantes necessárias aos modelos de desenvolvimento econômico sustentáveis, centrados na gestão socioeconômica dos territórios indígenas e na implantação de arranjos produtivos e de redes de plataformas tecnológicas integradas à região, efetivando-se uma política de proteção da etnobioidiversidade da Amazônia.

O Instituto a ser criado poderá, mediante articulação interinstitucional, promover programas integrados de ensino, pesquisa e extensão, atuando (na região do Rio Negro), como um centro catalizador e valorizador da cultura, da arte e dos avanços científicos relacionados aos temas indígenas. As parcerias, a serem estabelecidas pelo Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa, constituirá um vetor de CT&I estratégico e crucial para o desenvolvimento da região Amazônica.

A perspectiva para a próxima etapa, quando se dará a incubação do Instituto e do Programa de Formação no Rio Negro, é que estas articulações interinstitucionais se intensifiquem, envolvendo nesta parceria a Universidade Federal do Amazonas (Ufam), a Universidade Federal Rural da

---

28 GUIMARÃES, N. e MARTIN, S. Competitividade e Desenvolvimento. Atores e instituições locais. São Paulo: Biblioteca SENAC, 2001.



Amazônia (Ufra), a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) - com seus centros de estudos superiores -, o Instituto Federal do Amazonas (Ifam), o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM), Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG), bem como promovendo o fortalecimento de cooperações internacionais. Ressalta-se que no processo de construção da proposta do Instituto e do Programa há o envolvimento de diversos pesquisadores destas instituições que atuam na região do Rio Negro, conforme pode ser verificado no quadro preliminar de formadores.

As parcerias interinstitucionais irão possibilitar o fortalecimento da governança do Instituto e do Programa (Pfai), e contribuirão ativamente para (por meio da gestão compartilhada entre os diversos atores) viabilizar um modelo curricular de curso inovador e diferenciado (integração de saberes) e uma prática pedagógica inovadora (construção coletiva do conhecimento), elevando o nível das pesquisas para transformá-las em produtos e projetos de intervenções sociais, econômicos, ambientais, culturais, entre outros, em atendimento às demandas dos povos indígenas da região do Rio Negro.

A articulação para as parcerias a serem estabelecidas pelo Instituto na próxima fase de sua implantação poderá ser vista como uma ação de mão dupla, que beneficiará os dois lados. Nos convênios e acordos de cooperação das diversas instituições da região Amazônica, voltadas para o desenvolvimento de programas, projetos e outras atividades de ensino, extensão e pesquisa, será possível estabelecer ações de intercâmbio institucional, promover cooperação nas diversas áreas do conhecimento científico, filosófico, cultural e tecnológico. Será possível ainda proporcionar a troca de conhecimento entre pesquisadores; potencializar o uso da infraestrutura de bibliotecas, laboratórios e equipamentos científicos; compartilhar espaços comuns de trabalho e de recursos humanos; desenvolver em grupo projetos de pesquisa e extensão nas diferentes áreas do conhecimento, com acompanhamento de professores formadores, e a participação e ou/orientação de especialistas indígenas, conhecedores da cultura, da história, da natureza e membros das comunidades indígenas, detentores dos chamados conhecimentos tradicionais. Dessa forma se estará criando um envolvimento de todos em um diálogo intercultural. Aulas poderão ser ministradas por professores do Instituto e por professores de outras universidades, além de profissionais de outras instituições, com destacada experiência, convidados para atender às necessidades específicas do Programa. Também serão convidados formadores indígenas que detenham conhecimentos específicos sobre a cultura, a arte, a história, a natureza, entre outros, e ainda formadores e lideranças de povos indígenas da região. Será possível estimular Intercâmbios de estudantes indígenas com outros estudantes das instituições com vistas ao desenvolvimento de pesquisa, de estágios, de intervenção e de produção de material sobre temáticas diversas.

## Redes de pesquisadores

A partir das parcerias interinstituições, o Instituto pretende (na próxima fase de incubação da proposta) oportunizar a criação de uma rede de pesquisadores para estudos, pesquisas e extensão em escala estadual, regional, nacional e internacional, por meio de ações orientadas à produção de conhecimentos em colaboração, com a finalidade de potencializar e difundir na região Amazônica Laboratórios Multi (trans) disciplinares para a construção de novas abordagens etnocientíficas, favorecendo a sustentabilidade do desenvolvimento, interações, parcerias e fortalecimento das instituições.

Rede de especialistas indígenas - formada por lideranças e especialistas que são reconhecidos e dispostos a compartilhar os seus conhecimentos no Programa. O Colegiado da Formação Avançada definirá o perfil dos conhecedores indígenas. Nesse sentido será elaborado um descritivo com a finalidade de identificar os especialistas e suas especialidades.

Rede de pesquisadores associados - profissionais que desenvolvem pesquisa no âmbito desta proposta. Há disposição mútua para fazer convergir iniciativas do Instituto com o projeto “Bases para um Programa Brasileiro de Pesquisa Intercultural e de Fortalecimento da Produção Local de Conhecimentos”, coordenado pela professora Manuela Carneiro de Cunha, e que conta com apoio do MCTI. O Instituto está disposto a colaborar com esse esforço, para o que seja necessário, a partir da abertura de uma agenda comum de trabalho em rede, de instituições parceiras, priorizando aquelas que já cooperam na região e que afirmem sua adesão à proposta.

## 25. Formadores e orientadores do programa

### Rede de especialistas indígenas

Formada por lideranças e especialistas, que são reconhecidos e dispostos a compartilhar os seus conhecimentos no Programa. O Colegiado da Formação Avançada definirá o perfil dos conhecedores indígenas, nesse sentido, será elaborado um descritivo com a finalidade de identificar os especialistas e suas especialidades.



## Rede de pesquisadores associados

Profissionais que desenvolvem pesquisa no âmbito desta proposta. Há disposição mútua para fazer convergir iniciativas do Instituto com o projeto “Bases para um programa Brasileiro de Pesquisa Intercultural e de Fortalecimento da Produção Local de Conhecimentos”, coordenado pela professora Manuela Carneiro de Cunha, que conta com apoio do MCTI. O Instituto está disposto a colaborar com esse esforço, para o que seja necessário a partir da abertura de uma agenda comum de trabalho em rede, de instituições parceiras, priorizando aquelas que já cooperam na região e que afirmem sua adesão à proposta.

## Formadores indígenas

Os formadores Indígenas são aqueles especialistas que se dispõem a compartilhar seus conhecimentos e que possuam notório e notável saber em suas comunidades/regiões, e também aqueles com títulos de graduação e pós-graduação em universidades que respeitem e incentivem a pesquisa e o estudo dos conhecimentos relativos à sociedade e ao meio ambiente junto aos mais velhos (conhecedores tradicionais indígenas, lideranças e demais membros da sociedade indígena). Reconhecimento de conhecedores indígenas não escolarizados como parte do corpo docente, privilegiando aqueles residentes nas comunidades, integrados a processos de formação continuada. Reconhecer os sábios e conhecedores indígenas como formadores (muitas vezes anciãos, portadores de tradições, valores, crenças, técnicas e costumes) para, entre outras atribuições, acompanhar os formandos nas suas comunidades é fundamental para o desenho da proposta. Consta no texto final da Conferência Nacional de Educação Intercultural Indígena (2009), uma recomendação ao MEC para contratar e remunerar sábios indígenas, para atuarem nos processos de educação formal.

**Tabela 8 – Lista preliminar de formadores indígenas do Pfai**

Formadores indígenas	Etnia	Atuação	Região de origem	Onde vive atualmente	Eixo de conhecimento
André Fernando	Baniwa	liderança indígena	Içana	São Gabriel da Cachoeira	Economia indígena
Domingos Barreto	Tukano	liderança indígena	Tiquié	São Gabriel da Cachoeira	Economia indígena
Gersem Luciano	Baniwa	educador (doutorado)	Içana	Manaus	Economia indígena
Geraldo Veloso	Tukano	educador (mestrado)	Uaupés	Iauaretê	Economia indígena
Álvaro Tukano	Tukano	liderança indígena	Tiquié	Brasília	Gestão territorial e manejo ambiental
Antonio Lopes Lima	Tuyuka	conhecedor tradicional	Tiquié	Tiquié	Gestão territorial e manejo ambiental
Arlindo Maia	Tukano	liderança indígena	Uaupés	Iauaretê/Uaupés	Gestão territorial e manejo ambiental
Armindo Brazão	Baniwa	conhecedor tradicional	Içana	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Brás França	Baré	liderança indígena	Rio Negro	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental/ economia indígena
Durvalino		educador (mestrado)	Uaupés	Iauaretê	Gestão territorial e manejo ambiental
Ercolino Alves	Desana	conhecedor tradicional	Uaupés	Iauaretê	Gestão territorial e manejo ambiental
Feliciano Lana	Desana	conhecedor tradicional	Tiquié	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Fernando José	Baniwa	conhecedor tradicional	Içana	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental





Formadores indígenas	Etnia	Atuação	Região de origem	Onde vive atualmente	Eixo de conhecimento
Francisco Rodrigues	Bará	conhecedor tradicional	Tiquié		Gestão territorial e manejo ambiental
Guilherme Tenório	Tuyuka	conhecedor tradicional	Tiquié	São Pedro/rio Tiquié	Gestão territorial e manejo ambiental
Higino Tenório	Tuyuka	liderança indígena	Tiquié		Gestão territorial e manejo ambiental
Ivo Fernandes Fontoura	Tariano	educador (mestrado)	Uaupés	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Justino Sarmiento	Tuyuka	educador (mestrado)	Tiquié	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Laureano Fernandes Cordeiro	Pira-Tapuia	conhecedor tradicional	Uaupés	Rio Papuri	Gestão territorial e manejo ambiental
Luís Laureano	Baniwa	conhecedor tradicional	Aiari	São Gabriel da Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Luiz Lana	Desana	conhecedor tradicional	Tiquié	Pari-Cachoeira	Gestão territorial e manejo ambiental
Maximiliano Makuna	Makuna	conhecedor tradicional	Pira-paraná	Pira-paraná	Gestão territorial e manejo ambiental
Maximiliano Menezes	Tukano	educador	Tiquié	Manaus	Gestão territorial e manejo ambiental
Miguel Pena	Tukano	conhecedor tradicional	Tiquié		Gestão territorial e manejo ambiental
Severiano Marinho Castilho	Desana	conhecedor tradicional	Uaupés	lauretê/Uaupés	Gestão territorial e manejo ambiental
Dagoberto Lima Azevedo	Tukano	pesquisador indígena (mestrado em antropologia)	Tiquié	Manaus	Línguas indígenas

Formadores indígenas	Etnia	Atuação	Região de origem	Onde vive atualmente	Eixo de conhecimento
Edilson Martins	Baniwa	linguista (mestrado)	Içana	Manaus	Línguas indígenas
Joselito Wanano	Wanano	pesquisador indígena	Uaupés	São Gabriel da Cachoeira	Línguas indígenas
Florêncio Gaudêncio	Baré	pesquisador indígena	Rio Negro	Xié	Línguas indígenas

## Formadores não indígenas

São os especialistas nos temas demandados pela formação avançada, devendo ter disposição e interesse para o diálogo intercultural; profissionais que já atuem em pesquisas colaborativas na região do Rio Negro, sobretudo junto ao movimento indígena. Devem também ser devidamente qualificados na prática do ensino via pesquisa; com prática na formação de jovens indígenas; ser conhecedor dos direitos e deveres das sociedades indígenas no país e no mundo; ser capaz de conceber seu trabalho de forma abrangente, apoiando o preparo do formando para a vida social; participar do cotidiano da aldeia, dos eventos culturais e tradicionais dos povos. Rede de pesquisadores associados: formada por pesquisadores e profissionais que desenvolvem pesquisas no âmbito da proposta e na região.

**Tabela 9** – Lista preliminar de formadores não indígenas do Pfai

Formadores não índios	Instituição	Área de atuação	Eixo de conhecimentos
Beto Ricardo	ISA	antropólogo	Economia indígena
Geraldo Andrello	UFSCar	antropólogo	Economia indígena
José Strabelli		administrador	Economia indígena
Márcio Santilli	ISA	filósofo	Economia indígena
Ricardo Abramovay	USP	economista	Economia indígena
Tony Gross	Universidade ONU	sociólogo	Economia indígena
Adelson Lopes	ISA	ecólogo	Gestão territorial e manejo ambiental



Formadores não índios	Instituição	Área de atuação	Eixo de conhecimentos
Aline Scolfaro	ISA	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Almir de Oliveira		arquiteto	Gestão territorial e manejo ambiental
Aloísio Cabalzar	ISA	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Ana Gita de Oliveira	Iphan Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Antônio Nobre	Inpa/Inpe Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia / Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais	agrônomo	Gestão territorial e manejo ambiental
Camila Barra	ISA	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Carla Dias	ISA	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Carlos Dias	Ufam	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Christine Hugh-Jones	University of Cambridge	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Danilo Paiva		antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Eduardo Neves	MAE/USP Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de SP	arqueólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Eduardo Viveiros de Castro	Museu Nacional/ UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Flávio C. T. Lima	MZ/USP Museu de Zoologia da Universidade de SP	biólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Flora Dias Cabalzar	USP	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Francisco Ortiz	Etnoleano	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Gilton Mendes	Ufam	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental

Formadores não índios	Instituição	Área de atuação	Eixo de conhecimentos
Glenn Shepard Jr.	MPEG Museu Paraense Emilio Goeldi	antropólogo e ecólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Henyo Trindade Barretto Filho	IEB Instituto Internacional de Educação do Brasil	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Juliana Santilli	MP	advogada (promotora de justiça)	Gestão territorial e manejo ambiental
Laise Diniz	ISA	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Laure Emperaire	IRD/Grupo Pacta	etnobotânica	Gestão territorial e manejo ambiental
Lirian Monteiro	ISA	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Lúcia Hussak van Velthem	MCTI Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Ludivine Eloy	Centro Nacional de Pesquisa Científica da França/Grupo Pacta	geoagrônoma	Gestão territorial e manejo ambiental
Luiza Garnelo	Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz	médica e antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Manuela Carneiro da Cunha	Grupo Pacta	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Márcio Meira	Museu Paraense Emilio Goeldi	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Marta Azevedo	Unicamp Universidade Estadual de Campinas	antropóloga e demógrafa	Gestão territorial e manejo ambiental
Melissa Santana de Oliveira	UFSC	antropóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Pieter Van Der Veld	ISA	agrônomo	Gestão territorial e manejo ambiental
Renata Alves	ISA	ecóloga/geoprocessamento	Gestão territorial e manejo ambiental
Renata Eiko		zootecnista	Gestão territorial e manejo ambiental
Renato Athias	UFPE	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
Renato Martelli	ISA	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental



Formadores não índios	Instituição	Área de atuação	Eixo de conhecimentos
Rita Mesquita	Inpa	ecóloga	Gestão territorial e manejo ambiental
Stephen Hugh-Jones	University of Cambridge	antropólogo	Gestão territorial e manejo ambiental
José Ribamar Bessa Freire	UERJ/UnRio	jornalista e historiador	Línguas indígenas
Kristine Stenzel	UFRJ	linguista	Línguas indígenas
Aline da Cruz	UFG	linguista	Línguas indígenas
Pattie Epps		linguista	Línguas indígenas
Luciana Storto	USP	linguista	Línguas indígenas
Wilson da Silva		linguista	Línguas indígenas
Thiago Chacon		linguista	Línguas indígenas

## 26. Avaliação do ensino aprendizagem

O processo de avaliação visa analisar o aproveitamento dos cursistas no alcance dos objetivos de cada etapa, para tanto serão feitos pareceres descritivos para acompanhar avanços e dificuldades. Considerando a formação acadêmica e humana, visão crítica em uma produção discursiva que articule a aprendizagem da experiência cultural e científica do povo da região com a análise do conhecimento organizado por outra cultura.

Conforme estabelece a nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96, no seu artigo 24, Alínea A, “a avaliação da aprendizagem, enquanto elemento básico para a obtenção de um ensino de qualidade deve observar os seguintes critérios: a) a avaliação do desempenho do aluno deve ser contínua e cumulativa, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados obtidos ao longo do período sobre os de eventuais provas finais; b) que o processo avaliativo sirva de instrumento de realimentação do esforço do aluno”. Desta forma, o docente, no processo de avaliação do ensino e aprendizagem, poderá utilizar como parâmetros (de acordo com a proposta) os seguintes critérios: avaliações descritivas com o desempenho de cada módulo, frequência, participação, facilidades e dificuldades, pesquisas em andamento e indicação de acompanhamento, entre outros.

Pelo fato de o Programa ser um projeto singular e experimental, se faz necessário construir um sistema próprio de avaliação do processo de ensino aprendizagem, que seja também diferenciado e inovador.

## 27. Integralização curricular

De acordo com o MEC, a frequência às aulas e demais atividades acadêmicas é obrigatória. Independente do resultado obtido será considerado aprovado no Programa o cursista que obtiver frequência de no mínimo 75% (setenta e cinco por cento) das aulas e demais atividades programadas.

## 28. Certificação/diplomação

O Instituto ao obter autorização para a realização do Programa de Formação Avançada Indígena reconhecido pelo MEC, ele própria poderá certificar e diplomar os cursistas. O diploma expedido poderá ser registrado por uma Universidade parceira indicada pelo MEC.

## 29. Bolsa e assistência ao cursista

A bolsa deverá ser destinada diretamente ao cursista, para custear despesas relacionadas aos estudos e pesquisas, e poderá ser viabilizada no âmbito dos Programas de Bolsas do Governo Federal ou Funai. A assistência diz respeito à ajuda de custo para cobrir despesas de deslocamento, hospedagem e refeições do cursista quando necessários para deslocamento e permanência em localidades fora da comunidade de origem. É importante garantir esse tipo de ajuda na proposta, no sentido de garantir uma participação efetiva no Programa de Formação.



### 30. Gestão do programa

A gestão do Programa está contemplada na estrutura do Instituto a ser criado. Para a gestão acadêmica esta prevista a criação de Colegiados. Discutiu-se a necessidade de o grupo envolvido com a proposta de criação do Instituto e do Programa conhecer outras experiências/modelos de gestão, como o Instituto Mamirauá que é uma organização social (registrada no MCTI) para atuar com pesquisas na região amazônica.

O Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro deverá incorporar a gestão participativa; ter espaços para atividades conjuntas (espaços de formação, de convivência, de estudo universal; casa do saber); definir as comunidades como locais privilegiados para transmissão, produção e reprodução de conhecimentos; configurar rede de parceiros e colaboradores; dispor de conselho dos velhos; articular com as unidades etnoterritoriais de planejamento e gestão da educação escolar indígena do MEC.

### 31. Avaliação do programa

A avaliação serve de instrumento de verificação dos resultados que estão sendo obtidos, assim como da fundamentação das decisões que devem ser tomadas para que os resultados sejam construídos adequadamente e com qualidade. Assim, como em todo o processo educativo, deverão ser definidos instrumentos próprios que possibilitem a busca de subsídios para o aprimoramento constante das ações desenvolvidas no Programa, inclusive para os processos de autorização, reconhecimento, e renovação do reconhecimento do Programa de Formação.

A avaliação do Programa poderá ocorrer em todos os momentos, a partir da definição de indicadores específicos, diferenciados, e construídos juntamente com os envolvidos com a proposta, dentre os quais: formadores, formandos, organizações indígenas, comunidades de origem dos cursistas, parceiros/colaboradores da proposta etc. O processo de monitoramento e avaliação do Programa poderá se realizar a partir de várias iniciativas. Uma delas são os seminários de avaliação que poderão ocorrer ao final de cada etapa letiva, em que cursistas e formadores avaliam a etapa realizada e planejam a seguinte. Outra estratégia que poderá ser utilizada são as reuniões com as comunidades indígenas de origem dos formandos que pode acontecer ao longo do Programa, nas quais este é avaliado como um todo, assim como o percurso acadêmico do cursista. A coordenação do

Programa poderá se reunir regularmente para avaliar as atividades, propor ou redimensionar ações das etapas intensivas e intermediárias.

## 32. Infraestrutura disponível

Cada núcleo deverá dispor de infraestrutura mínima como contrapartida, pois corresponde em geral a sedes de organizações indígenas já estabelecidas e com experiências de pesquisa em curso. Esses núcleos possuem a necessidade de equipamentos, como internet banda larga, radiofonia, equipe de mídia, câmeras, gravadores, computadores, biblioteca e laboratórios de pesquisas. O núcleo central de gestão terá como infraestrutura inicial o centro de cultura e a casa do saber da Foirn, e a sede do ISA, que dispõe de biblioteca, tele centro e salas de reunião.





## Capítulo 03

---





## Capítulo 3

# Caracterização do modelo e análise de viabilidade econômico-financeiro para o Iciprn

O presente documento traz a definição, modelagem e análise de viabilidade econômico-financeira do modelo jurídico-institucional para o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro previstos no contrato de prestação de serviços firmado entre o CGEE e o Instituto Publix. O projeto prevê a execução das seguintes etapas:

- Planejamento das atividades;
- Alternativas jurídico-institucionais;
- Definição da forma e modelo jurídico-institucional.

Este relatório representa o terceiro produto, Definição da Forma e do Modelo Jurídico-Institucional, e está organizado da seguinte maneira:

**Metodologia de trabalho** - descreve a abordagem teórica utilizada no desenvolvimento do diagnóstico e redesenho da estrutura;

**Contexto geral e histórico** - apresenta as informações do público e do histórico, buscando-se clarificar e destacar os aspectos de avanço necessários, compreendendo o contexto e as demandas locais, para melhor entendimento sobre as propostas de redesenho apresentadas;

**Forma jurídico-institucional definida** - ratifica o modelo jurídico-institucional selecionado, com considerações pontuais e adicionais acerca da sua operacionalização;

**Proposta de Modelagem** - apresenta e detalha as propostas de estrutura de cada cenário de estrutura organizacional, pensados a partir das necessidades e oportunidades identificadas;

**Orçamento e Custeio** - explora as possibilidades financeiras e custos de implementação de cada cenário, sob as perspectivas de pessoas e de materiais;

**Considerações finais** - consolida as reflexões e sinaliza os próximos passos pertinentes ao Projeto Iciprn, no que concerne às suas definições jurídico-institucionais e de gestão.

## 1. Escopo do Projeto e do Relatório

Este relatório refere-se ao Produto 3, Definição da Forma e Modelo Institucional, para servir ao contrato de prestação de serviços firmado entre o CGEE e o Instituto Publix na constituição do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn).

O presente documento busca sinalizar as alternativas de alinhamento do modelo jurídico-institucional e da estrutura organizacional, que foram largamente dialogadas e coletivamente produzidas entre os diversos atores participantes do Projeto, com destaque para aqueles representantes das comunidades indígenas, beneficiários-chave do Iciprn.

O processo de construção do modelo jurídico-institucional primou por apresentar configurações em forma de cenários, objetivando estabelecer possibilidades de alteração de forma modular, ou seja, ampliar as opções de escolha das reformas organizacionais, evitando paradigmas, propostas herméticas ou visões isoladas.

O que se busca é uma perspectiva flexível, 'plástica', em termos de proposta. Essa perspectiva trabalha com um conceito ampliado, que visa à implantação de uma estrutura adequada ao contexto em que ela se insere. Assim, pode-se constituir um 'arco de possibilidades', que denominamos cenários. A perspectiva do trabalho, portanto, será apresentada por arranjos propositivos (cenários), que enfatizam as macro funções organizacionais.

As atividades que resultaram nesse produto tomaram por base o amplo processo de diálogo, a análise do marco legal, as informações obtidas em pesquisa de fontes secundárias, a busca de referências em contextos análogos, a convergência com as especificações do modelo pedagógico proposto e o alinhamento com os objetivos e demandas institucionais.

Para realização dos resultados apresentados no presente produto foram percorridas diversas etapas de diálogo participativo e análise interna por parte do Instituto Publix. As figuras 9 e 10, na sequência, ilustram os marcos percorridos ao longo do projeto:



Figura 8 – Marcos do Projeto Iciprn

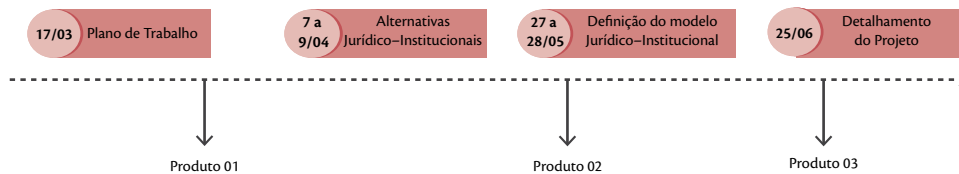


Figura 9 – Produtos do Projeto Iciprn

No intuito de robustecer a compreensão sobre o contexto político e histórico, bem como sobre o ambiente institucional em que este Projeto se insere, o presente relatório explorou a caracterização sobre os principais beneficiários e atores. Para tanto, foi necessário delimitar os beneficiários, gerar valor e fomentar positivamente o relacionamento para com este público. Há que se ressaltar que a liderança indígena local demonstrou uma capacidade ímpar de lidar com questões e conceitos aparentemente antagônicos, e isso permeou todas as reflexões e definições deste tema.

Além disso, fez-se necessário debater sobre as formas de gestão diferenciadas que oferecessem suporte às particularidades desse tema. Por isso foram discutidos os arranjos de governança existentes, em particular aqueles que lidam com problemas complexos, tal como o modelo de gestão em redes. As particularidades dessa alternativa de modelo remetem ao conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Por isso, buscou-se nesse trabalho o tratamento integrado das diversas dimensões: do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da sustentabilidade ambiental.

Desta forma, este documento consolida todo o processo construtivo e está estruturado em blocos que visa organizar as definições-chave tomadas ao longo deste processo. Assim sendo, além destas partes introdutórias, traz, na sequência, os conceitos metodológicos que vêm fundamentando as reflexões ao longo do Projeto. Na sequência discorre então sobre todos os marcos decisórios do Projeto, onde registra as decisões fundamentais que foram produzidas e que pretendem operacionalizar o Iciprn.

## 2. Metodologia de Trabalho

Estruturas são conjuntos recorrentes de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma), que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações. A função da estrutura é realizar a estratégia. O melhor desenho de estrutura depende da estratégia, e, portanto, é contingencial. Estruturas desalinhadas são obstáculos à estratégia.

Analogamente aos processos, cabe alinhar e aperfeiçoar estruturas para realizar a agenda estratégica. Alinhar significa conceber um desenho com um grau de flexibilidade e autonomia condizente com a natureza da estratégia. Estratégias em contextos sujeitos a alta variabilidade qualitativa e quantitativa de demandas e tecnologias requerem estruturas flexíveis, enquanto estratégias em contextos sujeitos à relativa estabilidade se realizam de forma satisfatória com estruturas mais rígidas.

Aperfeiçoar estruturas significa organizar o trabalho em torno de competências essenciais (com parcerias ou contratando-se o que pode ser mais bem feito por terceiros), eliminar redundâncias paralelismos, sobreposições e excessos. Estruturas não custam apenas dinheiro; estruturas disfuncionais obliteram o processo decisório.

Gestão da estrutura é também um processo. Não apenas os ajustes internos demandam atenção contínua, embora possam se intensificar em determinados momentos por razões diversas, mas a tendência de crescimento da estrutura extra organizacional, formando-se redes de organizações, requer mudanças significativas no trabalho gerencial – que passa a focar mais no relacionamento e na integração que na supervisão.

Ao promover o alinhamento das organizações aos objetivos da agenda estratégica pode haver casos em que nem todas as organizações que constituem a rede implementadora estejam em condições



de gerar os resultados esperados. Nesses casos, pode ser necessário realizar uma intervenção para que a estrutura organizacional possibilite o cumprimento de sua estratégia.

Não há muitas metodologias e instrumentos de alinhamento e de aperfeiçoamento de estruturas; prevalecem altas doses de formalismo e empirismo na maior parte das intervenções. A metodologia de modelagem de estrutura demonstrada neste texto foi desenvolvida de forma alinhada à metodologia do governo matricial (embora possa ser adotada para redesenhar organizações que ainda não avançaram na gestão para resultados).

### 3. Arquitetura organizacional

A questão metodológica base é a concepção de uma arquitetura abrangente (um conjunto de princípios e padrões que orientam como as atividades devem se organizar para implementar uma estratégia) que capte o negócio (perspectiva funcional da estratégia) e a organização (perspectiva construcionista de elementos do modelo de gestão voltados à implementação da estratégia). Nesse sentido, é fundamental o atendimento ao princípio segundo o qual quanto maior o grau de congruência ou alinhamento dos vários componentes da arquitetura organizacional, maior o desempenho da organização.

Em linha com essa função ponte (entre estratégia e plataforma implementadora) da arquitetura organizacional e com a abordagem do governo matricial, o objeto desta seção, possui quatro módulos: a) a construção da agenda estratégica, traduzida em unidades programáticas de resultados que contenham, de fato, uma definição objetiva dos resultados a serem alcançados; b) a definição das inter-relações (a plotagem dos nós) entre as unidades programáticas de resultado (programas, por exemplo) e a plataforma implementadora existente; c) a definição da arquitetura organizacional dos elementos da estratégia, ou o modelo de gestão das redes de governança formadas pelos nós das suas organizações implementadoras; e, finalmente, d) a arquitetura organizacional propriamente dita das organizações implementadoras dos programas, a partir, por sua vez, do alinhamento de suas agendas de modo a incorporar sua contribuição na promoção dos resultados e a definição de uma arquitetura que inclua uma estrutura condizente com a promoção dos resultados visados.

Tem-se, nesse caso, uma sobreposição (integradora) de arquiteturas, uma orgânica, fluida, virtual, em rede, vinculada aos elementos da estratégia e outra mais concreta, no sentido de que está fixamente associada a uma dada organização. Com efeito, uma das proposições centrais do

governo matricial é que nenhuma das duas arquiteturas é capaz de, por si, gerar o alinhamento necessário para que os resultados programados aconteçam. A figura a seguir busca ilustrar essa proposta e a arquitetura matricial.



**Figura 10 – Arquitetura Matricial**

Uma arquitetura organizacional adequada, coerente, é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia e seus elementos essenciais: estrutura, processos, pessoas e sistemas informacionais. Nesse caso, a estratégia é a variável ordenadora, estruturas, processos, quadros funcionais e recursos informacionais devem ser “formatados” para colocar em ação opções estratégicas específicas.

Assim, estratégias alinhadas com contextos de baixa complexidade, caracterizados pela previsibilidade e estabilidade de demandas e ofertas tecnológicas, alinham-se, por sua vez, com modelos de gestão de feição mais burocrático-mecanicista. Há duas variáveis-chave que devem ser consideradas: porte e incerteza da tarefa. Organizações de grande porte estão mais sujeitas a burocratização. Por outro lado, ambientes estáveis proporcionam baixa incerteza da tarefa, que, nesse caso, impõe, em nome da eficiência, um desenho organizacional mais rígido e programável.





Com efeito, os modelos de gestão mecanicistas possuem as seguintes características:

- A estratégia é mais estável e reativa;
- O conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais padronizado, menos ou pouco diferenciado;
- Os processos de trabalho são mais rotinizados, programáveis, regulamentados e autônomos (circunscritos dentro da organização);
- As estruturas são mais rígidas, verticalizadas e reproduzem uma “separação entre mãos e cérebros” (uns pensam, outros executam; quem pensa não executa; quem executa não pensa), demarcando de forma muito contundente instâncias de decisão e planejamento/formulação (uma cúpula pensante) e instâncias de execução (uma base operacional);
- Os quadros funcionais são mais fixos (mais empregados do quadro que colaboradores eventuais), as competências são pré-definíveis e a capacitação é orientada por conhecimentos disponíveis “no mercado”;
- A cultura organizacional tende a destacar valores tais como disciplina, obediência e impessoalidade;
- A liderança emana mais da autoridade do cargo formal;
- A comunicação é mais formal e tende a seguir a hierarquia;
- Os sistemas de informação são centralizados e herméticos (caixa-preta). Um modelo de gestão com essas características proporciona maior eficiência em ambientes estáveis.

Dessa forma, o melhor modelo de gestão, o mais adequado, é aquele que promove a estratégia e, ao mesmo tempo, contém uma estratégia alinhada com o contexto. Modelos mecanicistas ou orgânicos não são bons nem maus a priori, sua adequação é sempre contingente, embora todas as organizações tenham traços de ambos (é muito usual que áreas como produção ou operações e área administrativa sejam mais mecanicistas ao passo que áreas de pesquisa, desenvolvimento e *marketing* sejam mais orgânicas). A tabela a seguir busca ilustrar a necessidade de se buscar a congruência entre fatores externos e internos da modelagem organizacional.

**Tabela 10 – Características da Estrutura Organizacional**

Contexto estável (estratégia rígida)	Contexto instável (estratégia flexível)
Baixa rotatividade de altos dirigentes.	Alta rotatividade de altos dirigentes.
Linha intermediária verticalizada com vários níveis hierárquicos.	Linha intermediária mínima e com o mínimo de níveis hierárquicos.
Relação hierárquica de supervisão e tutela com a base operacional mais pautada pelo refluxo de problemas operacionais.	Relação predominantemente contratual com a base operacional baseada em resultados.
Unidades de suporte técnico/assessorias robustas.	Poucas e enxutas unidades de suporte técnico/assessorias.
Baixa articulação com segmentos externos portadores de interesse e apoiadores dos processos de formulação e supervisão de políticas.	Intensa articulação com segmentos externos portadores de interesse e apoiadores dos processos de formulação e supervisão de políticas.
Rigidez estrutural (padronização, concentração e centralização).	Alta flexibilidade (autonomia decisória e operacional) para incorporar rapidamente novas demandas e tecnologias; Regionalização e descentralização.
Opacidade e insulamento perante beneficiários, exceto avanços no atendimento e TI.	Alta permeabilidade e transparência perante o beneficiário e instituições de controle.
Baixa capacidade relacional, com modelos de parcerias burocratizados (muitos modelos e pouca implementação e redes incipientes).	Alta capacidade relacional para formação de parcerias e integração de redes mais ou menos instáveis.
Sistemas administrativos centralizados e serviços descentralizados que drenam energia das áreas finalísticas.	Prestação centralizada de serviços administrativos para as áreas fins (liberando-as para suas agendas finalísticas).
Rigidez estrutural (padronização, concentração e centralização).	Alta flexibilidade (autonomia decisória e operacional) para incorporar rapidamente novas demandas e tecnologias.
Regionalização e descentralização.	
Opacidade e insulamento perante beneficiários, exceto avanços no atendimento e TI.	Alta permeabilidade e transparência perante o beneficiário e instituições de controle,



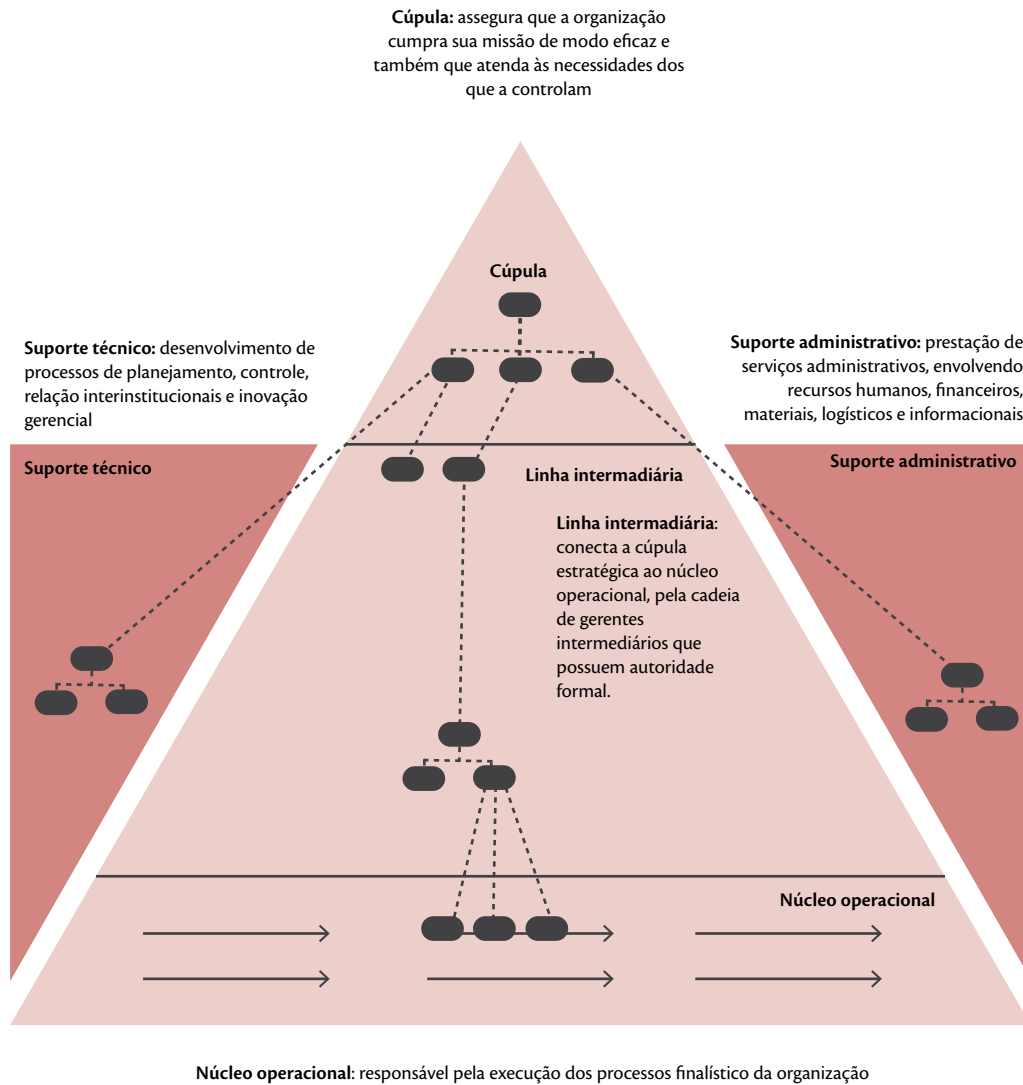
## 4. Compreendendo as etapas da Modelagem da Estrutura

Um desenho estrutural tem cinco blocos lógicos, e cada um deles requer uma modelagem específica e uma “montagem final”. Os blocos lógicos são:

- Cúpula, em que se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização);
- Núcleo operacional, o espaço em que os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia;
- Suporte administrativo, no qual se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais etc.) que serão aplicados nos processos finalísticos;
- Suporte técnico-corporativo, que inclui os processos de definição de requisitos técnicos, desenvolvimento de produtos, planejamento corporativo e desenvolvimento institucional;
- Linha intermediária, a estrutura de coordenação que deve proporcionar integração horizontal (entre os processos finalísticos e entre esses e os de suporte) e vertical (entre o nível operacional, finalístico e de suporte e a cúpula).

A figura, na sequência, ilustra a inter-relação entre esses blocos a partir do Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg (1979). Para além das abordagens clássicas, Mintzberg foi pioneiro ao propor um entendimento e uma metodologia de concepção de estruturas a partir da sua abordagem configuracional (essencialmente tributária da visão do ajustamento estrutural ou congruência, segundo expressão própria).

Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode se dar de três maneiras básicas: por ajustamento/negociação recíproca (ou autocoordenação); por supervisão hierárquica (função clássica da estrutura organizacional); ou por padronização (dos insumos, do processo ou do produto). A estrutura eficiente é aquela que viabiliza, ao menor custo possível, o funcionamento do núcleo operacional vinculado a uma determinada estratégia. Nesse sentido, tendo em conta que o núcleo operacional representa a “produção” e que a cúpula representa o modelo de governança corporativa, um grande desafio é manter a funcionalidade e a minimização da linha intermediária (locus altamente sujeito à incidência de custos de transação).



**Figura 11** – Formas jurídicas institucionais

As questões essenciais da modelagem organizacional são, nessa perspectiva: o “quanto” de supervisão hierárquica é necessário para articular as partes lógicas do desenho organizacional? Qual desenho proporciona a melhor supervisão/coordenação? Quais devem ser as unidades organizacionais, e como essas unidades se agrupam hierarquicamente?



## 5. Modelando a cúpula

A função da cúpula é coordenar as demais partes da estrutura e exercer a função de relações de fronteira, interagindo com o ambiente externo em nível institucional. A definição do bloco cúpula é uma decorrência do modelo de governança corporativa, que, por sua vez, reflete os direitos de propriedade e os vínculos institucionais da organização.

Os modelos de governança são formados essencialmente por instâncias deliberativas (assembleias, conselhos, comitês etc.) e executivas (dirigente principal e outros executivos dirigentes), mas podem incluir instâncias consultivas (comitês, fóruns, câmaras, grupos, redes, conselhos temáticos etc. sem poder deliberativo, mas que exercem influência nas deliberações porque podem balizá-las).

O próprio conceito predominante de governança corporativa já sugere a separação entre instâncias deliberativas (usualmente representadas direta ou indiretamente pelos detentores de direitos de propriedade, outros direitos ou fortes vínculos institucionais) e executivas (usualmente ocupadas por executivos com mandato) como meio de forjar uma relação contratual entre “proprietários”/detentores de direitos (que definem as linhas gerais das políticas da organização e deliberam sobre os resultados a serem alcançados) e gestores (que implementam essas políticas e perseguem os resultados definidos) com o propósito de assegurar que a organização está sendo gerida no interesse dos primeiros.

A estrutura de governança corporativa é essencialmente um mecanismo de controle (e, subsidiariamente, um mecanismo de participação e interlocução, a partir de instâncias consultivas). No entanto, mesmo quando há uma clara separação de funções deliberativas e executivas (na qual, por exemplo, a instância deliberativa não se imiscui em questões operacionais, conferindo ampla autonomia executiva aos dirigentes, e, por outro lado, executivos não manobram as deliberações), há profundas implicações na função executiva, de alta direção, da cúpula.

Arranjos simples (tais como estruturas unitárias ou colegiadas simples) podem restringir a legitimidade organizacional, mas simplificam o processo de deliberação, de prestação de contas da direção, e tendem a proporcionar maior agilidade no processo decisório organizacional.

Já a diferenciação e a hierarquização de estruturas deliberativas (assembleia, conselho de administração, conselho fiscal etc., a exemplo das sociedades anônimas) e consultivas podem aumentar a legitimidade da organização, mas torna os processos deliberativos, de prestação de contas e mais morosos e complexos. Ainda que, em alguns casos (sociedades anônimas, fundações etc.), a legislação imponha certas estruturas de padrão de governança corporativa, é desejável um desenho simples.

Além das instâncias de governança corporativa, as definições das unidades organizacionais da cúpula incluem definições em relação à direção (áreas de responsabilidade ou um regime colegiado de direção executiva) e às unidades de **staff**/assessoria (que, na maior parte das vezes representam unidades que desempenham processos de suporte, mas tipicamente de linha, não de assessoria). No que concerne à estrutura do corpo diretivo, é muito usual e desejável (pela correspondência em relação à estratégia) que o critério de departamentalização seja por área de resultado, mas podem se aplicar outros (produto, função, processo, conhecimento, região, temas, segmentos beneficiários e até processos de suporte). No que concerne aos adendos da estrutura diretiva, as unidades de *staff*, é importante que elas estejam restritas a funções típicas mínimas de assessoria, suporte corporativo e apoio de gabinete (secretaria executiva, chefe de gabinete, assistentes pessoais, assessoria de mídia, relações corporativas, relações legislativas etc.), deixando os processos de suporte técnico e administrativo em unidades de linha (desonerando, portanto, as unidades decisórias centrais e impedindo a replicação de estruturas de linha nas unidades de assessoria).

Modelos de gestão mais mecanicistas tendem a apresentar uma estrutura de governança corporativa com as seguintes características: a) rígida separação deliberação-execução (que acaba reproduzindo a separação entre mãos e cérebros), motivada basicamente pela desconfiança; b) concentração de poder deliberativo numa determinada categoria de *stakeholder* (usualmente o acionista ou o órgão ao qual a organização se vincula); c) baixa representatividade institucional em instâncias consultivas, que tendem a ter um papel mais técnico; e d) concentração do poder executivo em uma posição hierárquica superior de executivo principal, ao qual se subordinam os demais dirigentes.

Modelos de gestão mais orgânicos tendem a apresentar uma estrutura de governança corporativa com as seguintes características:

Integração deliberação-execução, na qual os executivos da organização e, eventualmente, de organizações parceiras participam ativamente das formulações deliberadas, motivados basicamente pela cooperação e conjugação de interesses

Exercício do poder deliberativo levando-se em conta interesses de distintas categorias de *stakeholder*

Alta representatividade institucional em instâncias tanto deliberativas quanto consultivas, que tendem a ter um papel ativo de participação e interlocução

Compartilhamento do poder executivo pelos dirigentes da organização, formando uma instância executiva colegiada, cujo dirigente máximo tem uma função de representação institucional.



## 6. Modelando o núcleo operacional

O núcleo operacional é o cerne da estrutura, constituindo a plataforma implementadora da estratégia. O ordenamento do núcleo operacional se dá a partir da identificação dos processos, que, ao informar o como ou os grandes conjuntos de ações necessárias à realização da estratégia, informa as principais áreas de resultado da organização.

A estrutura do núcleo operacional deve proporcionar, sobretudo, a integração horizontal, a coordenação e o controle entre e dentro dos processos de trabalho (embora a coordenação dentro de cada processo de trabalho também se dê por especificação do processo, do produto e das competências). Assim, o grau de complexidade/diferenciação estrutural do núcleo operacional está relacionado predominantemente aos seguintes fatores (definidores de critérios de departamentalização):

- Diferenciação de produtos/ serviços/áreas de resultado;
- Segmentos de beneficiários;
- Regiões de atuação;
- Temas ou questões relevantes (vínculos institucionais, assuntos sensíveis que envolvem riscos, regulações governamentais etc.).

A questão essencial da modelagem do núcleo operacional é a definição da unidade responsável pela “entrega” do produto/serviço, se essa definição se pautará, a priori, pelo tipo de produto/serviço, pela região em que é entregue, pelo beneficiário, por questões relevantes, ou por uma combinação desses critérios.

A departamentalização/diferenciação por processo ou produto (muito comum nas estruturas divisionárias das grandes organizações) é conveniente no caso de produtos/serviços padronizados e regulares, sem diferenciações e oscilações significativas na demanda (em função de regiões, segmentos ou questões relevantes).

A departamentalização/diferenciação por conhecimento ou habilidades é conveniente nos casos em que o processo produtivo é intensivo em conhecimentos muito específicos.

A departamentalização/diferenciação por região e beneficiários é conveniente quando há grandes diferenças (políticas, econômicas, sociais, culturais etc.) entre as diversas regiões e segmentos beneficiários para os quais os produtos/serviços são destinados e entregues, podendo implicar

diferenciações de produtos, de arranjos logísticos de distribuição, de formas de intermediação, de divulgação, vendas e pós-vendas.

A departamentalização/diferenciação por temas ou questões, usualmente um critério supletivo de departamentalização (que se agrega matricialmente ou não a outro), é conveniente no caso da existência de riscos (de natureza ambiental, social etc.) ou regulações governamentais que imponham padrões e práticas fiscalizatórias.

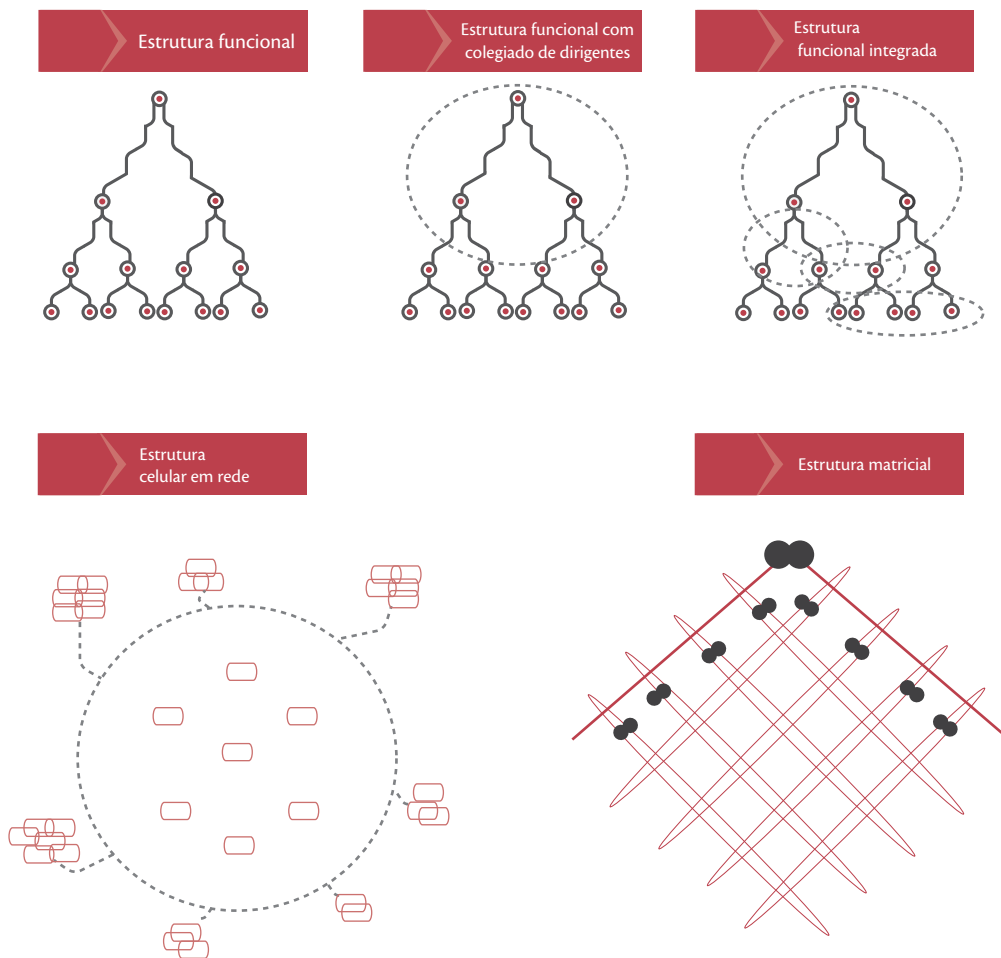
Uma estratégia de uma organização de pequeno porte baseada em um único produto padronizado, com tecnologia simples, para apenas um segmento de clientes e numa única região impõe poucos desafios à modelagem do núcleo operacional, usualmente sob uma única unidade de “produção” ou “operações”.

No limite, organizações de grande porte que desenvolvem estratégias complexas baseadas em produtos diferenciados, altamente intensivos em tecnologia, voltados a diferentes segmentos, em diferentes locais e sujeitas a inúmeros riscos e regulamentações, necessitarão de uma complexa estrutura no seu núcleo operacional, possivelmente combinando dois ou mais critérios de departamentalização de forma cruzada ou replicada ou formando uma estrutura celular, atomizada, holográfica ou em rede.

À medida que o grau de complexidade da estratégia impõe uma diferenciação, descentralização ou atomização do desenho organizacional, maiores e mais complexas, maior é a necessidade de mecanismos integradores, tais como comitês, grupos ou forças-tarefa, equipes de projeto, gerentes integradores etc. A própria estrutura matricial é frequentemente utilizada como uma solução integradora, porque tanto pode implicar a criação de equipes de projeto ad hoc ou integrações ponto a ponto, formando uma rede de clientes internos. No limite, a integração da organização-rede, com suas partes/unidades altamente autônomas, se dá mais por ajustamento mútuo, ou auto coordenação, do que por supervisão hierárquica, o que não impede, todavia, a existência de dispositivos integradores ou de uma “cabeça” integradora (muitas vezes sem a qual o núcleo operacional, já atomizado, se fragmenta).

Em todo caso, modelos de gestão mais mecanicistas utilizam com muita propriedade estruturas funcionais; modelos com características híbridas utilizam variantes da estrutura funcional (cuja rigidez e verticalidade são atenuadas por dispositivos integradores), incluindo-se a estrutura matricial, e modelos orgânicos utilizam, no limite, estruturas celulares em rede. A figura 13 ilustra esse movimento a partir de tipos de estrutura organizacional distintos.





**Figura 12** – Os tipos de estrutura organizacional

A função do bloco lógico suporte é viabilizar, prioritariamente, o trabalho do núcleo operacional, mas também da cúpula e da linha intermediária. Cabe à área de suporte administrativo gerir os recursos humanos, financeiros, materiais, logísticos etc. Já a função do suporte técnico é formular, normatizar e padronizar, planejar (desde os aspectos estratégicos até os operacionais) e controlar os

processos organizacionais. A modelagem de ambas as áreas não é trivial, não implica a criação de uma unidade para cada área de suporte. Há três principais considerações a respeito.

Primeiramente, há no bloco suporte atividades que se vinculam lógica e diretamente (não necessariamente de forma hierárquica): a) ao núcleo operacional (caso da gestão de logística, da padronização e normatização técnicas, da gestão de materiais, equipamentos e instalações etc.); b) à cúpula, porque têm escopo organizacional (caso do suporte jurídico, do desenvolvimento institucional, incluindo-se o planejamento, do desenvolvimento de novos produtos, das relações institucionais, do *marketing*, da gestão financeira etc.); e c) a ambos (caso da gestão de recursos humanos, da gestão do conhecimento, da gestão de recursos informacionais, entre outros, que possuem aspectos muito operacionais, de aplicação no núcleo operacional, e, ao mesmo tempo, possuem aspectos estratégicos, influenciando as decisões estratégicas).

Segundo, o fato de haver uma diversidade de funções de suporte (técnico e administrativo) não implica a necessária existência de uma unidade específica para cada função. Há funções de suporte que são “auto executadas” de forma direta pela cúpula (casos típicos de planejamento sem unidades de planejamento) ou pelo núcleo operacional (caso típico das áreas de produção, logística e engenharia em relação ao suporte técnico) ou são executadas de forma indireta sob contrato (caso típico das funções terceirizadas).

Terceiro, aplicam-se, às unidades que desempenham atividades de suporte técnico ou administrativo vinculadas ao núcleo operacional ou à cúpula, os mesmos possíveis critérios de departamentalização que se aplicam ao núcleo operacional. Ou seja, o suporte também pode estar organizado por produto (interno), processo, conhecimento/habilidade, região, segmento beneficiário, tema etc.

## 7. Modelando a linha intermediária

Definidos os blocos lógicos (cúpula, núcleo operacional e suportes), a definição da linha intermediária constitui a fase de montagem e acabamento da estrutura, porque constitui a “cola” que une suas partes básicas. A rigor, a linha intermediária começa na parte de baixo da cúpula (as unidades de direção corporativa/organizacional) e termina na parte de cima do núcleo operacional (as unidades que entregam os produtos/serviços). Sua função essencial é integração lateral (coordenar as unidades do núcleo operacional e algumas unidades de suporte) e vertical (fazer a estratégia chegar à base e essa, por sua vez, chegar à estratégia).



Da linha intermediária para cima, a natureza do trabalho é predominantemente gerencial (se bem que, enquanto a cúpula exige mais competência estratégica, política e relacional, a linha intermediária requer também doses maciças de habilidades alocativas, interpessoais e informacionais), ao contrário do núcleo operacional e dos suportes, cuja natureza dos trabalhos é predominante, mas não exclusivamente técnica. É na linha intermediária que será demandado em alto grau um portfólio mais abrangente de habilidades gerenciais e técnicas.

A linha intermediária representa também uma via de distribuição de poder (delegado da cúpula). A linha intermediária opera, em alguma extensão, a descentralização vertical (o grau de transferência de poder decisório para o núcleo operacional) e a descentralização horizontal (o grau de transferência de poder decisório para as áreas de suporte).

A modelagem da linha intermediária nunca é trivial, mas deve atender a alguns requisitos. Primeiramente, deve ser mínima. No limite, o desenho ótimo eliminaria a linha intermediária porque, em princípio, a intermediação implica potenciais custos de transação e comportamentos oportunistas. O valor agregado da linha intermediária é a integração (horizontal e vertical), e há casos muito difíceis de serem avaliados objetivamente, em que os custos da integração superam seus benefícios.

Segundo, os critérios de departamentalização da linha intermediária devem seguir, de alguma forma, aqueles da cúpula e do núcleo operacional. É certo que há situações nas quais esses critérios podem discrepar tornando o desenho da linha intermediária tanto crítico quanto complexo.

Uma situação na qual os blocos não colam, impondo um desenho excessivamente ruim à linha intermediária, pode ensejar o redesenho tanto da cúpula quanto do núcleo operacional, a partir da escolha de critérios de departamentalização mais afinados.

Terceiro, a definição de níveis hierárquicos e de graus adequados de amplitude de comando é altamente variável e dependente da natureza da organização, da cultura organizacional, da tarefa e do personograma (dos estilos gerenciais de cima, da cúpula; de baixo, do núcleo operacional; e da própria linha intermediária).

Quarto, a definição da linha intermediária deve considerar a distribuição espacial das partes que deve integrar, uma vez que poderão ser necessárias integrações físicas e logísticas entre unidades virtuais, localizadas remotamente ou formas de tele trabalho e colaborações à distância.

Por fim, a modelagem organizacional é um processo não apenas de formulação e implementação de novos arranjos, mas também de institucionalização de novos padrões de interação entre pessoas numa dada organização, o que exige a desinstitucionalização das estruturas anteriores. Dessa forma, não apenas devem ser pensados como algo sujeito a implementações modulares, experimentações e redefinições ao longo do caminho, mas também, e sobretudo, como processos de transformação organizacionais nos quais não se altera apenas as estruturas e que requerem que uma série de aspectos seja observada (dentre os quais se destacam a realocação de pessoas, a capacitação, inclusive e principalmente gerencial, e os incentivos para adesão à nova estrutura).

## 8. Os Processos e a Cadeia de Valor na Modelagem da Estrutura

Processos são uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeitos a regras e requisitos) de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa, projeto, entre outros, aos devidos beneficiários. Há duas questões essenciais que constituem os grandes objetivos da (re) modelagem de processos: alinhamento e otimização.

Primeiramente, espera-se que os processos de trabalho finalísticos estejam calibrados para gerar os produtos propostos de forma alinhada com a agenda estratégica, gerando valor para o beneficiário. Analogamente, espera-se que os processos de suporte administrativo (incumbidos da gestão de recursos, tais como os recursos financeiros, humanos, tecnológicos etc.) e corporativos (tais como planejamento, relacionamento etc.) estejam alinhados com os requisitos de funcionamento dos processos finalísticos.

Não menos importante, coloca-se a questão da otimização. Processos consomem recursos que representam custos diretos e indiretos.

A otimização de processos vai ao encontro do imperativo da eficiência: fazer mais e melhor com menos recursos. Otimizar processos significa (re)configurá-los, alterando suas regras e procedimentos, usualmente empregando novas tecnologias para torná-los mais expeditos, confiáveis, baratos, flexíveis (capazes de incorporar novas demandas e soluções) e integrados com processos no âmbito de outras organizações para tratamento de temas transversais.

A gestão de processos também é um processo, que deve proporcionar alinhamento e otimização



contínuos, embora diversos fatores possam ensejar momentos de intensa redefinição – tais como redefinições na agenda estratégica ou quebra de paradigmas tecnológicos.

Os macroprocessos são os agrupamentos de processos de trabalho. Estes, por sua vez, configuram-se como arranjos estruturados de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização buscando produzir resultados pré-estabelecidos.

Nesse contexto, a compreensão sobre os macroprocessos de trabalho constitui uma dimensão fundamental na metodologia, visto que o alinhamento e a otimização dos processos estratégicos são condições fundamentais para a proposição da modelagem da estrutura organizacional e, por consequência, do alcance dos resultados pretendidos.

## 9. A Cadeia de Valor como Ferramenta para Identificação de Macroprocessos

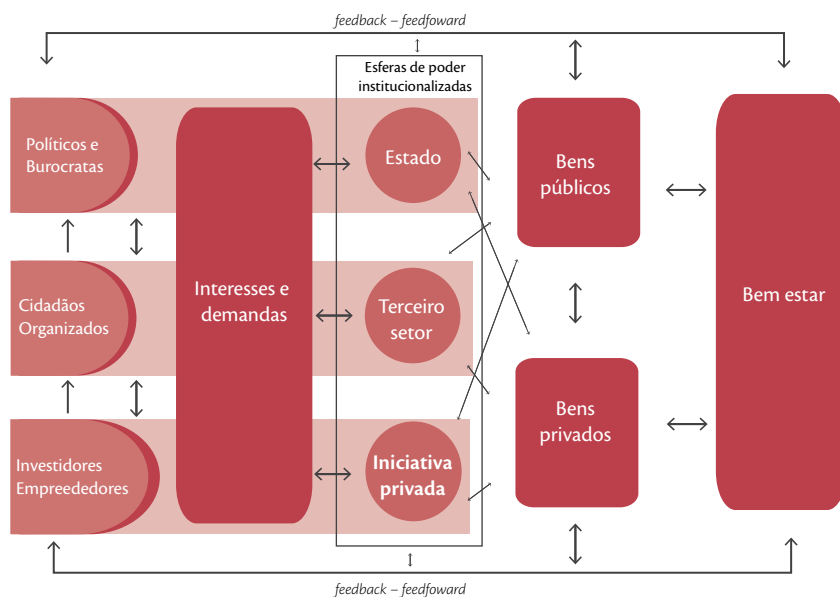
A cadeia de valor da organização é um instrumento utilizado para realizar o levantamento de toda ação, processo ou macroprocesso, balizado pelos critérios de eficácia, eficiência e efetividade. A cadeia de valor é uma representação das principais atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no macroprocesso. É utilizada também para a definição dos resultados e impactos dos macroprocessos das organizações.

## 10. Governança Social e o Estado em Rede

O mundo contemporâneo impõe arranjos de governança não apenas estatais para lidar com problemas complexos. Esses arranjos requerem um modelo de governança social, que perpassa os contornos da gestão pública, o qual põe em operação um estado-rede, com caráter consensual, relacional e contratual, caracterizado pela coprodução ou cogestão de políticas públicas por arranjos multi institucionais entre Estado, iniciativa privada e terceiro setor.

Destaca-se a necessidade de equilíbrio institucional entre os poderes dessas esferas, visto que cada uma delas possui limitações e vantagens comparativas. Assim, por exemplo, o Estado promove equidade, mas é menos eficiente, ao passo que o mercado apresenta grande eficiência, mas é

insensível em equidade. O terceiro setor é virtuoso porque é o domínio do valor, da causa, mas sua natureza não é a regra de direito. A Figura 13 ilustra o conceito de governança social.



**Figura 13** – Governança social: estado, terceiro setor e iniciativa privada como cogestores de políticas públicas

A nova administração para o desenvolvimento baseia-se em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Busca tratar de forma integrada a dimensão do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da sustentabilidade ambiental. Também atribui papel central ao Estado, mas numa linha de estado-rede, um elemento concertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil.

Em razão de todos estes motivos, a tendência atual de governo em rede é maior em amplitude e espécie (GOLDSMITH e EGGERS, 2006). Novos padrões de organização marcados pela crescente fragmentação e interdependência dos formatos organizacionais e inter-relacionais, o conceito de redes se mostra como a abordagem mais promissora. A intensificação da relação de confiança em parcerias, sua filosofia de alavancar organizações não-governamentais para aumentar o valor público



e as várias e inovadoras relações de negócios são todas marcas dessa mudança de paradigma<sup>29</sup>, denominado de “governar em rede”.

A articulação em rede constitui, por si só, uma inovação em relação ao modelo centrado em uma única agência estatal, neste sentido muitas ações de movimentos sociais e organizações do terceiro setor que têm alcançado êxito resultaram de iniciativas em rede.

Segundo Goldsmith e Eggers (2006, p. 23) pode-se usar o termo redes, na administração pública, “como referência às iniciativas deliberadamente empreendidas pelo governo para alcançar fins públicos, com metas de desempenho mensuráveis, responsabilidades atribuídas a cada parceiro e um fluxo de informações estruturado”. O objetivo final desses esforços é produzir o máximo possível em termos de valor público, mais do que a soma de cada ator solitário poderia realizar sem cooperação.

Ainda conforme Goldsmith e Eggers (2006), as vantagens do modelo em rede são:

- **Especialização** – as redes liberam as empresas para que se concentrem em sua missão principal e explorem a expertise dos melhores prestadores disponíveis;
- **Inovação** – os vencedores do prêmio Harvard para Inovações no Governo Americano são, muitas vezes, programas que utilizam modelos em rede, pois a inovação frequentemente enfrenta obstáculos maiores em uma organização hierárquica – particularmente em uma burocracia governamental;
- **Velocidade e flexibilidade** – a flexibilidade aumenta a velocidade de resposta do governo. Em função de sua estrutura hierárquica de tomada de decisão, as burocracias inflexíveis tendem a reagir lentamente a novas situações;
- **Alcance crescente** – há a necessidade de aumentar o alcance das redes em governos inovadores, porque, às vezes, a busca é por recursos financeiros, e a necessidade de capital privado – ou de verbas governamentais – atrai outros parceiros potenciais e seus recursos.

É notório os benefícios das redes inter organizacionais na administração pública. Porém, há que se levar em conta os desafios inerentes à gestão em rede, conforme Goldsmith e Eggers (2006) remarcam:

- **Congruência de meta** - conseguir alinhar metas no setor público não é tarefa simples.

---

<sup>29</sup> A expansão das redes em administração pública remonta à década de 1990, mas antes disso a literatura internacional nessa área já contava diversos estudos sobre a ação do Estado no estabelecimento de arranjos locais de desenvolvimento, na gestão intergovernamental, na implementação de programas federais e nos sistemas de implementação descentralização de políticas públicas. Tais estudos enfatizam o desenvolvimento de estratégias conjuntas entre atores governamentais, privados e organizações da sociedade social.

Redes de governo podem-se formar para prestar um tipo de serviço cujos resultados muitas vezes não são claros, são difíceis de medir e podem levar anos até se concretizarem; além disso, as redes podem reunir atores cujas metas se sobrepõem, ao mesmo tempo em que diferem;

- **Supervisão distorcida** - muitos governos erroneamente percebem as parcerias públicas privadas e a terceirização como uma maneira de diminuir a “dor de cabeça” de administrar um serviço e deixam de realizar uma supervisão adequada;
- **Colapso na comunicação** – os canais informais de comunicação interna muitas vezes são prejudicados em uma abordagem de rede, na qual a difusão e a descentralização podem criar dificuldades de comunicação;
- **Coordenação fragmentada** – um governo em rede normalmente envolve coordenação entre múltiplos níveis de governo, organizações sem fins lucrativos e empresas privadas. Cada uma delas tem seu próprio público-alvo e quando a complexidade é alta e as responsabilidades não são claramente definidas, problemas de coordenação podem minar a rede;
- **Falta de capacidade** – uma boa capacidade de formar redes demanda participação de indivíduos com ampla experiência e com habilidade para perceber como diferentes parceiros produzem diferentes resultados;
- **Estabilidade no relacionamento** – o governo tem a vantagem da estabilidade. Quando uma rede é proposta – em especial quando o governo faz um contrato de gestão da rede com um terceiro – surgem, em grande parte das situações, preocupações relacionadas ao que irá acontecer quando o contrato expirar. Essa incerteza alimenta a aversão a assumir riscos e certa desconfiança entre parceiros.

## 11. Partes interessadas

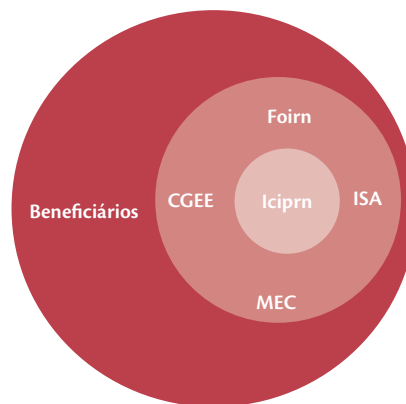
A capacitação dos povos indígenas é um tema que vêm envolvendo diferentes perspectivas e atores. Quer seja do ponto de vista acadêmico, quer seja do ponto de vista empírico, diferentes atores indígenas, se colocam como partes interessadas desse processo.

Os atores em questão convergem suas ações em prol dos beneficiários, descritos na seção anterior, e da criação do Instituto dos Conhecimentos Indígenas do Rio Negro – conforme esquematizado na figura a seguir:





Com o objetivo de elucidar as reflexões e contribuir para uma melhor dominância das questões relevantes, a seção a seguir traz uma breve descrição das principais partes institucionais interessadas no Projeto Iciprn.



**Figura 14** – Partes Interessadas do Iciprn

### Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)

O CGEE é uma Organização Social que tem como órgão supervisor o MCTI e traz em seu propósito institucional a missão de subsidiar processos de tomada de decisão em temas relacionados à ciência, tecnologia e inovação. Para tanto, realiza estudos e pesquisas prospectivas, atividades de avaliação de estratégias e, entre outros, presta serviços diversos relacionados a sua área de atuação.

Especificamente no Projeto Iciprn, o CGEE foi contratado pelo Ministério da Educação (MEC) para atuar como coordenador do Projeto, responsabilizando-se pela articulação dos demais atores envolvidos (abaixo citados). Neste escopo, foram realizadas atividades de organização dos grupos de trabalho, facilitação das oficinas, consolidação dos resultados e validação junto às instâncias políticas concernentes ao Projeto.

## Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro ( Foirn)

A Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foirn) é uma associação civil, sem fins lucrativos, cujo propósito é a promoção ações pela demarcação das terras indígenas na região do Rio Negro, Estado do Amazonas, além de ações específicas na área da saúde, educação e auto sustentação. Tem ainda como objetivos centrais lutar pela autonomia dos povos indígenas, valorizar as culturas, a medicina tradicional e outras atividades culturais, visando à melhoria das condições de vida dos povos indígenas da bacia do Rio Negro.

## Instituto Socioambiental ( ISA)

O Instituto Socioambiental é uma associação sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), desde 21 de setembro de 2001. Fundado em 22 de abril de 1994, o ISA incorporou o patrimônio material e imaterial de 15 anos de experiência do Programa Povos Indígenas no Brasil do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (PIB/Cedi) e o Núcleo de Direitos Indígenas (NDI) de Brasília. Ambas as organizações têm atuação reconhecida nas questões dos direitos indígenas no Brasil. Assim, a entidade tem como principais linhas de ação:

- Defesa dos direitos socioambientais coletivos;
- Monitoramento e proposição de alternativas às políticas públicas;
- Documentação, pesquisa e difusão de informações socioambientais;
- Desenvolvimento de modelos participativos de sustentabilidade socioambiental;
- Fortalecimento institucional de parceiros locais;
- Formação e pesquisas interculturais.

O ISA fez parte da Comissão Especial para Formação Superior Indígena (Cesi), representando as organizações não governamentais que atuam na área de educação indígena. Tal comissão foi responsável pela formulação de algumas das principais políticas de inserção de populações indígenas no ensino superior, elaboradas pelo Ministério da Educação (MEC), como o Programa de Apoio à Formação Superior e Licenciaturas Interculturais Indígenas (Prolind). Também obteve recursos do Programa Diversidade na Universidade, no ano de 2004, para desenvolver um curso de formação de professores indígenas do Parque Indígena do Xingu.

Atualmente se insere na discussão em torno da criação de uma universidade indígena no Rio Negro, com o intuito de promover o projeto Formação Superior, Interdisciplinar e Multicultural do Rio Negro.



## Ministério da Educação (MEC)

O Ministério da Educação (MEC) é a instituição do Estado brasileiro responsável por cuidar de assuntos no âmbito educacional em nível Federal. Juntamente com o MCTI, o MEC apresenta-se como um dos atores de maior relevância na concepção e viabilização do Projeto. No que concerne à concepção, o MEC atua como principal instância de homologação das definições Pedagógicas que deverão afetar o Iciprn, levando-se em conta os marcos que regulam e regulamentam a educação nacional, tais como a Lei de Diretrizes e Bases, o Plano Nacional da Educação e as deliberações do Conselho Nacional de Educação.

Em relação à sua viabilização, este Ministério vem atuando no sentido de fornecer os recursos financeiros necessários não só à fase atual, onde se fazem necessários gastos com despesas de viagens, consultoria, mas, também, à fase de operacionalização, quando então o Ministério poderá atuar como “incubador” do CPRM e, portanto, se responsabilizar pela programação e execução orçamentário do CPRM.

## Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação é responsável por cuidar de assuntos no âmbito da produção científica e tecnológica em nível federal. Coordena a execução dos programas e ações, que consolidam a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, e lidera um conjunto de instituições de fomento e execução de pesquisa. O MCTI desenvolve pesquisas e estudos que se traduzem em geração de conhecimento, novas tecnologias e na criação de produtos, processos, gestão e patentes nacionais.

Dada esta vocação, o MCTI, no que tange ao Iciprn, ocupa um papel de preponderância na condução e viabilização do Projeto. Este Ministério, através do CGEE, Organização Social por ele qualificada e supervisionada, vem atuando como instância de mobilização e gestão dos recursos operacionais (e políticos) que concorrem para o Projeto. Soma-se a isso sua responsabilidade pela articulação dos atores que deliberam acerca das principais decisões afetas ao Iciprn.

Na dimensão política, o MCTI, além de contribuir fortemente à viabilização do Projeto, assim como o MEC, poderá atuar como lócus “incubador” do Iciprn, em fases posteriores.

## 12. Forma jurídico-institucional definida

Como descrito detalhadamente no Produto 2, a forma jurídico-institucional selecionada foi a Organização Social, cabendo resgatar que os aspectos como contrato de gestão, gestão pautada por resultados, autonomia delegada, regimentos próprios (e não estatutários) para gestão de pessoas e modelo de aquisições foram determinantes para a decisão tomada.

Após definida a forma jurídico-institucional, fez-se necessário configurar as decisões-chave que operacionalizassem a Organização Social. Assim, a decisão seguinte dizia respeito à natureza da Pessoa Jurídica onde a OS irá repousar.

Duas foram as principais alternativas: 1. Criar uma nova associação, específica, para instituir o Iciprn; ou 2. Vincular o CPRM a uma Associação já existente, tal como a Foirn, por exemplo. O consenso gerado na Oficina de 28 de maio foi pela alternativa (1), ou seja, pelo entendimento geral dos envolvidos que o melhor caminho seria o da constituição de uma nova associação, focada e dedicada ao Iciprn e que traria maior aderência às necessidades do Instituto.

Como argumentos favoráveis à alternativa (1), algumas reflexões foram trazidas pelo grupo, dentre as quais se destacam: a constituição de uma pessoa jurídica (associação) dedicada e focada aos fins do Iciprn; o processo de instrução e construção dos marcos legal, a partir de um estatuto próprio direcionado aos objetos do Iciprn; e a possibilidade da inclusão de não indígenas na composição do Iciprn. Este último atributo, por exemplo, teria sido vedado pelo estatuto da Foirn, caso se houvesse optado pela alternativa (2).

Assim sendo, embora o esforço de construção de uma nova associação seja maior do que a adaptação de uma associação existente, as vantagens acima descritas foram preponderantes no entendimento do grupo.

Na sequência, serão apresentadas as propostas de modelagem institucional para o Iciprn.

## 13. Proposta de modelagem

Esta seção reúne as principais definições que modelam a constituição e a operacionalização do Iciprn, tais como: os pressupostos para o alinhamento da arquitetura organizacional, o modelo de



governança - instâncias deliberativas – o modelo político-pedagógico<sup>30</sup> e as possíveis configurações da estrutura organizacional pretendida, onde residem as instâncias executivas do Iciprn.

É oportuno remarcar que todas as decisões acima mencionadas, além de terem sido suportadas pelo amplo embasamento conceitual e jurídico explicitados nas seções anteriores deste documento, foram conduzidas a partir de diálogos estratégicos e coletivos, que contaram com a participação dos beneficiários e das partes interessadas, anteriormente apresentadas. Para tanto, foram realizadas oficinas e reuniões de trabalho, tanto no CGEE (Brasília), como em São Gabriel da Cachoeira, onde dois dos atores relevantes (Foirn e ISA) mantêm suas operações e a priori, deverá ser constituída a sede do Iciprn.

Os tópicos que seguem deflagram, portanto, tais definições.

## 14. Pressupostos para o alinhamento da arquitetura organizacional

Dando continuidade ao processo de modelagem do Iciprn e tendo sido definido o formato jurídico-institucional (Organização Social), passou-se então às discussões e definições acerca do Modelo de Governança e da Estrutura Organizacional.

Novamente, buscou-se aqui alinhar as definições ao conjunto de pressupostos previamente refletidos. Assim, os pressupostos atuaram como sinalizadores do trabalho e nortearam a modelagem da arquitetura organizacional.

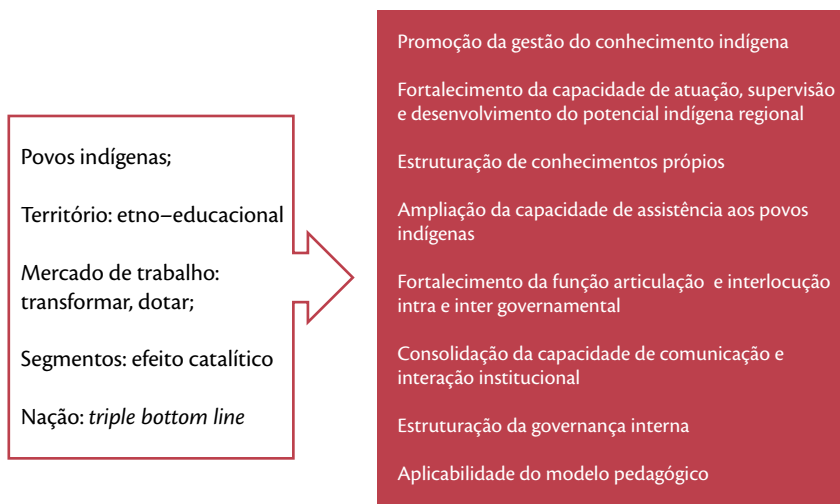
O elenco de pressupostos foi construído tomando por base todas as análises e debates realizados, quando então foram, por exemplo, discutidos e acordados quais deveriam ser os beneficiários do valor gerado pelo Iciprn e de que forma, propriamente, o Iciprn geraria tal valor. A figura a seguir faz esta associação entre os beneficiários e os respectivos atributos que devem compor a geração de valor do Iciprn.

Observa-se que a proposta do modelo de negócio estabelece prioridade entre os públicos a serem alcançados, ficando explícito que os povos indígenas deveriam ser os beneficiários prioritários e para quem se deve focar a geração de valor.

---

<sup>30</sup> O modelo político-pedagógico não é explorado de forma exaustiva, haja vista que este é definido e detalhado em produto particular. O objetivo no presente trabalho é ressaltar o alinhamento deste com a estrutura proposta.

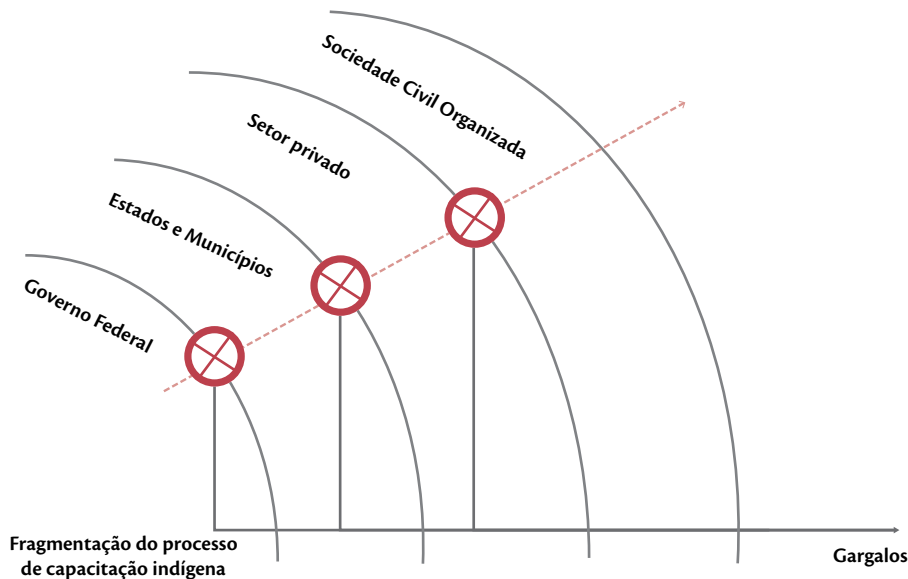
É válido resgatar que o contexto onde o Iciprn será inserido denota uma clara fragmentação dos esforços na promoção da educação indígena. Embora haja, até o presente momento, diversas iniciativas com este objetivo, evidencia-se a ocorrência de sobreposição de funções, desalinhamentos de processos e desarticulação entre os atores. A Figura 16 busca ilustrar esta situação.



**Figura 15** – Conjunto de beneficiários e atributos da geração de valor

O Iciprn, entre outros corolários positivos, tem exatamente o propósito institucional de reduzir tal fragmentação e, portanto, atuar a partir de uma lógica de integração, capaz de concentrar os esforços e os recursos em torno de um modelo de educação aderente aos anseios dos povos indígenas.

Percebe-se, então, a necessidade de operacionalização desse processo por meio de regramentos, metas e objetivos bem definidos e com papéis bem delimitados – reunidos num contrato de gestão entre as partes, que traduza todos esses elementos. Neste sentido, além das questões ligadas à natureza jurídica do Instituto, há que se definir as instâncias e os elementos constitutivos responsáveis pela garantia e pela operacionalização destes preceitos. As seções a seguir tratam justamente das questões em torno do Modelo de Governo e da Estrutura Organizacional, onde residirão, respectivamente, as instâncias deliberativas e executivas do Iciprn.



**Figura 16** – Fragmentação do processo de capacitação indígena

## 15. Modelo de governança e instâncias deliberativas

A articulação entre pessoas, bens, recursos, interesses, habilidades e conhecimentos é inerente na sociedade contemporânea, o que torna a capacidade de organização, coordenação e gerência destes elementos relevante para qualquer organização. A multidimensionalidade desses sistemas torna cada vez mais complexa sua compreensão e administração.

Para tanto, é necessário sistematizar e alinhar os interesses e participações dos diferentes elementos componentes do sistema organizacional – sejam eles internos ou externos à organização – para lidar com importâncias e dificuldades comuns. A totalidade dessas definições e políticas é denominada governança.

A governança deve ser um processo contínuo e institucionalizado, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. A participação de diversos atores sociais, cada qual com suas demandas e entendimentos e, ainda, o reconhecimento do lugar comum de interesses e necessidades, podem ser “governados” institucionalmente pela pactuação.

A sistematização da deliberação para a pactuação e do próprio acordo entre as partes transforma o relacionamento em algo compreensível, fluido e processual – pois objetiva o entrosamento, a facilitação de negociações e o atendimento total ou parcial de interesses.

Neste sentido, de partida, há que se reduzir, por parte dos envolvidos (beneficiários e partes interessadas), as assimetrias em torno dos elementos constitutivos e propositivos do Iciprn. A lista abaixo tem esse objetivo e busca pontuar quais competências deverão pautar a atuação do Iciprn:

Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo indígena, a fim de gerar, sistematizar e difundir o conhecimento em suas diversas formas de expressão e campos de investigação científica, cultural e tecnológica;

Formar e qualificar continuamente profissionais indígenas nas diversas áreas do conhecimento relacionadas à sua cultura e tecnologia, de modo a contribuir para o pleno exercício da cidadania, promoção do bem público e a melhoria da qualidade de vida, em particular dos povos indígenas;

Desenvolver harmonicamente e aperfeiçoar em seus aspectos moral, intelectual e físico a personalidade de seus alunos e comunidades;

Cooperar para o desenvolvimento regional e comunitário, firmando-se como suporte técnico e científico para o atendimento ao interesse e demanda sócio, político e cultural das comunidades indígenas em seu âmbito de atuação.

Também deve ser objeto de claro alinhamento as definições dos “meios” pelos quais o Iciprn materializará a consecução destas competências. A lista de atividades/serviços busca relatar estes “meios”:

- Realizar cursos de formação avançada;
- Realizar estudos e pesquisas científicos, culturais e tecnológicos;
- Prestar serviços de audiovisual sem finalidade comercial, com fins exclusivamente educativos e culturais para cumprimento dos objetivos do Instituto.

Conforme preconiza a Lei Federal 9.637/98, o principal guardião do Modelo de Governança de uma Organização Social é o Conselho de Administração. Desta forma, após todas as definições até aqui mencionadas, esse processo de modelagem investiu na configuração do Conselho de Administração, sendo que as transcrições a seguir relatam quais foram as principais decisões geradas nas Oficinas acerca do Conselho de Administração do Iciprn.





O Conselho de Administração do Iciprn será o órgão de agregação das principais representações e estabelecerá a devida articulação com instâncias congêneres junto aos demais entes do governo, da sociedade civil organizada e da iniciativa privada, bem como definirá as macro diretrizes de longo prazo para o Instituto.

O Conselho de Administração, a partir da construção do planejamento estratégico, acordado e pactuado em todas as suas instâncias, definirá também a aplicação dos recursos orçamentários, bem assim as contrapartidas institucionais, os aportes da iniciativa privada, a perspectiva de aporte por parte de projetos das organizações multilaterais de fomento e cooperação.

Nota-se, que este órgão é o principal instrumento para alinhamento entre os atores envolvidos no processo e entre as esferas estratégicas e táticas, devendo, assim, ser bem explorado e orientado – com papéis, competências e normas previstos em Regimento Interno.

Sendo assim, e para consecução de suas responsabilidades, foram definidas as seguintes competências para o Conselho de Administração do Iciprn:

- Promover a eventual elaboração e atualização do Regimento Interno do Iciprn e aprová-lo;
- Aprovar e encaminhar ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade;
- Estabelecer as diretrizes acadêmicas e administrativas do Instituto;
- Propor e verificar o cumprimento das diretrizes relativas à gestão e desenvolvimento de pessoal e à administração do patrimônio, do material e do orçamento do Iciprn;
- Aprovar a criação, alteração ou extinção de unidades e competências da estrutura e regimento internos das Unidades Acadêmicas;
- Estabelecer políticas institucionais orçamentárias;
- Atuar na escolha, na aprovação e desoneração dos diretores do Instituto;
- Aprovar o Relatório de Atividades do Iciprn e seu sistema de monitoramento e controle.
- Vale ressaltar que a Lei 9.637/98 estabelece a proporção de representatividade do Conselho Administrativo, sendo esta:
  - 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
  - 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
  - Até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;

- 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- Até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.

As reflexões em torno da composição do Conselho de Administração, seguindo a proporcionalidade acima descrita, foram ensaiadas por ocasião da Oficina de 27 e 28 de maio de 2014, mas não concluídas, já que tal decisão depende de outras variáveis, como por exemplo, a definição do órgão governamental qualificador e supervisor do Iciprn.

Entretanto, uma das questões que já foram tratadas diz respeito à estratégia de como enquadrar na composição do Conselho de Administração aqueles indígenas que ocupam posição de liderança nas comunidades locais. Tais figuras, além de trazer um grande acúmulo de conhecimento tácito (essencial ao Iciprn), gozam de elevada legitimidade diante das respectivas comunidades. Diante disso, o grupo chegou ao consenso de que os mesmos devem compor o Conselho de Administração e, como não poderiam ocupar posição na camada de “notória capacidade profissional”, haja vista as dificuldades de se comprovar, nos termos jurídicos, tal capacidade, estes indígenas devem constar no Conselho de Administração dentro da última camada, ou seja, aquela que estabelece que os membros eleitos a partir da forma estabelecida em estatuto. Desta forma, o estatuto, quando constituído, deverá especificar e regulamentar a forma pela qual os membros desta natureza deverão ser eleitos.

Com o propósito de apoio técnico ao Conselho de Administração, são sugeridos o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho Fiscal. Para o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, as competências ficaram assim definidas:

- Deliberar sobre matéria acadêmica, científica, tecnológica, cultural e artística;
- Criar, expandir, modificar e extinguir cursos acadêmicos;
- Ampliar ou diminuir oferta de vagas;
- Estabelecer critérios de seleção para preenchimento das vagas existentes;
- Estabelecer normas gerais para a organização, funcionamento, avaliação e alterações relativas aos cursos de graduação;
- Elaborar, alterar e aprovar diretrizes, planos, e projetos de caráter didático-pedagógico, culturais e científicos e seus desdobramentos técnicos administrativos;
- Analisar propostas e políticas diversas sobre matéria acadêmica, além de outros assuntos de interface acadêmico-administrativa;
- Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação educacional e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação do corpo discente.



Deverão participar deste conselho todas as diretorias (acadêmica, de pesquisa e estudantil). Não é necessário ser paritário, mas é importante a representação dos três seguimentos envolvidos com o Instituto (docentes, discentes e profissionais técnicos). Conforme a LDB, as representações nos colegiados das universidades são: 70% docentes, 20% técnicos e 10% discentes. Sugere-se, portanto, que o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão seja composto da seguinte forma: diretor-geral, corpo diretor; representação corpo discente, docente e técnico-administrativo, eleita por seus pares e representação indígena.

Ao Conselho Fiscal competirá:

- Fiscalizar a execução orçamentário-financeira do Instituto;
- Fiscalizar a gestão dos diretores sob a ótica financeira-orçamentária;
- Examinar livros, documentos e registros fiscais, orçamentários e financeiros do Instituto;
- Solicitar e analisar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração, e sobre qualquer outro ato, sempre que julgar necessário;
- Pronunciar-se conclusivamente sobre balanços e prestação de contas do Iciprn;
- Reportar prontamente ao Conselho Administrativo e à Diretoria Executiva as deficiências de controles internos seja eles identificados pelas próprias áreas, pela auditoria independente ou por qualquer outra instância de controle;
- Aprovar a prestação de contas do Instituto;
- Deliberar sobre qualquer encargo financeiro não previsto em orçamento;
- Opinar sobre as propostas das demais instâncias do Instituto afetas à sua área de atuação.

Cabe ressaltar a característica inerente ao modelo OS de pluralidade, de renovação e transparência dos conselhos, assim define-se que estas instâncias funcionarão da seguinte forma:

- Os conselhos reunir-se-ão ordinariamente nos prazos e datas expressamente previstos no calendário elaborado anualmente, ou em caráter extraordinário, sempre que necessário;
- As reuniões dos conselhos serão realizadas dentro do horário normal de atividades do Instituto, salvo motivo de força maior;
- As reuniões extraordinárias serão convocadas pelo presidente da instância ou seu substituto em exercício, com antecedência de no mínimo de cinco dias úteis;
- Serão discutidos nas reuniões extraordinárias apenas os assuntos constantes na ordem do dia;

- O membro de qualquer um dos conselhos do Iciprn que, por motivo justo, não puder comparecer às reuniões deverá comunicar devidamente, por escrito e com um dia de antecedência, a fim de permitir a convocação de seu suplente;
- Além de aprovações, autorizações, homologações e outros atos que se completem em anotações, despachos e comunicações de Secretaria, as decisões dos órgãos colegiados superiores poderão, de acordo com a sua natureza, assumir a forma de resoluções;
- As decisões dos conselhos do Instituto serão tomadas por maioria absoluta dos presentes à reunião;
- Toda e qualquer reunião de conselho do Iciprn deverá constar, ao final, de ata assinada por todos os presentes, contendo: natureza e local da reunião, nome dos membros presentes e ausentes, resumo do expediente, resumo das comunicações e indicações, resumo das discussões havidas na ordem do dia, resultado das votações.

No intuito de estabelecer ampla capacidade executiva para o Instituto, propõe-se criar uma instância de gestão intitulada de diretoria colegiada. No modelo de governança proposto, as diretorias têm caráter executivo, porém mantêm a competência deliberativa na transformação de políticas e diretrizes estratégicas em ações tático-operacionais.

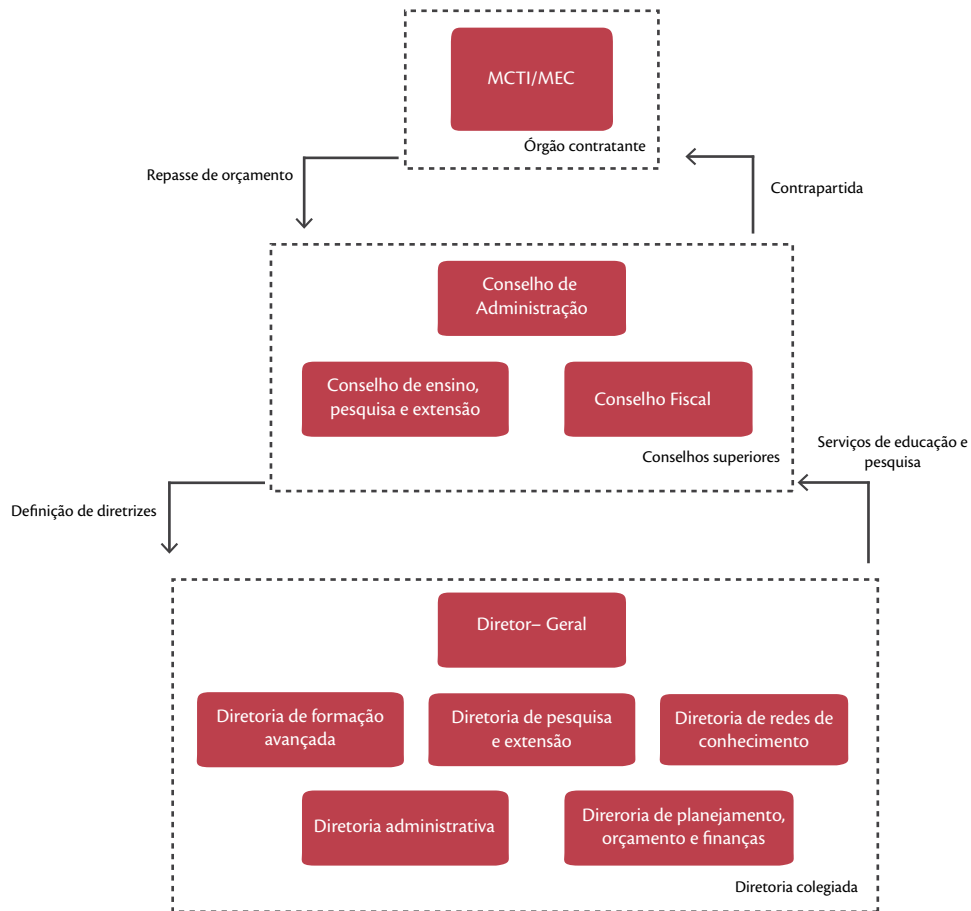
A diretoria colegiada sempre atuará, portanto, para promover a agilização das ações e dar celeridade às respostas processuais em primeira instância. Os demais conselhos atuarão em segunda instância de deliberação, somente na eventualidade de recurso (administrativo ou judicial), ou, na exceção, quando avocar para si o processo deliberativo – tendo o Conselho de Administração como instância última.

Neste contexto, compete à diretoria colegiada:

- Cumprir e fazer cumprir o estatuto, o regimento interno e o contrato de gestão firmado com o Estado;
- Dirigir e administrar o Iciprn;
- Formular política geral do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro;
- Cumprir e executar as deliberações do conselho de administração do Instituto, assim como os ajustes e recomendações da entidade supervisora do contrato de gestão;
- Aprovar ou rejeitar a instalação de sindicância, para apuração de denúncias, devendo sempre informar tal procedimento ao conselho de administração;
- Exercer o poder disciplinar sobre qualquer dirigente que deixar de cumprir decisão dos órgãos deliberativos superiores;
- Estabelecer normas específicas para a eleição dos representantes docentes e técnico-administrativos junto aos conselhos superiores.

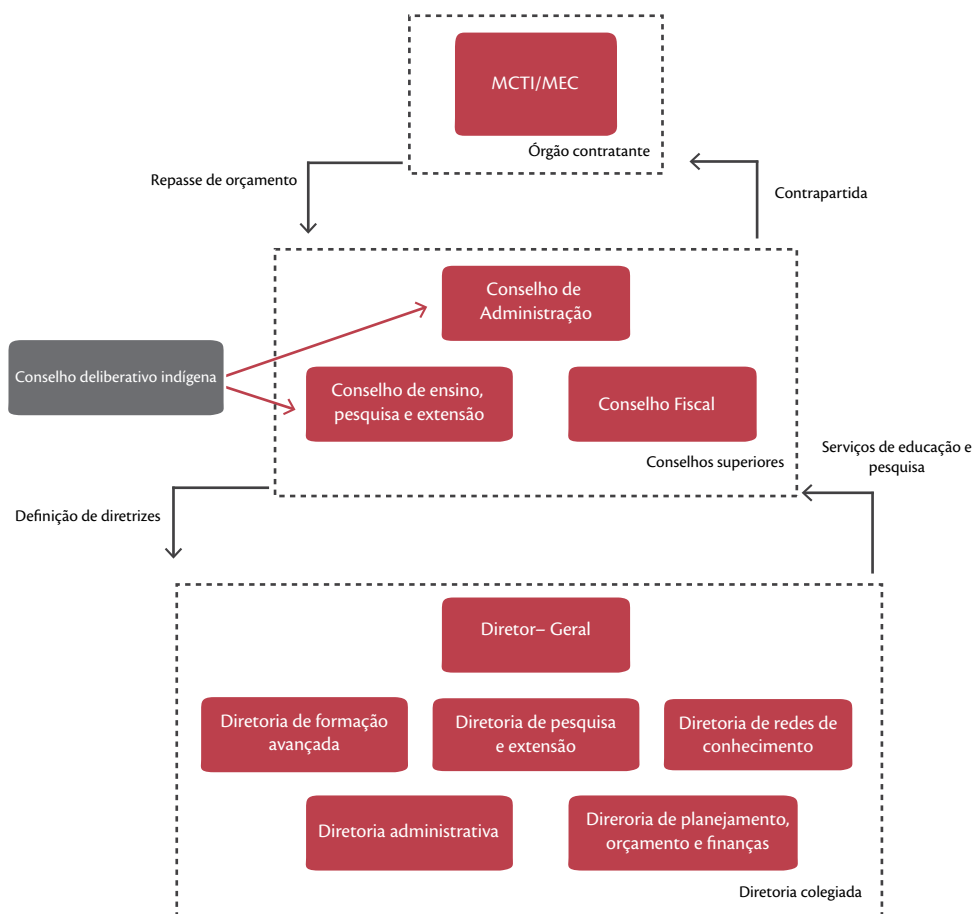


O modelo de governança proposto para o Instituto pode ser esquematizado segundo a figura 19 a seguir:



**Figura 17** – Modelo de governança do Iciprn

Além destas três instâncias, após discussão em oficina, percebeu-se a necessidade de um novo conselho, em caráter de alinhamento e assessoramento: o Conselho Deliberativo Indígena.



**Figura 18 – Modelo de governança e conselho deliberativo indígena**

Como demonstrado na figura anterior, o Conselho Deliberativo Indígena influenciará diretamente o Conselho de Administração e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, por meio de um representante indígena em cada um deles. As competências desta instância deliberativa são:

- Deliberar sobre as necessidades das comunidades e projetos desenvolvidos e em desenvolvimento;
- Encaminhar aos Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão decisões e alinhamentos do Conselho Consultivo Indígena;



- Buscar alinhamento entre as necessidades e demandas das diferentes etnias do alto do Rio Negro;
- Identificar demandas oriundas das etnias para com o Iciprn;
- Propor conteúdo programático e diretivo para as capacitações e ações do Instituto;
- Atuar de forma influenciadora para com os conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Eleger representantes para os Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Sua relevância encontra-se na grande quantidade de povos indígenas do Alto do Rio Negro e na larga diferenciação de culturas entre eles. Nessa linha, o conselho será composto exclusivamente por representantes de cada etnia para levantamento e alinhamento das demandas e expectativas para com o Iciprn. Dentre os membros desse conselho, serão eleitos dois representantes, um para formar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e outro, o Conselho de Administração.

Deste modo, que o Conselho Deliberativo Indígena garantirá a participação de todas as comunidades indígenas e a sua representatividade no âmbito do Instituto.

Esta rede de atores sistematizados e regulados em estruturas de conselhos deliberativos compõe o modelo de governança proposto ao Instituto. Este modelo compreende as relações, expressas ao longo do projeto, entre organizações do setor público, do setor privado e do terceiro setor com relevância para a educação indígena.

## 16. Modelo político-pedagógico

As discussões em torno do Modelo Político-Pedagógico foram conduzidas em fóruns específicos, sob a coordenação da professora Iraci Aguiar e com a contribuição de especialistas temáticos, sendo que os pontos abaixo apresentados referem-se apenas àqueles centrais, selecionados dentre todo o material produzido.

Os princípios e fundamentos pedagógicos do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro se alicerçam em alguns pilares fundamentais: o reconhecimento do indígena como sujeito de direitos, autônomo, crítico e cultuado; o entendimento de que a interação com o outro e com o meio

ambiente é condição para o desenvolvimento e a aprendizagem das diferentes linguagens; a construção coletiva da intervenção pedagógica com base na reflexão teórica qualificada sobre a educação.

Durante o debate, destacou-se ainda a necessidade das atividades se caracterizarem como inovadoras, evitando o tradicionalismo presente em instituições análogas. Neste escopo, processos dedicados à gestão, sistematização e representação do conhecimento, do acervo e da interculturalidade aparecerão de forma expressiva.

Em produto específico o modelo político-pedagógico é detalhado, citando:

- Objetivos principais e específicos;
- Base legal;
- Quantidade de turmas e vagas;
- Tempo necessário de formação;
- Público e perfil das capacitações;
- Formas de acesso;
- Calendário acadêmico;
- Fundamentação metodológica e estruturante do programa;
- Estrutura curricular.

Vale ressaltar, que a proposta para o modelo político-pedagógico foi utilizada como direcionador para modelagem da estrutura; havendo, portanto, alinhamento entre os processos finalísticos e meios do Iciprn.

## 17. Estrutura organizacional e instâncias executivas

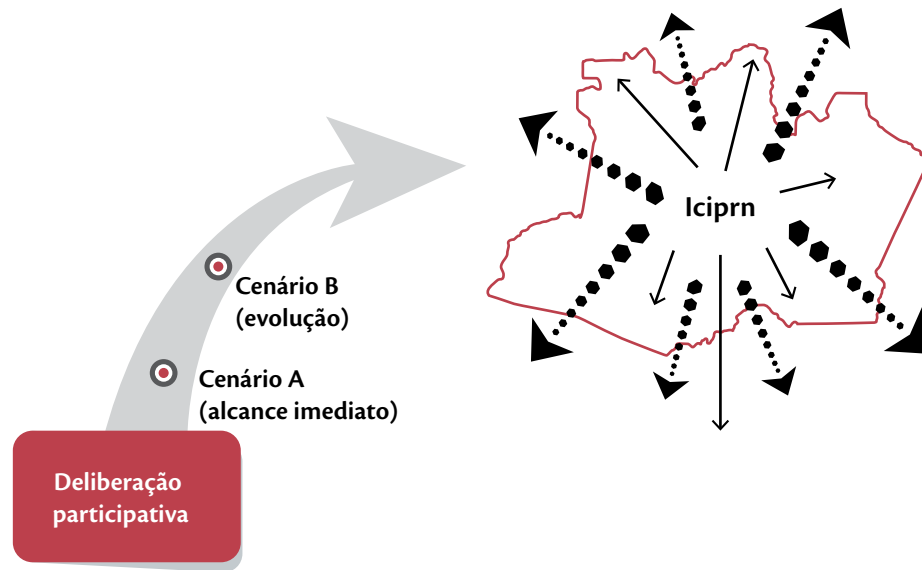
Considerando concomitantemente os modelos de governança e o pedagógico, bem como o diagnóstico de contexto e objetivos de negócio, tornou-se possível propor estruturas e competências das instâncias executivas do Iciprn.

Para tanto, foram elaborados dois cenários da configuração organizacional. Além de um largo embasamento legal e da busca de referenciais congêneres e análogos, estes cenários foram produzidos a partir de oficinas de cocriação, cujos eventos estão retratados ao longo desta seção (mais detalhes desses eventos encontram-se nos documentos anexos).





De partida, a Figura 19 demonstra como se pretende evoluir na configuração de dois grandes cenários institucionais e operativos do Iciprn:



**Figura 19** – Evolução dos cenários do Iciprn

O trabalho de construção das competências foi alinhado às diretrizes obtidas no plano de trabalho e nas expectativas dos *stakeholders* e beneficiários, bem como ao modelo pedagógico. Ao longo desse processo, foram elaborados diversos cenários intermediários, apresentados às partes interessadas do Iciprn para análise e sugestões, cujo objetivo principal era de fortalecer o conjunto de informações apreendidas e possibilitar o arranjo do modelo de gestão coeso e validado.

O arranjo contido no Cenário A representa a primeira fase na evolução da estrutura futura da Instituição, com os elementos basais das próximas fases e que o preparam para os desafios de ampliação de turmas e eficiência operacional. Tendo como alicerce as propostas dessa primeira proposta, o Cenário B se posiciona como uma perspectiva de evolução da estrutura organizacional a médio-prazo.

As propostas foram alvo de avaliação em momentos específicos, ao longo do projeto, tendo como principal marco a reunião do dia 25 de junho, realizada na sede do CGEE e que contou novamente

com participação de representantes da Foirn, ISA, MEC, MCTI e lideranças indígenas. A Figuras 20 e 21 a seguir ilustram o evento.



**Figura 20** – Momento de debate Reunião 25 de junho



**Figura 21** – Fotos Reunião dia 25 de junho



A seguir os cenários elaborados são apresentados e detalhados.

## Cenário A

A proposta do Cenário A oferece estrutura organizacional inicial e mais econômica, visando o processo de implantação e afirmação do Instituto, atendendo às necessidades-chave de coordenação, capacidade de planejamento, definição de competências, estabelecimento de governança e oportunização de articulação, dentre outros avanços.

A proposta de modelagem da estrutura para o Instituto - Cenário A – é apresentada por unidade, competências e organogramas (Figuras 22 e 23).

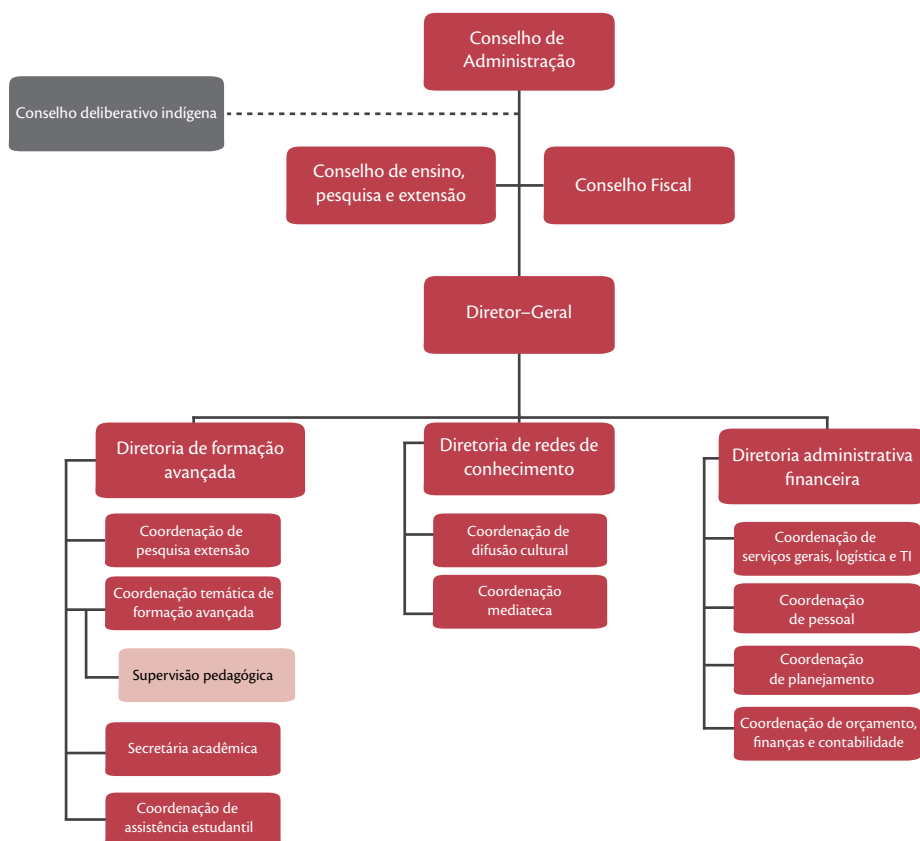


Figura 22 – Organograma Magro - Cenário A

O Cenário A posiciona o diretor-geral acima dos demais diretores, visando caracterizar sua responsabilidade hierárquica e sua preponderante confiança na perspectiva do Conselho de Administração. Deverá ser ocupado por profissional com sólida experiência na área; além de ser representante executivo do Iciprn. Suas competências são:

- Representar o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro;
- Conferir grau, diplomas e certificados acadêmicos;
- Presidir, com direito a voto, os conselhos de Administração e Pedagógico;
- Baixar atos de cumprimentos dos conselhos por ele presididos;
- Propor ao Conselho Administrativo acordos, convênios e atos de parceria;
- Encaminhar às autoridades competentes o orçamento anual e relatório de desempenho do Iciprn;
- Inspeccionar as diversas atividades administrativas, culturais e sociais do Instituto, dando conhecimento aos conselhos das irregularidades verificadas, propondo providências.

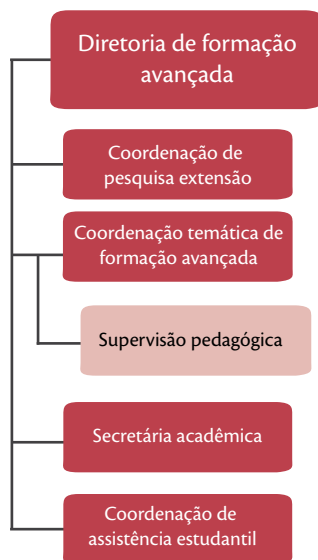
## Diretoria de Formação Avançada

A Diretoria de Formação Avançada, neste primeiro cenário, acumula os processos de ensino, pesquisa e extensão – tendo como competências:

- Coordenar a política didático-pedagógica de ensino do Iciprn;
- Gerenciar todas as atividades técnicas e pedagógicas desenvolvidas pelo Instituto;
- Promover o controle acadêmico dos estudantes de graduação do Instituto;
- Coordenar a qualificação dos cursos de graduação;
- Participar do planejamento pedagógico institucional, de forma técnica, atendendo às propostas dos Conselhos Deliberativo Indígena e de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Propor as diretrizes sobre a política de pesquisa e extensão no âmbito do Iciprn;
- Gerenciar e executar os programas de pesquisa e extensão do Instituto;
- Estimular a produção científica do Instituto para que se traduzam em benefícios práticos à comunidade indígena;
- Promover a articulação entre os cursos de graduação e a pesquisa, por meio da iniciação científica.



Sob sua alçada, esta diretoria possui quatro coordenações, compondo o seguinte desenho:



**Figura 23** – Diretoria de Formação Avançada - Cenário A

À Coordenação de Pesquisa e Extensão compete:

- Realizar acreditação de povos indígenas de acordo com critérios estabelecidos;
- Realizar estudos, documentação e circulação dos conhecimentos produzidos para fins de ensino e pesquisa;
- Assessorar os pesquisadores na elaboração de projetos de pesquisa;
- Acompanhar a execução dos projetos de pesquisas;
- Promover cursos e ações de extensão, a fim de aplicar conhecimentos e técnicas elaboradas pelo Iciprn em cooperação com a Diretoria de Conhecimentos Indígenas.

À Coordenação Temática de Formação Avançada compete:

- Elaborar programação e cronograma para execução dos cursos de formação avançada, aprovados em Conselho;
- Representar e comunicar Programa Temático de Formação Avançada em âmbito, local, regional, nacional e internacional;
- Orientar ações pedagógicas, administrativas, financeiras e culturais relacionadas à sua coordenação;

- Promover o intercâmbio científico, técnico e cultural entre os cursos do Iciprn e instituições e entidades da área.

Subordinado à Coordenação Temática de Formação Avançada, encontra-se a Supervisão Pedagógica:

- Acompanhar os cursos na perspectiva teórico-metodológica;
- Apoiar a organização e a realização das atividades pedagógicas das etapas letivas
- Orientar os trabalhos da equipe de docentes e técnicos;
- Acompanhar os processos seletivos para os cursos de formação avançada de sua temática;
- Criar e aplicar rotineiramente, em conjunto com outras instâncias, mecanismos institucionais para avaliação dos cursos;
- Orientar as equipes de docentes quanto à elaboração dos pareceres que avaliam o desempenho do acadêmico durante o curso;
- Apreciar os relatórios de atividades pedagógicas desenvolvidas e submetê-los à apreciação da Coordenação Temática.

À Secretaria Acadêmica compete:

- Efetuar organização e controle dos documentos, fichas de atendimento e avaliações das turmas envolvidas no programa;
- Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, bem como a sua análise e divulgação;
- Elaborar, promover e zelar pelo cumprimento do calendário letivo e dos ciclos de estudos.

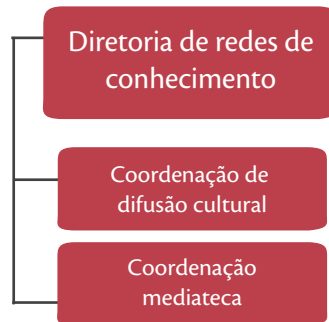
À Coordenação de Assistência Estudantil compete:

- Identificar e diagnosticar necessidades dos discentes indígenas e não-indígenas do Instituto;
- Planejar, coordenar e executar programas de assistência socioculturais, visando à difusão de conhecimentos indígenas;
- Buscar parcerias e convênios para oferta de moradia estudantil, alimentação, transporte e inclusão digital aos discentes do Iciprn;
- Desenvolver ações institucionais, pedagógicas e acadêmicas, direcionadas para o acesso, permanência e conclusão dos discentes matriculados no Instituto.



## Diretoria de Redes de Conhecimento

A Diretoria de Redes de Conhecimento é de extrema importância no contexto do Iciprn, pois estabelece canais de comunicação direto e transferência de tecnologia para com seus beneficiários.



**Figura 24** – Diretoria de Redes de Conhecimentos Cenário A

À Diretoria de Redes de Conhecimentos compete:

- Propor projetos e diretrizes relativas à extensão, cultura e assuntos estudantis;
- Estabelecer normas gerais para organização, funcionamento e implementação das atividades do corpo docente e discente;
- Apoiar e assistir aos povos indígenas social e culturalmente;
- Apoiar o ensino e a pesquisa institucionais por meio de um conjunto de serviços que permite o acesso livre a um fundo documental diversificado e atualizado, disponibilizando recursos bibliográficos e informativos.

À Coordenação de Difusão Cultural compete:

- Propiciar e promover a vivência e a experiência da cultura por meio de eventos e projetos culturais, esportivos, acadêmicos, artísticos etc.;
- Estabelecer intercâmbio e interação entre a sociedade e a comunidade discente;
- Realizar trabalhos de comunicação da cultura, por meio de exposições, simpósios, feiras e outras formas de difusão;
- Preservar, proteger, valorizar e ampliar seu acervo arqueológico, etnológico da cultura indígena, bem como garantir seu estudo e difusão;
- Organizar, com o apoio de outras coordenadorias, eventos palestras, seminários, encontros, congressos, fóruns de debates, semanas pedagógicas, e avaliação dos projetos desenvolvidos no Iciprn.

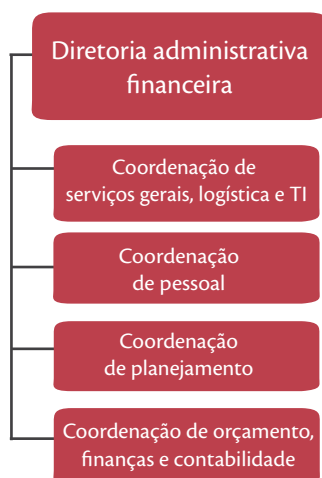
À Coordenação de MEDIATECA compete:

- Instituir mecanismos de colaboração entre Instituto e comunidade indígena para construção de conteúdo midiático;
- Coordenar os processos de programação técnica dos programas de informações técnicas e culturais do departamento;
- Promover a participação social dos povos indígenas por meio de espaços abertos de programação;
- Transferir tecnologias pertinentes, elaboradas ou não pelo Iciprn, aos seus beneficiários e *stakeholders* por meio das mídias disponíveis;
- Alimentar conteúdo de todas as mídias institucionais (internet, rádio, TV, revista etc.);
- Assegurar a integridade, a disponibilidade e a confiabilidade da informação.

Vale ressaltar que este departamento tem relevante missão no contexto do Instituto. Dada a cultura indígena e a distância existente entre a sede e suas comunidades, a estação de midiateca institucional será o meio de maior alcance institucional e constante comunicação para com estas comunidades.

## Diretoria Administrativa Financeira

A Diretoria Administrativa Financeira concentra todos os processos de gestão do Instituto, possuindo o seguinte desenho:



**Figura 25** – Diretoria Administrativa Financeira - Cenário A





À Diretoria Administrativa Financeira compete:

- Supervisionar e executar as diretrizes administrativas em consonância com o decidido nos Conselhos Superiores;
- Planejar a aplicação dos recursos orçamentários alocados;
- Elaborar, orientar, executar e controlar as atividades relacionadas à nomeação, movimentação, treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Manter cadastro atualizado dos fornecedores e do controle de estoque;
- Gerenciar todos os valores financeiros recolhidos pelo Instituto, decorrentes tanto do contrato de gestão estabelecido com o Estado, como de captação própria;
- Coordenar o planejamento, a execução e o controle do orçamento do Instituto;
- Prestar contas das despesas e receitas;
- Promover o controle contábil dos recursos, dos gastos e dos investimentos no âmbito do Iciprn;
- Coordenar e executar ações relacionadas ao planejamento e controle estratégico do Instituto.

À Coordenação de Serviços Gerais, Logística e TI compete:

- Elaborar e controlar serviços, relatórios de manutenção e segurança predial, conservação, limpeza e copeiragem do Instituto;
- Coordenar e executar as atividades de recebimento, armazenagem e suprimento de materiais, no âmbito do Iciprn;
- Elaborar e propor planos de logística e infraestrutura para relacionamento e articulação entre sede e unidades regiões do Instituto, sempre que necessário;
- Programar a aquisição e a distribuição de materiais e instrumentos;
- Gerenciar e executar as atividades de TI nas esferas de *hardware*, *software* e telecom;
- Viabilizar recursos de TI para atendimento das necessidades institucionais.

À Coordenação de Pessoal compete:

- Diagnosticar o quadro funcional, propor e implementar estratégias e normas de administração de recursos humanos;
- Organizar registros e controles de pessoal, da folha de pagamento, apoio e benefícios sociais, segurança e de medicina do trabalho;
- Promover cursos de treinamento e capacitação do pessoal em colaboração com as demais diretorias;
- Planejar e promover cursos e oficinas de preparação do corpo docente.

À Coordenação de Planejamento compete:

- Coordenar, acompanhar e promover a elaboração, consolidação e execução dos planos e programas estratégicos institucionais;
- Desenvolver a prospecção de cenários com base nas políticas e diretrizes institucionais e governamentais;
- Estruturar e executar estratégia e ações de captação de recursos;
- Acompanhar e monitorar indicadores e metas institucionais;
- Elaborar relatórios e pareceres de alcance de objetivos institucionais e encaminhá-los ao Conselho de Administração.

À Coordenação de Orçamento, Finanças e Contabilidade compete:

- Acompanhar e controlar a execução orçamentária e financeira do Instituto;
- Efetuar o pagamento dos compromissos financeiros assumidos pelo Iciprn;
- Implementar e executar as ações necessárias à regularização de obrigações financeiras, inclusive àquelas assumidas em decorrência da lei;
- Propor diretrizes orçamentárias e elaborar plano de gastos institucional;
- Executar as atividades contábeis relacionadas à gestão orçamentária e financeira do Iciprn;
- Elaborar a proposta orçamentária anual, das diretrizes orçamentárias e do plano plurianual do Instituto.

## Cenário B

Como dito anteriormente, este cenário se configura dentro de um processo evolutivo e representa uma condição futura do Iciprn, onde outras diretorias seriam agregadas, buscando suportar o funcionamento em patamar de maior expressão. Ele foi apresentado inicialmente em reunião do dia 28 de maio, com presença dos representantes do MEC, CGEE, ISA, Foin, Funai, lideranças indígenas e Instituto Publix. Na oportunidade, este foi deliberado e acordado como estrutura futura para o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro.

Visando convalidar protocolarmente o aceite da proposta, foi realizado no próprio dia 28 de maio um ritual simbólico, onde todos os envolvidos assinaram, no corpo da proposta, sinalizando o aval individual e coletivos para as definições ali contidas. Este documento encontra-se no Anexo I. Na sequência, as figuras ilustram o referido evento:



Figura 26 – Momento de explicação e debate - Reunião 28 de maio



Figura 27 – Momento de explicação e debate - Reunião 28 de maio



**Figura 28** – Momento de validação - Reunião 28 de maio



**Figura 29** – Momento de validação - Reunião 28 de maio



Na sequência, são detalhadas a configuração e as competências do cenário em questão (Figuras 30 e 31):

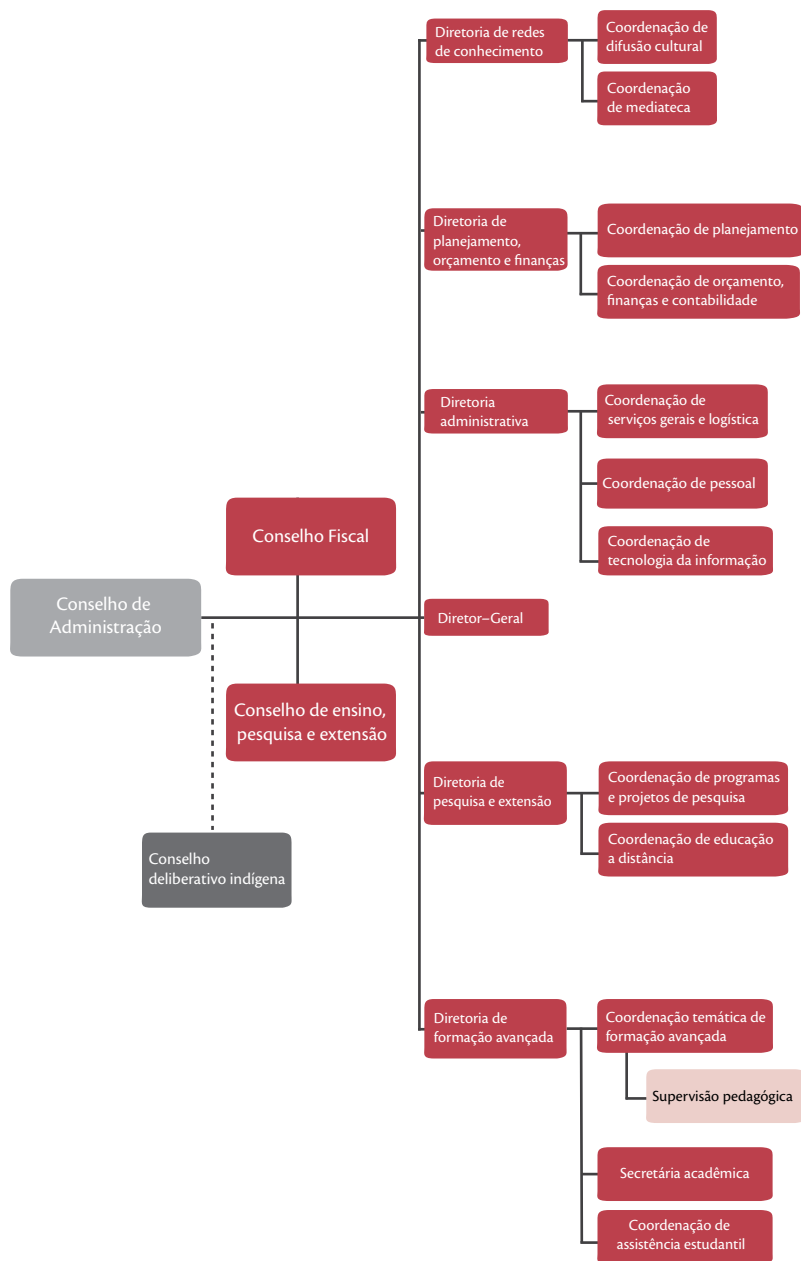


Figura 30 – Organograma Magro – Cenário B

Nesta proposta, o diretor-geral está hierarquicamente nivelado com os demais diretores, mantendo como competências:

- Representar o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro;
- Conferir grau, diplomas e certificados acadêmicos;
- Presidir, com direito a voto, os conselhos de Administração e Pedagógico;
- Baixar atos de cumprimentos dos conselhos por ele presididos;
- Propor ao Conselho Administrativo acordos, convênios e atos de parceria;
- Encaminhar às autoridades competentes o orçamento anual e relatório de desempenho do Iciprn;
- Inspeccionar as diversas atividades administrativas, culturais e sociais do Instituto, dando conhecimento aos conselhos das irregularidades verificadas, propondo providências.

A representação do diretor-geral, desta forma, tem por objetivo reforçar os papéis de gestores dos conselhos superiores. Os conselhos são representados como a maior instância de decisão do Instituto, removendo o caráter tradicional de decisão centralizada na figura do diretor-geral.

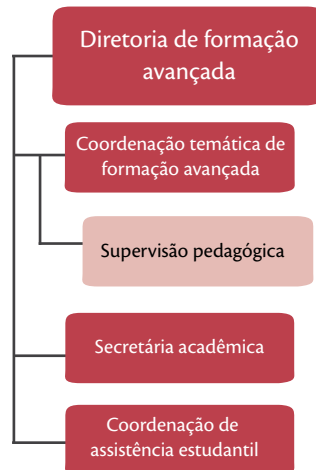
#### Diretoria de Formação Avançada

A Diretoria de Formação Avançada, neste cenário mantém suas competências relacionadas exclusivamente à capacitação, suas competências são:

- Coordenar a política didático-pedagógica de ensino do Iciprn;
- Gerenciar todas as atividades técnicas e pedagógicas desenvolvidas pelo Instituto;
- Promover o controle acadêmico dos estudantes de graduação do Instituto;
- Coordenar a qualificação dos cursos de graduação;
- Participar do planejamento pedagógico institucional, de forma técnica, atendendo às propostas dos Conselhos Deliberativo Indígena e de Ensino, Pesquisa e Extensão.



Seu desenho é apresentado a seguir:



**Figura 31** – Diretoria de Formação Avançada - Cenário B

Como demonstrado na figura, esta diretoria possui três unidades subordinadas: Coordenação Temática de Formação Avançada, Secretaria e Coordenação de Assistência Estudantil.

Assim, esta unidade tem como foco único os cursos de graduação do Iciprn, dando maior capacidade de execução e acompanhamento dos programas e dos alunos.

À Coordenação Temática de Formação Avançada compete:

- Elaborar programação e cronograma para execução dos cursos de formação avançada, aprovados em Conselho;
- Representar e comunicar Programa Temático de Formação Avançada em âmbito, local, regional, nacional e internacional;
- Orientar ações pedagógicas, administrativas, financeiras e culturais relacionadas à sua coordenação;
- Promover o intercâmbio científico, técnico e cultural entre os cursos do Iciprn e instituições e entidades da área.

A Supervisão Pedagógica fica sob hierarquia da Coordenação Temática de Formação Avançada, e a ela compete:

- Acompanhar os cursos na perspectiva teórico-metodológica;

- Apoiar a organização e a realização das atividades pedagógicas das etapas letivas;
- Orientar os trabalhos da equipe de docentes e técnicos;
- Acompanhar os processos seletivos para os cursos de formação avançada de sua temática;
- Criar e aplicar rotineiramente, em conjunto com outras instâncias, mecanismos institucionais para avaliação dos cursos;
- Orientar as equipes de docentes quanto à elaboração dos pareceres que avaliam o desempenho do acadêmico durante o curso;
- Apreciar os relatórios de atividades pedagógicas desenvolvidas e submetê-los à apreciação da Coordenação Temática.

À Secretaria Acadêmica compete:

- Efetuar organização e controle dos documentos, fichas de atendimento e avaliações das turmas envolvidas no programa;
- Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, bem como a sua análise e divulgação;
- Elaborar, promover e zelar pelo cumprimento do calendário letivo e dos ciclos de estudos.

À Coordenação de Assistência Estudantil compete:

- Identificar e diagnosticar necessidades dos discentes indígenas e não-indígenas do Instituto;
- Planejar, coordenar e executar programas de assistência socioculturais, visando à difusão de conhecimentos indígenas;
- Buscar parcerias e convênios para oferta de moradia estudantil, alimentação, transporte e inclusão digital aos discentes do Iciprn;
- Desenvolver ações institucionais, pedagógicas e acadêmicas, direcionadas para o acesso, permanência e conclusão dos discentes matriculados no Instituto.

Diretoria de Pesquisa e Extensão

A Diretoria de Pesquisa, por sua vez, possui três macroprocessos: pesquisa, educação a distância e midiateca.

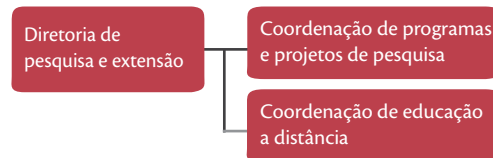




À Diretoria de Pesquisa e Extensão compete:

- Propor as diretrizes sobre a política de pesquisa e EaD no âmbito do Iciprn;
- Gerenciar e executar os programas de pesquisa do Instituto;
- Estimular a produção científica do Instituto para que se traduzam em benefícios práticos à comunidade indígena;
- Promover a articulação entre os cursos de graduação e a pesquisa, por meio da iniciação científica.

Cada macroprocesso é representado por um departamento, conforme figura a seguir:



**Figura 32** – Diretoria de Pesquisa e Extensão - Cenário B

À Coordenação de Pesquisa e Extensão compete:

- Realizar acreditação de povos indígenas de acordo com critérios estabelecidos;
- Realizar estudos, documentação e circulação dos conhecimentos produzidos para fins de ensino e pesquisa;
- Assessorar os pesquisadores na elaboração de projetos de pesquisa;
- Acompanhar a execução dos projetos de pesquisas;
- Promover cursos e ações de extensão, a fim de aplicar conhecimentos e técnicas elaboradas pelo Iciprn em cooperação com a Diretoria de Conhecimentos Indígenas.

À Coordenação de Educação a Distância compete:

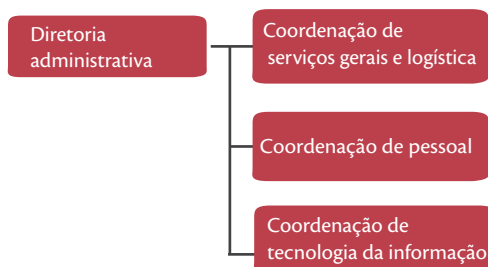
- Elaborar e realizar programas e atividades de educação a distância em alinhamento às diretrizes pedagógicas;
- Promover a interlocução e a articulação educacional entre as diversas regiões do instituto;
- Propor e gerenciar programas de educação a distância;
- Estabelecer processos e fomentar a criação de condições objetivas para a organização e o desenvolvimento da modalidade nas regiões de atendimento do Iciprn.

## Diretoria Administrativa

A Diretoria Administrativa tem como principais competências neste segundo cenário:

- Supervisionar e executar as diretrizes administrativas em consonância com o decidido nos Conselhos Superiores;
- Planejar a aplicação dos recursos orçamentários alocados;
- Elaborar, orientar, executar e controlar as atividades relacionadas à nomeação, movimentação, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Seu desenho é representado pela figura a seguir:



**Figura 33** – Diretoria Administrativa - Cenário B

À Coordenação de Serviços Gerais e Logística compete:

- Elaborar e controlar serviços, relatórios de manutenção e segurança predial, conservação, limpeza e copeiragem do Instituto;
- Coordenar e executar as atividades de recebimento, armazenagem e suprimento de materiais, no âmbito do Iciprn;
- Elaborar e propor planos de logística e infraestrutura para relacionamento e articulação entre sede e unidades regiões do Instituto, sempre que necessário;
- Programar a aquisição e a distribuição de materiais e instrumentos.

À Coordenação de Pessoal compete:

- Diagnosticar o quadro funcional, propor e implementar estratégias e normas de administração de recursos humanos;
- Organizar registros e controles de pessoal, da folha de pagamento, apoio e benefícios sociais, segurança e de medicina do trabalho;



- Promover cursos de treinamento e capacitação do pessoal em colaboração com as demais diretorias;
- Planejar e promover cursos e oficinas de preparação do corpo docente.

À Coordenação de Tecnologia da Informação compete:

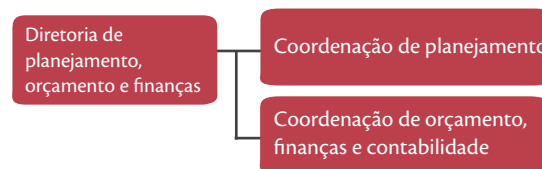
- Gerenciar e executar as atividades de TI nas esferas de *hardware*, *software* e telecom;
- Definir políticas para implantação e manutenção das redes de comunicação de dados, vídeo e de voz do Instituto;
- Realizar prospecção e fomentar o uso da TI para apoio ao ensino, pesquisa e extensão;
- Viabilizar recursos de TI para atendimento das necessidades institucionais;
- Monitorar a qualidade das atividades de TI no Iciprn, e tomar providências para sua melhoria.

Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

Esta diretoria atua paralelamente à Diretoria Administrativa no apoio e no suporte às atividades-fim do Iciprn. Sua idealização, porém, foi destacá-la para ampliar a capacidade de planejamento e orçamentação institucional e, conseqüentemente, maior transparência e *accountability* aos *stakeholders* internos e externos. Suas competências são:

- Coordenar o planejamento, a execução e o controle do orçamento do Instituto;
- Prestar contas das despesas e receitas;
- Promover o controle contábil dos recursos, dos gastos e dos investimentos no âmbito do Iciprn;
- Coordenar e executar ações relacionadas ao planejamento e controle estratégico do Instituto.

Seu desenho é apresentado a seguir:



**Figura 34** – Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - Cenário B

À Coordenação de Planejamento compete:

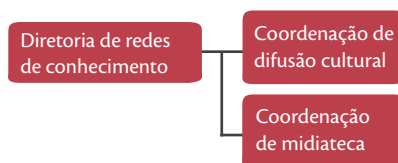
- Coordenar, acompanhar e promover a elaboração, consolidação e execução dos planos e programas estratégicos institucionais;
- Desenvolver a prospecção de cenários com base nas políticas e diretrizes institucionais e governamentais;
- Estruturar e executar estratégia e ações de captação de recursos;
- Acompanhar e monitorar indicadores e metas institucionais;
- Elaborar relatórios e pareceres de alcance de objetivos institucionais e encaminhá-los ao Conselho de Administração.

À Coordenação de Orçamento, Finanças e Contabilidade compete:

- Acompanhar e o controlar a execução orçamentária e financeira do Instituto;
- Efetuar o pagamento dos compromissos financeiros assumidos pelo Iciprn;
- Implementar e executar as ações necessárias à regularização de obrigações financeiras, inclusive àquelas assumidas em decorrência da lei;
- Propor diretrizes orçamentárias e elaborar plano de gastos institucional;
- Executar as atividades contábeis relacionadas à gestão orçamentária e financeira do Iciprn;
- Elaborar a proposta orçamentária anual, das diretrizes orçamentárias e do plano plurianual do Instituto.

Diretoria de Redes de Conhecimento

Esta Diretoria mantém sua configuração original:



**Figura 35** – Diretoria de Redes de Conhecimentos - Cenário B

À Diretoria de Redes de Conhecimentos compete:

- Propor projetos e diretrizes relativas à extensão, cultura e assuntos estudantis;
- Estabelecer normas gerais para organização, funcionamento e implementação das



atividades do corpo docente e discente;

- Apoiar e assistir aos povos indígenas social e culturalmente;
- Apoiar o ensino e a pesquisa institucionais por meio de um conjunto de serviços que permite o acesso livre a um fundo documental diversificado e atualizado, disponibilizando recursos bibliográficos e informativos.

À Coordenação de Difusão Cultural compete:

- Propiciar e promover a vivência e a experiência da cultura por meio de eventos e projetos culturais, esportivos, acadêmicos, artísticos etc.;
- Estabelecer intercâmbio e interação entre a sociedade e a comunidade discente;
- Realizar trabalhos de comunicação da cultura, por meio de exposições, simpósios, feiras e outras formas de difusão;
- Preservar, proteger, valorizar e ampliar seu acervo arqueológico, etnológico da cultura indígena, bem como garantir seu estudo e difusão;
- Organizar, com o apoio de outras coordenadorias, eventos palestras, seminários, encontros, congressos, fóruns de debates, semanas pedagógicas, e avaliação dos projetos desenvolvidos no Iciprn.

À Coordenação de MEDIATECA compete:

- Instituir mecanismos de colaboração entre Instituto e comunidade indígena para construção de conteúdo midiático;
- Coordenar os processos de programação técnica dos programas de informações técnicas e culturais do departamento;
- Promover a participação social dos povos indígenas por meio de espaços abertos de programação;
- Transferir tecnologias pertinentes, elaboradas ou não pelo Iciprn, aos seus beneficiários e *stakeholders* por meio das mídias disponíveis;
- Alimentar conteúdo de todas as mídias institucionais (internet, rádio, TV, revista, etc.);
- Assegurar a integridade, a disponibilidade e a confiabilidade da informação.

## 18. Acreditação e certificação

Sugere-se, em paralelo às capacitações e transferências de tecnologia do Iciprn, a instalação de programa para a acreditação e certificação das comunidades indígenas. Tal sugestão foi bem recebida

e aprovada pelos beneficiários e *stakeholders* do Instituto. Há, contudo, o entendimento de que se deve estabelecer certa estabilidade e maturidade institucional para implementação do mencionado programa e, assim sendo, as discussões em torno da operacionalização destes programas deverão ocorrer num contexto futuro.

Este programa acreditará e certificará a qualidade nas diversas dimensões: atividades econômicas, saberes tradicionais, gestão ambiental e associações comunitárias. O programa será uma das estratégias para a aderência da comunidade ao sistema proposto, vinculando os seus produtos e serviços aos selos de qualidade do Instituto.

O Instituto induzirá, conseqüentemente, a evolução socioeconômica dos atores envolvidos, bem como ofertará à sociedade o *ranking* desses resultados. Essas estratégias buscam o desenvolvimento dos povos por meio do incentivo à transferência tecnologia, à gradual estruturação da cultura e de práticas, à integração de diferentes atores a diretrizes comuns, à pactuação de resultados, à premiação e, como consequência, à elevação sustentável os povos indígenas e da economia da região. Adicionalmente, a publicização dos resultados da acreditação valida os produtos como de origem indígena e agrega valor de mercado a estes.

Para tanto, o processo de acreditação (Figura 36) ocorrerá em ciclos de análise a partir da manifestação de interesse da comunidade indígena. Após a solicitação ao Iciprn, este fará análise documental e in loco dos quesitos e critérios de cada dimensão requerida, para então emitir certificado na categoria enquadrada. A divulgação dos resultados é realizada para as comunidades, com sugestões de melhoria para alcance de categoria superior, e à sociedade, com a devida amplitude e público.



**Figura 36** – Processo de acreditação

Como já mencionado, vislumbra-se para o Instituto quatro dimensões:



## 18.1 Atividades econômicas

- Produção e beneficiamento de alimentos, para consumo próprio e/ou comercialização, usando preferencialmente sementes tradicionais e variedades;
- Melhoria e implementação da infraestrutura para: a produção, o beneficiamento (agregação de valor) e o armazenamento de alimentos e de produtos agroextrativistas, e para sua comercialização;
- Sustentabilidade da produção de alimentos e de produtos agroextrativistas, inclusive para a sua comercialização, quando houver excedente;
- Produção sustentável, armazenamento e comercialização do artesanato, incluindo infraestrutura de produção e beneficiamento;
- Melhoria da qualidade e sustentabilidade da produção do artesanato;
- Melhoria e implementação das condições de extração de produtos florestais nativos em bases sustentáveis;
- Criação de animais que fazem parte da alimentação tradicional dos povos indígenas.

## 18.2 Saberes tradicionais

- Atividades de fortalecimento de técnicas, práticas e saberes tradicionais associados à produção de alimentos, do artesanato, do agroextrativismo e da medicina tradicional indígena;
- Preservação e recuperação de sementes tradicionais e nativas;
- Recuperação e revitalização de técnicas tradicionais de artesanato;
- Apoio a rituais e festas relacionados à auto sustentação econômica (produção de alimentos, artesanato, extrativismo).

## 18.3 Gestão ambiental

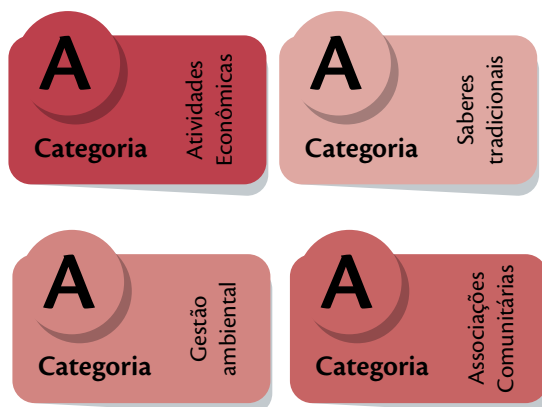
- Apoio à elaboração e implementação de planos de gestão ambiental e territorial;
- Capacitação de jovens, mulheres e lideranças em gestão e proteção ambiental e territorial (formação de agentes ambientais);
- Projetos para apoiar atividades de uso e destinação adequada do lixo;
- Projetos de prevenção e combate ao fogo e ao desmatamento;
- Projetos com ênfase em educação ambiental no âmbito da educação escolar indígena;

- Capacitação dos indígenas em técnicas e práticas de agroecologia;
- Apoio a projetos que contemplem publicações na área de gestão ambiental;
- Apoio a projetos de recuperação de áreas degradadas.

## 18.4 Associações Comunitárias

- Capacitação em temas relacionados aos direitos dos povos indígenas, gênero e juventude;
- Eventos de intercâmbio entre associações comunitárias de diferentes regiões;
- Capacitação em temas relacionados à segurança alimentar e nutricional;
- Apoio a eventos sobre temas de interesse coletivo que fortaleçam a autonomia dos povos indígenas;
- Capacitação na área de informática e gestão administrativa, financeira e contábil;
- Capacitação e recursos (equipamentos) na área de informática e comunicação;
- Capacitação voltada para questões técnicas das atividades e temas dos projetos
- Apoio às iniciativas e articulações do movimento indígena.

Estas dimensões podem ser representadas por selos de certificação ou acreditação. As dimensões são representadas conforme demonstrado na Figura 37, na sequência.



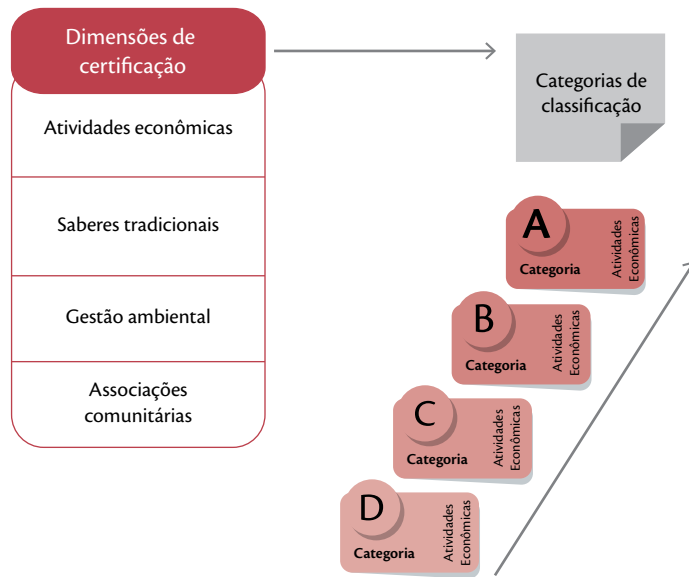
**Figura 37** – Dimensões de certificação

Para cada dimensão proposta, a comunidade indígena pode ser classificada na categoria, A, B, C ou





D (Figura 38). Os benefícios diretos ofertados pelo Iciprn em cada categoria devem ser definidos em conjunto com os povos, porém devem se basear na geração de valor específica para cada dimensão, e em alinhamento aos processos do Instituto. A exemplo: oferta preferencial de vagas em capacitações e em feiras de cultura do Iciprn.



**Figura 38** – Modelo de acreditação

Cabe ressaltar que este programa está alinhado aos objetivos secundários do modelo de negócio do Instituto. A acreditação visa não apenas ao desenvolvimento indígena, mas também à transformação do mercado de trabalho.

#### Orçamento e custeio do Instituto

Dado que a entidade a ser criada para execução das atividades previstas terá personalidade jurídica privada do terceiro setor, a fim de posterior qualificação como organização social, é necessário definir os meios de financiamento desta e seus custos de implementação, questão amplamente tratada e detalhada ao longo dos próximos tópicos:

## 18.5 Fontes de financiamento

O contrato de gestão estabelecido entre Estado e o Instituto, como melhor detalhado em capítulo anterior, pode (e deve) definir o financiamento por parte do Estado e de suas formas de dispêndio. É importante refletir, contudo, sobre a busca de fontes de financiamento extra orçamentárias e extracontratuais de gestão. Tal como organismos multilaterais de financiamento do setor privado, podendo ser uma importante alavanca para dinamizar a região e os residentes indígenas.

- São possíveis fontes de recurso para manutenção das atividades do Instituto.
- Contribuições, doações, patrocínios, auxílios, dotações e subvenções de seus associados e membros, bem como de outras pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.
- Verbas advindas de contratos, convênios, contratos de gestão, termos de parcerias e ajustes em geral, celebrados com o poder público ou com entidades privadas.
- Rendas advindas da cobrança de ingressos ou inscrições, da exploração de vendas e atividades comerciais, de apoios ou prestação de serviço.
- Rendimentos próprios dos imóveis que possuir.
- Rendimentos decorrentes de títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade.

A totalidade dos recursos econômico-financeiros do Iciprn deve ser aplicada na manutenção e na execução das atividades institucionais, incluindo o eventual resultado operacional positivo (superavit).

## 18.6 Custeio de implantação

Considerando que toda e qualquer instalação possui custos relacionados ao investimento e à operacionalização de seus processos, foi realizado estudo que projeta a viabilidade econômico-financeira do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro. Esta análise baseou-se no modelo jurídico-institucional selecionado, no modelo pedagógico e nos cenários propostos para a estrutura organizacional do Instituto.

Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de orçar os custos para três diferentes períodos: 1º ao 12º mês (primeiro ano), 13º ao 36º mês (cenário A) e 49º mês em diante (cenário B). Estes períodos foram estipulados com base na necessidade de implementação e maturidade do Instituto. Assim, o primeiro ano refere-se ao período de estruturação do Iciprn, o cenário A. Os três anos seguintes são necessários para completude do primeiro ciclo de turmas do Instituto e, por último, o cenário B



prevê uma realidade de maior maturidade dos processos institucionais e magnitude de atendimento e operação do Iciprn.

A seguir são detalhados os cálculos de custeio e investimento de cada possibilidade abordada.

## 18.7 Primeiro ano

Como mencionado anteriormente, o primeiro ano de existência do Iciprn será dedicado a sua estruturação. Desta forma, planeja-se para o Instituto um quadro de pessoal reduzido, mas que consiga estabelecer as bases fundamentais do modelo de gestão que será implementado. Por isso, entendeu-se como pertinente que fossem ocupados, inicialmente, os principais cargos desse novo ente, pois serão esses os organizadores e os líderes de todas as frentes de trabalho.

Para o cálculo dos rendimentos desses colaboradores foi levantada uma pesquisa no mercado de trabalho, referenciada em São Paulo. Essa referência regional (São Paulo), sugerida pelo CGEE, teve como premissa a necessidade de levantamento de perspectiva remuneratória atrativa, tendo em conta a localização do instituto e suas respectivas limitações de acesso e distância dos grandes centros urbanos.

A estrutura física e operacional neste primeiro momento poderia ser apoiada (incubada) em uma organização parceira (algo ainda a ser definido e aprovado). Essa concepção trata de uma estrutura de implantação, responsável por toda a definição do modelo de gestão e da linha pedagógica.

A tabela a seguir apresenta lista dos 14 funcionários previstos para o período de 12 meses iniciais do Iciprn, com salário e variável exercidos. Observa-se ainda que é feita a correspondência entre a nomenclatura utilizada pela pesquisa salarial e a estrutura organizacional do Iciprn.

**Tabela 11 – Quadro de Pessoal - Primeiro Ano**

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q Salário Mensal	Cenário A - 1º Q Variável Mensal
Diretoria-geral	Diretor geral	Diretor/Reitor	R\$ 15.711,96	R\$ 3.271,20
Diretoria de formação avançada	Diretor de formação avançada	Diretor de ensino pesquisa e extensão	R\$ 10.152,90	R\$ 1.961,50
Diretoria de formação avançada	Telefonista Recepcionista	Telefonista recepcionista	R\$ 841,84	R\$ 76,15
Coordenação temática de formação avançada	Coordenador de formação avançada	Coordenador de curso	R\$ 5.319,23	R\$ 1.016,50
Coordenação temática de formação avançada	Professor-doutor	Professor-doutor de instituições de ensino superior	R\$ 6.850,03	R\$ 1.045,38
Coordenação de assistência estudantil	Coordenador de assistência estudantil	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Diretoria de redes de conhecimentos	Diretor de redes de conhecimento	Diretor administrativo	R\$ 9.272,30	R\$ 1.834,61
Coordenação de difusão cultural	Coordenador de difusão cultural	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Coordenação de MEDIATECA	Coordenador de MEDIATECA	Coordenador de biblioteca	R\$ 1.376,37	R\$ 263,15
Diretoria administrativa financeira	Diretor administrativo financeiro	Diretor administrativo	R\$ 9.272,30	R\$ 1.834,61
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Coordenador de serviços gerais, logística e TI	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Coordenação de pessoal	Coordenador de pessoal	Coordenador de departamento de pessoal	R\$ 2.533,61	R\$ 475,84
Coordenação de planejamento	Coordenador de planejamento	Coordenador de planejamento	R\$ 5.609,03	R\$ 1.044,23
Coordenação de orçamento, finanças e Contabilidade	Coordenador de orçamento, finanças e contabilidade	Coordenador administrativo - financeiro	R\$ 3.112,10	R\$ 572,26

A tabela 11, contudo, apresenta os salários recebidos pelos funcionários, o que não representa o custo real para organização. Os encargos envolvidos são resumidos na tabela 12.



**Tabela 12 – Custeio Pessoal - Primeiro Ano**

Custeio pessoal	1º Ano
Pessoal - Diretoria remuneração com encargos (80%)	R\$ 1.065.560,58
Pessoal - Diretoria variável com encargos (25,7%)	R\$ 151.294,94
Pessoal - Operacional e Acadêmico remuneração com encargos (80%)	R\$ 829.554,64
Pessoal - Operacional e Acadêmico variável (25,7%)	R\$ 105.264,18

Os custeios administrativos e de investimento são apresentados na Tabela 13:

**Tabela 13 – Custeio Administrativo e de Investimento**

Tipo	Despesa	Qtd.	Custo unitário 1º ano	Custo total 1º ano
Investimento	Antena internet	3	R\$12.900,00	R\$ 38.700,00
Investimento	Câmera digital	3	R\$700,00	R\$ 2.100,00
Custeio adm.	Centro formação - salas de trabalho	4	R\$ 100.000,00	R\$ 400.000,00
Investimento	Computador	15	R\$ 1.500,00	R\$ 22.500,00
Custeio adm.	Comunicação (internet, telefonia e publicidade)	155	R\$ 300,00	R\$ 46.500,00
Custeio adm.	Correios	12	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Custeio adm.	Despesas com pessoas jurídicas (contabilidade, jurídico etc.)	1	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
Custeio Adm.	Escritório Manaus (aluguel)	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento	GPS	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
Investimento	HD externo	5	R\$ 500,00	R\$ 2.500,00
Custeio adm.	Materiais de consumo	6	R\$ 250,00	R\$ 1.500,00
Investimento	Móveis e equipamentos estruturantes	1	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Custeio adm.	Transporte, diárias e alimentação	1	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Custeio adm.	Website	12	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00

Após a apresentação dos custos individuais, tem-se o somatório dos custos do primeiro ano.

**Tabela 14 – Resumo Custos - Primeiro Ano**

Custo	Valor
Pessoal total	R\$ 2.151.674,34
Custeio administrativo	R\$ 909.000,00
Investimento	R\$ 168.800,00
Total	R\$ 3.229.474,34

### Cenário A

O cenário A já terá as atividades de formação em execução, assim como todos os demais processos meio e fim propostos. O quadro de pessoal, portanto cresce cerca de 20% com 61 funcionários, a lista de cargos e remuneração é apresentada na Tabela 15:

**Tabela 15 – Quadro de pessoal - Cenário A**

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q salário mensal	Cenário A - 1º Q variável mensal
Diretoria-geral	Diretor geral	Diretor/Reitor	R\$ 15.711,96	R\$ 3.271,20
Diretoria-geral	Vice-diretor	Pró-reitor/ Vice-diretor	R\$ 13.023,63	R\$ 2.484,17
Diretoria-geral	Chefe de Gabinete	Chefe de gabinete	R\$ 5.191,61	R\$ 968,92
Diretoria-geral	Assistente de Reitoria	Assistente de Reitoria/Pró-reitora/ Direção de Institutos	R\$ 1.090,19	R\$ 128,96
Diretoria de formação avançada	Diretor de Formação Avançada	Diretor de ensino pesquisa e extensão	R\$ 10.152,90	R\$ 1.961,50
Diretoria de formação avançada	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 877,85	R\$ 104,28
Diretoria de formação avançada	Telefonista Recepcionista	Telefonista / Recepcionista	R\$ 841,84	R\$ 76,15



Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q salário mensal	Cenário A - 1º Q variável mensal
Coordenação temática de formação avançada	Coordenador temática de formação avançada	Coordenador de curso	R\$ 5.319,23	R\$ 1.016,50
Coordenação temática de formação avançada	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 877,85	R\$ 104,28
Coordenação temática de formação avançada	Auxiliar educacional	Auxiliar educacional	R\$ 870,16	R\$ 91,72
Coordenação temática de formação avançada	Assistente de coordenação temática	Assistente de coordenação pedagógica	R\$ 1.095,04	R\$ 134,93
Coordenação temática de formação avançada	Professor especializado	Professor especializado de instituições de ensino superior	R\$ 2.335,38	R\$ 344,17
Coordenação temática de formação avançada	Professor conhecedor indígena	Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 1.235,17	R\$ 183,11
Coordenação temática de formação avançada	Professor conhecedor indígena	Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 1.235,17	R\$ 183,11
Coordenação temática de formação avançada	Professor mestre	Professor mestre de instituições de ensino superior	R\$ 3.974,41	R\$ 618,15
Coordenação temática de formação avançada	Professor doutor	Professor doutor de instituições de ensino superior	R\$ 6.850,03	R\$ 1.045,38
Supervisão pedagógica	Supervisor pedagógico	Assessor pedagógico	R\$ 2.279,02	R\$ 430,15
Supervisão pedagógica	Analista pedagógico	Analista pedagógico	R\$ 2.118,04	R\$ 310,28
Supervisão pedagógica	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	R\$ 865,69	R\$ 96,02
Secretaria acadêmica	Coordenador acadêmico	Coordenador de acompanhamento de registros acadêmicos	R\$ 1.998,15	R\$ 381,13
Secretaria acadêmica	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 968,78	R\$ 119,77

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q salário mensal	Cenário A - 1º Q variável mensal
Secretaria acadêmica	Auxiliar de escritório	Auxiliar de escritório	R\$ 856,26	R\$ 85,54
Coordenação de pesquisa e extensão	Coordenador de pesquisa e extensão	Coordenador de curso	R\$ 5.319,23	R\$ 1.016,50
Coordenação de pesquisa e extensão	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 877,85	R\$ 104,28
Coordenação de pesquisa e extensão	Professor doutor	Professor doutor de instituições de ensino superior	R\$ 6.850,03	R\$ 1.045,38
Coordenação de pesquisa e extensão	Pesquisador	Pesquisador de instituições de ensino superior	R\$ 1.457,83	R\$ 218,66
Coordenação de pesquisa e extensão	Professor de Ensino a Distância	Professor de ensino a distância	R\$ 1.201,42	R\$ 105,88
Coordenação de pesquisa e extensão	Professor de ensino a distância	Professor de ensino a distância	R\$ 1.201,42	R\$ 105,88
Coordenação de assistência estudantil	Coordenador de assistência estudantil	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Coordenação de assistência estudantil	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 968,78	R\$ 119,77
Coordenação de assistência estudantil	Analista de departamento de pessoal pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 2.000,34	R\$ 314,63
Coordenação de assistência estudantil	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56
Diretoria de redes de conhecimentos	Diretor de redes de conhecimentos	Diretor administrativo	R\$ 9.272,30	R\$ 1.834,61
Diretoria de redes de conhecimentos	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 968,78	R\$ 119,77
Coordenação de difusão cultural	Coordenador de difusão cultural	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Coordenação de difusão cultural	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 968,78	R\$ 119,77
Coordenação de difusão cultural	Analista de departamento de pessoal pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 2.000,34	R\$ 314,63





Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q salário mensal	Cenário A - 1º Q variável mensal
Coordenação de difusão cultural	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56
Coordenação de midiateca	Coordenador de midiateca	Coordenador de biblioteca	R\$ 1.376,37	R\$ 263,15
Coordenação de midiateca	Bibliotecário	Bibliotecário	R\$ 1.540,96	R\$ 227,80
Coordenação de midiateca	Analista de comunicação	Analista de comunicação	R\$ 1.597,18	R\$ 237,79
Coordenação de midiateca	Técnico editorial	Técnico editorial	R\$ 1.028,95	R\$ 139,57
Diretoria administrativa financeira	Diretor administrativo financeiro	Diretor administrativo	R\$ 9.272,30	R\$ 1.834,61
Diretoria administrativa financeira	Assistente administrativo – financeiro	Assistente administrativo - financeiro	R\$ 1.193,59	R\$ 142,67
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Coordenador de serviços gerais, logística e TI	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 2.977,07	R\$ 566,68
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 968,78	R\$ 119,77
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Analista administrativo pleno	Analista administrativo pleno	R\$ 2.367,27	R\$ 373,09
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Analista de tecnologia da informação pleno	Analista de tecnologia da informação pleno	R\$ 2.279,64	R\$ 343,05
Coordenação de serviços gerais, logística e TI	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56
Coordenação de pessoal	Coordenador de pessoal	Coordenador de departamento de pessoal	R\$ 2.533,61	R\$ 475,84
Coordenação de pessoal	Assistente de departamento de pessoal	Assistente de departamento de pessoal	R\$ 1.074,05	R\$ 138,40

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário A - 1º Q salário mensal	Cenário A - 1º Q variável mensal
Coordenação de pessoal	Analista de departamento de pessoal pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 2.000,34	R\$ 314,63
Coordenação de pessoal	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56
Coordenação de planejamento	Coordenador de planejamento	Coordenador de planejamento	R\$ 5.609,03	R\$ 1.044,23
Coordenação de planejamento	Assistente de planejamento	Assistente de planejamento	R\$ 998,09	R\$ 115,25
Coordenação de planejamento	Analista de planejamento pleno	Analista de planejamento pleno	R\$ 2.691,21	R\$ 416,81
Coordenação de planejamento	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Coordenador de orçamento, finanças e contabilidade	Coordenador administrativo - financeiro	R\$ 3.112,10	R\$ 572,26
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Assistente administrativo - financeiro	Assistente administrativo - financeiro	R\$ 1.193,59	R\$ 142,67
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Analista administrativo - financeiro pleno	Analista administrativo - financeiro pleno	R\$ 1.954,49	R\$ 286,37
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 888,59	R\$ 120,56

Ressalta-se a importância do cargo professor conhecedor indígena, a reserva deste cargo para indígenas no quadro fixo do Instituto para manter a coesão do processo participativo. Dado que o Iciprn está sendo idealizado com ampla participação, o modelo de governança e deliberação envolve indígenas da região, é necessário o alinhamento operacional do Instituto – o que é garantido com o cargo mencionado.



**Tabela 16 – Custeio Pessoal**

Tipo de despesa	Cenário A
Pessoal - Diretoria remuneração com encargos	R\$ 1.378.049,56
Pessoal - Diretoria variável com encargos	R\$ 193.515,20
Pessoal - Operacional e acadêmico remuneração com encargos	R\$ 2.698.765,22
Pessoal - Operacional e acadêmico variável com encargos	R\$ 302.260,08
<b>Pessoal Total</b>	<b>R\$ 13.717.770,20</b>

Já sob consideração os encargos envolvidos na folha de pagamento, o custo anual com pessoal cresce cerca de 70% de um cenário para o outro.

**Tabela 17 – Custeio administrativo e de investimento – Cenário A**

Tipo	Despesa	Qtd.	Custo Unitário Cenário A	Custo Total Cenário A
Investimento	Antena internet	3	R\$ 12.900,00	R\$ 38.700,00
Investimento	Câmera digital	3	R\$ 700,00	R\$ 2.100,00
Custeio adm.	Centro formação – alojamentos	3	R\$ 50.000,00	R\$ 150.000,00
Custeio adm.	Centro formação - salas de aula	2	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Centro formação - salas de trabalho	4	R\$ 100.000,00	R\$ 400.000,00
Custeio adm.	Centro formação - tele centro	1	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00
Custeio adm.	Combustível	1	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Investimento	Computador	55	R\$ 1.500,00	R\$ 82.500,00
Custeio adm.	Comunicação (internet, telefonia e publicidade)	560	R\$ 300,00	R\$ 168.000,00
Custeio adm.	Correios	12	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Custeio adm.	Despesas com alimentação	1	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Custeio adm.	Despesas com pessoas jurídicas (contabilidade, jurídico etc.)	1	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00

Tipo	Despesa	Qtd.	Custo Unitário Cenário A	Custo Total Cenário A
Custeio adm.	Energia e água	560	R\$ 45,00	R\$ 25.200,00
Custeio adm.	Escritório Manaus (aluguel)	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento	Fone de ouvido	30	R\$ 200,00	R\$ 6.000,00
Investimento	GPS	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento	HD Externo	5	R\$ 500,00	R\$ 2.500,00
Custeio adm.	Manutenção sede (inclui limpeza e segurança)	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Custeio adm.	Materiais de consumo	12	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Investimento	Microfone e cabo	10	R\$ 200,00	R\$ 2.000,00
Investimento	Móveis e equipamentos estruturantes	1	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Custeio adm.	Serviços de Terceiros (copeiragem, pilotos etc.)	1	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Custeio adm.	Sistema e banco de dados	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Custeio adm.	Transporte, diárias e alimentação	1	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Investimento	Veículos (transportes em geral)	1	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Website	12	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Custeio adm.	Bolsistas conhecedores indígenas	30	R\$ 450,00	R\$ 13.500,00
Custeio adm.	Professor terceirizado (valor/hora aula)	2400	R\$ 200,00	R\$ 480.000,00

Outro ponto de observação é o custo administrativo relacionado à contratação de bolsistas conhecedores indígenas e professores terceirizados. Para garantia da certificação pelo MEC, o Iciprn deve possuir em seu quadro professores fixos, além destes manterem a coesão e o atendimento do modelo pedagógico. Há, contudo, a possibilidade de contratação de professores terceirizados para ministrarem matérias específicas, dirimindo o valor na folha de pagamento.



**Tabela 18 – Tabela 9. Resumo custos – Cenário A**

Custo	Valor
Pessoal total	R\$ 13.717.770,20
Custeio administrativo	R\$ 2.397.700,00
Investimento	R\$ 438.800,00
Total	R\$ 16.554.270,20

Ressalta-se que este valor refere-se ao período integral do cenário A (36 meses), sendo assim, o valor anual do contrato de gestão deste cenário é R\$ 5.518.090,07.

#### Cenário B

O Cenário B abrange um contexto de maturidade organizacional, o que implica em ampliação de suas atividades e, conseqüentemente, de sua força de trabalho, processos e investimentos.

A Tabela 19, na sequência, apresenta o detalhamento do quadro de funcionários proposto para o cenário B, bem como a relação entre o nome do cargo na pesquisa salarial e na estrutura do Iciprn.

**Tabela 19 – Quadro de pessoal - Cenário B**

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Diretoria-geral	Diretor geral	Diretor/reitor	R\$ 32.947,29	R\$ 4.858,86
Diretoria-geral	Vice-diretor	Pró-reitor/ vice-diretor	R\$ 27.309,98	R\$ 3.689,84
Diretoria-geral	Chefe de gabinete	Chefe de gabinete	R\$ 10.916,96	R\$ 1.443,20
Diretoria-geral	Assistente de reitoria	Assistente de reitoria/pró-reitora/ direção de institutos	R\$ 2.310,08	R\$ 193,56
Diretoria-geral	Assistente de reitoria	Assistente de reitoria/pró-reitora/ direção de institutos	R\$ 2.310,08	R\$ 193,56

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Diretoria-geral	Telefonista recepcionista	Telefonista recepcionista	R\$ 1.722,67	R\$ 114,41
Diretoria de formação avançada	Diretor de formação avançada	Diretor de ensino pesquisa e extensão	R\$ 21.290,18	R\$ 2.913,51
Diretoria de formação avançada	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 1.850,83	R\$ 156,67
Diretoria de formação avançada	Telefonista recepcionista	Telefonista recepcionista	R\$ 1.722,67	R\$ 114,41
Diretoria de formação avançada	Telefonista recepcionista	Telefonista recepcionista	R\$ 1.722,67	R\$ 114,41
Coordenação temática de formação avançada	Coordenador de formação avançada	Coordenador de curso	R\$ 11.185,33	R\$ 1.514,07
Coordenação temática de formação avançada	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 1.850,83	R\$ 156,67
Coordenação temática de formação avançada	Auxiliar educacional	Auxiliar educacional	R\$ 1.823,47	R\$ 137,81
Coordenação temática de formação avançada	Assistente de coordenação pedagógica	Assistente de coordenação pedagógica	R\$ 2.320,36	R\$ 202,52
Coordenação temática de formação avançada	Professor doutor	Professor doutor de instituições de ensino superior	R\$ 14.458,97	R\$ 1.563,00
Coordenação temática de formação avançada	Professor mestre	Professor mestre de instituições de ensino superior	R\$ 8.389,15	R\$ 924,23
Coordenação temática de formação avançada	Professor mestre	Professor mestre de instituições de ensino superior	R\$ 8.389,15	R\$ 924,23
Coordenação temática de formação avançada	Professor especializado	Professor especializado de instituições de ensino superior	R\$ 4.929,50	R\$ 514,58
Coordenação temática de formação avançada	Professor especializado	Professor especializado de instituições de ensino superior	R\$ 4.929,50	R\$ 514,58



Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Coordenação temática de formação avançada	Professor conhecedor indígena	Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 2.607,17	R\$ 273,77
Coordenação temática de formação avançada	Professor conhecedor indígena	Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 2.607,17	R\$ 273,77
Coordenação temática de formação avançada	Professor conhecedor indígena	Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 2.607,17	R\$ 273,77
Supervisão pedagógica	Assessor pedagógico	Assessor pedagógico	R\$ 4.787,86	R\$ 640,11
Supervisão pedagógica	Analista pedagógico	Analista pedagógico	R\$ 4.470,73	R\$ 463,91
Supervisão pedagógica	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	R\$ 1.807,56	R\$ 144,26
Secretaria acadêmica	Coordenador acadêmico	Coordenador de acompanhamento de registros acadêmicos	R\$ 4.201,72	R\$ 567,70
Secretaria acadêmica	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Secretaria acadêmica	Auxiliar de escritório	Auxiliar de escritório	R\$ 1.773,97	R\$ 128,51
Coordenação de assistência estudantil	Coordenador de assistência estudantil	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 6.260,22	R\$ 844,07
Coordenação de assistência estudantil	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Coordenação de assistência estudantil	Analista de departamento de pessoal júnior	Analista de departamento de pessoal júnior	R\$ 3.536,24	R\$ 318,24
Coordenação de assistência estudantil	Analista de departamento de pessoal pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 4.222,30	R\$ 470,42
Coordenação de assistência estudantil	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Diretoria de pesquisa e extensão	Diretor de pesquisa e extensão	Diretor de ensino pesquisa e extensão	R\$ 21.290,18	R\$ 2.913,51
Diretoria de pesquisa e extensão	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 1.850,83	R\$ 156,67

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Diretoria de pesquisa e extensão	Telefonista recepcionista	Telefonista recepcionista	R\$ 1.722,67	R\$ 114,41
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Coordenador de curso	Coordenador de curso	R\$ 11.185,33	R\$ 1.514,07
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 1.850,83	R\$ 156,67
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Professor doutor	Professor doutor de instituições de ensino superior	R\$ 14.458,97	R\$ 1.563,00
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Professor mestre	Professor mestre de instituições de ensino superior	R\$ 8.389,15	R\$ 924,23
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Pesquisador	Pesquisador de instituições de ensino superior	R\$ 3.077,17	R\$ 326,92
Coordenação de programas e projetos de pesquisa	Pesquisador	Pesquisador de instituições de ensino superior	R\$ 3.077,17	R\$ 326,92
Coordenação de educação a distância	Coordenador de educação a distância	Coordenador de curso	R\$ 11.185,33	R\$ 1.514,07
Coordenação de educação a distância	Auxiliar acadêmico	Auxiliar acadêmico	R\$ 1.850,83	R\$ 156,67
Coordenação de educação a distância	Professor de ensino a distância	Professor de ensino a distância	R\$ 2.373,53	R\$ 158,31
Coordenação de educação a distância	Professor de ensino a distância	Professor de ensino a distância	R\$ 2.373,53	R\$ 158,31
Diretoria administrativa	Diretor administrativo	Diretor administrativo	R\$ 19.443,60	R\$ 2.725,03
Diretoria administrativa	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Coordenação de serviços gerais e logística	Coordenador de serviços gerais e logística	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 6.260,22	R\$ 844,07
Coordenação de serviços gerais e logística	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77





Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Coordenação de serviços gerais e logística	Analista de serviços gerais e logística júnior	Analista administrativo júnior	R\$ 3.286,75	R\$ 293,64
Coordenação de serviços gerais e logística	Analista de serviços gerais e logística pleno	Analista administrativo pleno	R\$ 4.996,82	R\$ 557,83
Coordenação de serviços gerais e logística	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Coordenação de pessoal	Coordenador de pessoal	Coordenador de departamento de pessoal	R\$ 5.327,69	R\$ 708,76
Coordenação de pessoal	Assistente de pessoal	Assistente de departamento de pessoal	R\$ 2.275,90	R\$ 207,73
Coordenação de pessoal	Analista de pessoal júnior	Analista de departamento de pessoal júnior	R\$ 3.536,24	R\$ 318,24
Coordenação de pessoal	Analista de pessoal pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 4.222,30	R\$ 470,42
Coordenação de pessoal	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Coordenação de tecnologia da informação	Coordenador de tecnologia da informação	Coordenador de informática	R\$ 10.684,76	R\$ 1.444,94
Coordenação de tecnologia da informação	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Coordenação de tecnologia da informação	Analista de tecnologia da informação júnior	Analista de tecnologia da informação júnior	R\$ 2.958,66	R\$ 272,75
Coordenação de tecnologia da informação	Analista de tecnologia da informação pleno	Analista de tecnologia da informação pleno	R\$ 4.811,85	R\$ 512,90
Coordenação de tecnologia da informação	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60

Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Diretoria de planejamento, orçamento e finanças	Diretor de planejamento, orçamento e finanças	Diretor administrativo	R\$ 19.443,60	R\$ 2.725,03
Diretoria de planejamento, orçamento e finanças	Assistente administrativo - financeiro	Assistente administrativo - financeiro	R\$ 2.529,20	R\$ 214,14
Coordenação de planejamento	Coordenador de planejamento	Coordenador de planejamento	R\$ 11.794,72	R\$ 1.555,37
Coordenação de planejamento	Assistente de planejamento	Assistente de planejamento	R\$ 2.114,93	R\$ 172,98
Coordenação de planejamento	Analista de planejamento júnior	Analista de planejamento júnior	R\$ 4.016,88	R\$ 352,10
Coordenação de planejamento	Analista de planejamento pleno	Analista de planejamento pleno	R\$ 5.680,57	R\$ 623,18
Coordenação de planejamento	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Coordenador de orçamento, finanças e contabilidade	Coordenador administrativo - financeiro	R\$ 6.544,15	R\$ 852,37
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Assistente administrativo - financeiro	Assistente administrativo - financeiro	R\$ 2.529,20	R\$ 214,14
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Analista orçamento, finanças e contabilidade pleno	Analista administrativo - financeiro pleno	R\$ 4.125,53	R\$ 428,17
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Analista orçamento, finanças e contabilidade júnior	Analista administrativo - financeiro júnior	R\$ 3.536,24	R\$ 341,72
Coordenação de orçamento, finanças e contabilidade	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Diretoria de redes de conhecimentos	Diretor de redes de conhecimentos	Diretor administrativo	R\$ 19.443,60	R\$ 2.725,03
Diretoria de redes de conhecimentos	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Coordenação de difusão cultural	Coordenador de difusão cultural	Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 6.260,22	R\$ 844,07



Unidade	Cargo Iciprn	Pesquisa salarial	Cenário B - 1º Q salário mensal	Cenário B - 1º Q variável mensal
Coordenação de difusão cultural	Assistente administrativo	Assistente administrativo	R\$ 2.052,83	R\$ 179,77
Coordenação de difusão cultural	Analista de difusão cultural júnior	Analista de departamento de pessoal júnior	R\$ 3.536,24	R\$ 318,24
Coordenação de difusão cultural	Analista de difusão cultural pleno	Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 4.222,30	R\$ 470,42
Coordenação de difusão cultural	Técnico administrativo	Técnico administrativo	R\$ 1.879,24	R\$ 180,60
Coordenação de midiateca	Coordenador de midiateca	Coordenador de biblioteca	R\$ 2.894,24	R\$ 391,96
Coordenação de midiateca	Bibliotecário	Bibliotecário	R\$ 3.252,64	R\$ 340,60
Coordenação de midiateca	Analista de comunicação	Analista de comunicação	R\$ 3.371,31	R\$ 355,53
Coordenação de midiateca	Técnico editorial	Técnico editorial	R\$ 2.176,09	R\$ 209,08

O custo com encargos para os 88 funcionários do Cenário B é apresentado na Tabela 20:

**Tabela 20 – Custeio com pessoal - Cenário B**

Tipo de despesa	Cenário B
Pessoal - Diretoria remuneração com encargos	R\$ 3.867.075,45
Pessoal - Diretoria variável com encargos	R\$ 383.267,67
Pessoal - Operacional e acadêmico remuneração com encargos	R\$ 7.859.949,82
Pessoal - Operacional e acadêmico variável com encargos	R\$ 613.351,89
Pessoal total	R\$ 38.170.934,50

Os custos administrativos e de investimentos do cenário B são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 21 – Custeio administrativo e de investimento – Cenário B**

Tipo	Despesa	Qtd.	Custo unitário Cenário B	Custo total Cenário B
Investimento	Antena internet	6	R\$ 12.900,00	R\$ 77.400,00
Investimento	Câmera digital	6	R\$ 700,00	R\$ 4.200,00
Custeio adm.	Centro formação – alojamentos	6	R\$ 50.000,00	R\$ 300.000,00
Custeio adm.	Centro formação - biblioteca	1	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00
Custeio adm.	Centro formação - salas de trabalho	2	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Combustível	2	R\$ 200.000,00	R\$ 400.000,00
Investimento	Computador	20	R\$ 1.500,00	R\$ 30.000,00
Custeio adm.	Comunicação (internet, telefonia e publicidade)	1305	R\$ 300,00	R\$ 391.500,00
Custeio adm.	Correios	24	R\$ 1.000,00	R\$ 24.000,00
Custeio adm.	Despesas com alimentação	2	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Despesas com pessoas jurídicas (contabilidade, jurídico etc.)	2	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00
Custeio adm.	Energia e água	1305	R\$ 45,00	R\$ 58.725,00
Custeio adm.	Escritório Manaus (aluguel)	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento	Fone de ouvido	50	R\$ 200,00	R\$ 10.000,00
Investimento	GPS	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento	HD Externo	10	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
Custeio adm.	Manutenção sede (inclui limpeza e segurança)	2	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00
Custeio adm.	Materiais de consumo	24	R\$ 250,00	R\$ 6.000,00
Investimento	Microfone e cabo	10	R\$ 200,00	R\$ 2.000,00
Investimento	Móveis e equipamentos estruturantes	2	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Serviços de terceiros (copeiragem, pilotos etc.)	2	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Sistema e banco de dados	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
Custeio Adm.	Transporte, diárias e alimentação	2	R\$ 300.000,00	R\$ 600.000,00



Tipo	Despesa	Qtd.	Custo unitário Cenário B	Custo total Cenário B
Investimento	Veículos (transportes em geral)	1	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Custeio adm.	Website	24	R\$ 2.000,00	R\$ 48.000,00
Custeio adm.	Bolsistas conhecedores indígenas	50	R\$ 500,00	R\$ 25.000,00
Custeio adm.	Professor terceirizado (valor/hora aula)	2400	R\$ 200,00	R\$ 480.000,00

Os contratos de gestão de organizações sociais frequentemente são celebrados para o período de três anos, isto atrelado ao ciclo de formação das turmas do Instituto aponta a necessidade de multiplicação do custo com pessoal pelos três períodos, como demonstrado na tabela resumo. Os demais custos já foram orçados para o período completo.

**Tabela 22 – Resumo Custos – Cenário B**

Custo	Valor
Pessoal Total	R\$ 38.170.934,50
Custeio administrativo	R\$ 3.300.225,00
Investimento	R\$ 533.600,00
Total	R\$ 42.004.759,50

## 18.8 Memória de cálculo

Com o objetivo de dar maior transparência e credibilidade ao processo de previsão orçamentária apresentada anteriormente, a seguir estão descritas cada uma das variáveis consideradas, sua fonte e fórmula de cálculo:

## 18.9 Custeio de pessoal

Para orçamentação de salários fixos e variáveis foi utilizada como referência a pesquisa salarial da Catho, empresa da área de gestão de pessoas com reconhecimento e credibilidade no âmbito nacional. Os dados originais desta pesquisa são apresentados no Anexo V, e na Tabela 23, a seguir, está a base de dados criada pelo Instituto Publix:

**Tabela 23 – Base de dados remuneração**

Cargo	Média bruto mensal 15 a 30,9 MM	1º Q bruto mensal 15 a 30,9 MM	Média variável anual 15 a 30,9 MM	1º Q variável anual 15 a 30,9 MM	Média bruto mensal Até 3 MM	1º Q bruto mensal Até 3 MM	Média variável anual Até 3 MM	1º Q variável anual Até 3 MM
Analista administrativo - financeiro júnior	R\$ 2.384,83	R\$ 1.964,58	R\$ 6.089,64	R\$ 3.572,60	R\$ 2.031,74	R\$ 1.673,71	R\$ 5.188,02	R\$ 3.043,65
Analista administrativo - financeiro pleno	R\$ 3.020,65	R\$ 2.291,96	R\$ 8.460,53	R\$ 4.476,44	R\$ 2.575,89	R\$ 1.954,49	R\$ 7.214,81	R\$ 3.817,34
Analista administrativo júnior	R\$ 2.379,24	R\$ 1.825,97	R\$ 6.046,07	R\$ 3.069,93	R\$ 2.026,98	R\$ 1.555,62	R\$ 5.150,91	R\$ 2.615,41
Analista administrativo pleno	R\$ 2.861,70	R\$ 2.776,01	R\$ 8.090,05	R\$ 5.832,01	R\$ 2.440,35	R\$ 2.367,27	R\$ 6.898,88	R\$ 4.973,31
Analista de Comunicação	R\$ 2.933,75	R\$ 1.872,95	R\$ 8.199,31	R\$ 3.717,00	R\$ 2.501,78	R\$ 1.597,18	R\$ 6.992,05	R\$ 3.169,72
Analista de Departamento de Pessoal Júnior	R\$ 2.281,78	R\$ 1.964,58	R\$ 5.842,32	R\$ 3.327,14	R\$ 1.943,94	R\$ 1.673,71	R\$ 4.977,32	R\$ 2.834,53
Analista de departamento de pessoal pleno	R\$ 2.857,09	R\$ 2.345,72	R\$ 8.004,18	R\$ 4.918,16	R\$ 2.436,42	R\$ 2.000,34	R\$ 6.825,66	R\$ 4.194,02
Analista de planejamento júnior	R\$ 2.852,30	R\$ 2.231,60	R\$ 7.224,81	R\$ 3.681,22	R\$ 2.429,99	R\$ 1.901,19	R\$ 6.155,13	R\$ 3.136,19
Analista de planejamento pleno	R\$ 3.189,13	R\$ 3.155,87	R\$ 8.968,01	R\$ 6.515,33	R\$ 2.719,57	R\$ 2.691,21	R\$ 7.647,57	R\$ 5.556,02
Analista de tecnologia da informação júnior	R\$ 2.282,50	R\$ 1.643,70	R\$ 5.897,41	R\$ 2.851,62	R\$ 1.944,56	R\$ 1.400,34	R\$ 5.024,26	R\$ 2.429,42
Analista de tecnologia da informação pleno	R\$ 3.806,58	R\$ 2.673,25	R\$ 10.709,05	R\$ 5.362,35	R\$ 3.246,11	R\$ 2.279,64	R\$ 9.132,26	R\$ 4.572,80
Analista pedagógico	R\$ 3.110,29	R\$ 2.483,74	R\$ 8.771,72	R\$ 4.850,09	R\$ 2.652,34	R\$ 2.118,04	R\$ 7.480,19	R\$ 4.135,97



Cargo	Média bruto mensal 15 a 30,9 MM	1º Q bruto mensal 15 a 30,9 MM	Média variável anual 15 a 30,9 MM	1º Q variável anual 15 a 30,9 MM	Média bruto mensal Até 3 MM	1º Q bruto mensal Até 3 MM	Média variável anual Até 3 MM	1º Q variável anual Até 3 MM
Assessor pedagógico	R\$ 3.497,20	R\$ 2.659,92	R\$ 11.624,46	R\$ 6.692,26	R\$ 2.996,39	R\$ 2.279,02	R\$ 9.959,82	R\$ 5.733,91
Assistente administrativo	R\$ 1.405,60	R\$ 1.140,46	R\$ 3.485,11	R\$ 1.879,48	R\$ 1.194,01	R\$ 968,78	R\$ 2.960,48	R\$ 1.596,56
Assistente administrativo – financeiro	R\$ 1.820,72	R\$ 1.405,11	R\$ 4.489,38	R\$ 2.238,81	R\$ 1.546,64	R\$ 1.193,59	R\$ 3.813,57	R\$ 1.901,79
Assistente de coordenação pedagógica	R\$ 1.545,75	R\$ 1.289,09	R\$ 3.836,41	R\$ 2.117,35	R\$ 1.313,06	R\$ 1.095,04	R\$ 3.258,90	R\$ 1.798,61
Assistente de departamento de pessoal	R\$ 1.573,34	R\$ 1.264,39	R\$ 3.863,91	R\$ 2.171,82	R\$ 1.336,50	R\$ 1.074,05	R\$ 3.282,26	R\$ 1.844,88
Assistente de planejamento	R\$ 1.681,47	R\$ 1.174,96	R\$ 4.161,44	R\$ 1.808,52	R\$ 1.428,35	R\$ 998,09	R\$ 3.535,00	R\$ 1.536,27
Assistente de reitoria/ pró-reitora /direção de institutos	R\$ 1.532,21	R\$ 1.283,38	R\$ 3.769,82	R\$ 2.023,62	R\$ 1.301,56	R\$ 1.090,19	R\$ 3.202,33	R\$ 1.718,99
Auxiliar acadêmico	R\$ 1.306,28	R\$ 1.028,24	R\$ 3.134,09	R\$ 1.637,93	R\$ 1.113,80	R\$ 877,85	R\$ 2.659,69	R\$ 1.390,00
Auxiliar administrativo	R\$ 1.161,88	R\$ 1.004,20	R\$ 2.681,99	R\$ 1.508,26	R\$ 999,50	R\$ 865,69	R\$ 2.276,02	R\$ 1.279,96
Auxiliar administrativo – financeiro	R\$ 1.309,27	R\$ 1.068,54	R\$ 3.241,58	R\$ 1.763,01	R\$ 1.111,09	R\$ 906,80	R\$ 2.750,91	R\$ 1.496,15
Auxiliar de coordenação pedagógica	R\$ 1.281,21	R\$ 1.002,12	R\$ 2.951,11	R\$ 1.411,01	R\$ 1.101,49	R\$ 864,64	R\$ 2.504,40	R\$ 1.197,43
Auxiliar de departamento de pessoal	R\$ 1.243,22	R\$ 998,70	R\$ 2.848,30	R\$ 1.409,76	R\$ 1.070,42	R\$ 862,91	R\$ 2.417,16	R\$ 1.196,37
Auxiliar de escritório	R\$ 1.100,24	R\$ 985,54	R\$ 2.427,25	R\$ 1.343,57	R\$ 953,59	R\$ 856,26	R\$ 2.059,84	R\$ 1.140,19
Auxiliar de tecnologia da informação	R\$ 1.169,14	R\$ 989,56	R\$ 2.599,62	R\$ 1.378,58	R\$ 1.010,68	R\$ 858,29	R\$ 2.206,12	R\$ 1.169,91
Auxiliar educacional	R\$ 1.237,25	R\$ 1.013,04	R\$ 2.874,34	R\$ 1.440,78	R\$ 1.060,44	R\$ 870,16	R\$ 2.439,25	R\$ 1.222,69
Bibliotecário	R\$ 2.347,15	R\$ 1.807,02	R\$ 6.587,80	R\$ 3.560,94	R\$ 2.001,56	R\$ 1.540,96	R\$ 5.617,82	R\$ 3.036,63
Chefe de gabinete	R\$ 7.911,72	R\$ 6.064,98	R\$ 26.438,59	R\$ 15.088,55	R\$ 6.772,42	R\$ 5.191,61	R\$ 22.631,38	R\$ 12.915,77
Coordenador administrativo – financeiro	R\$ 4.941,19	R\$ 3.635,64	R\$ 16.322,43	R\$ 8.911,46	R\$ 4.229,65	R\$ 3.112,10	R\$ 13.971,97	R\$ 7.628,19

Cargo	Média bruto mensal 15 a 30,9 MM	1º Q bruto mensal 15 a 30,9 MM	Média variável anual 15 a 30,9 MM	1º Q variável anual 15 a 30,9 MM	Média bruto mensal Até 3 MM	1º Q bruto mensal Até 3 MM	Média variável anual Até 3 MM	1º Q variável anual Até 3 MM
Coordenador administrativo de instituição de ensino	R\$ 4.759,79	R\$ 3.477,90	R\$ 15.802,55	R\$ 8.824,65	R\$ 4.074,37	R\$ 2.977,07	R\$ 13.526,95	R\$ 7.553,89
Coordenador de acompanhamento de registros acadêmicos	R\$ 4.030,40	R\$ 2.334,29	R\$ 13.190,05	R\$ 5.935,20	R\$ 3.450,01	R\$ 1.998,15	R\$ 11.290,66	R\$ 5.080,52
Coordenador de admissão e matrícula	R\$ 2.773,00	R\$ 1.939,87	R\$ 9.077,39	R\$ 4.897,81	R\$ 2.373,68	R\$ 1.660,52	R\$ 7.770,22	R\$ 4.192,52
Coordenador de biblioteca	R\$ 3.069,53	R\$ 1.607,91	R\$ 10.125,59	R\$ 4.097,95	R\$ 2.627,51	R\$ 1.376,37	R\$ 8.667,48	R\$ 3.507,84
Coordenador de curso	R\$ 7.152,38	R\$ 6.214,07	R\$ 23.324,18	R\$ 15.829,41	R\$ 6.122,42	R\$ 5.319,23	R\$ 19.965,45	R\$ 13.549,95
Coordenador de departamento de pessoal	R\$ 4.106,23	R\$ 2.959,83	R\$ 13.444,52	R\$ 7.409,99	R\$ 3.514,93	R\$ 2.533,61	R\$ 11.508,48	R\$ 6.342,93
Coordenador de informática	R\$ 6.779,36	R\$ 5.935,98	R\$ 22.280,88	R\$ 15.106,74	R\$ 5.803,12	R\$ 5.081,19	R\$ 19.072,39	R\$ 12.931,34
Coordenador de planejamento	R\$ 7.944,03	R\$ 6.552,62	R\$ 25.858,22	R\$ 16.261,22	R\$ 6.800,07	R\$ 5.609,03	R\$ 22.134,58	R\$ 13.919,57
Coordenador de professor	R\$ 6.440,14	R\$ 5.382,90	R\$ 21.293,67	R\$ 13.261,03	R\$ 5.512,74	R\$ 4.607,75	R\$ 18.227,34	R\$ 11.351,42
Coordenador de responsabilidade social	R\$ 4.743,68	R\$ 4.316,67	R\$ 15.847,01	R\$ 10.662,61	R\$ 4.060,58	R\$ 3.695,06	R\$ 13.565,01	R\$ 9.127,17
Coordenador de tecnologia da informação	R\$ 4.259,21	R\$ 2.533,00	R\$ 14.037,08	R\$ 6.224,09	R\$ 3.645,87	R\$ 2.168,25	R\$ 12.015,71	R\$ 5.327,81
Diretor administrativo	R\$ 14.161,34	R\$ 10.802,00	R\$ 54.139,29	R\$ 28.489,90	R\$ 12.155,92	R\$ 9.272,30	R\$ 46.472,48	R\$ 24.455,37
Diretor administrativo - financeiro	R\$ 24.128,84	R\$ 19.424,93	R\$ 93.270,46	R\$ 51.747,21	R\$ 20.711,89	R\$ 16.674,11	R\$ 80.062,17	R\$ 44.419,14
Diretor de assuntos estratégicos	R\$ 9.788,59	R\$ 8.572,24	R\$ 37.817,25	R\$ 23.331,56	R\$ 8.402,40	R\$ 7.358,30	R\$ 32.461,85	R\$ 20.027,52
Diretor de ensino pesquisa e extensão	R\$ 13.797,39	R\$ 11.827,88	R\$ 53.185,37	R\$ 30.460,43	R\$ 11.843,50	R\$ 10.152,90	R\$ 45.653,65	R\$ 26.146,84
Diretor/reitor	R\$ 22.387,24	R\$ 18.304,05	R\$ 65.514,78	R\$ 50.798,88	R\$ 19.216,93	R\$ 15.711,96	R\$ 56.237,05	R\$ 43.605,12
Orientador educacional de instituição de ensino superior	R\$ 2.124,52	R\$ 1.393,19	R\$ 5.012,27	R\$ 2.095,53	R\$ 1.863,77	R\$ 1.240,12	R\$ 4.274,27	R\$ 1.786,98





Cargo	Média bruto mensal 15 a 30,9 MM	1º Q bruto mensal 15 a 30,9 MM	Média variável anual 15 a 30,9 MM	1º Q variável anual 15 a 30,9 MM	Média bruto mensal Até 3 MM	1º Q bruto mensal Até 3 MM	Média variável anual Até 3 MM	1º Q variável anual Até 3 MM
Pedagogo de instituições de ensino superior	R\$ 2.347,03	R\$ 1.920,46	R\$ 6.601,66	R\$ 3.998,64	R\$ 2.001,45	R\$ 1.637,69	R\$ 5.629,64	R\$ 3.409,89
Pesquisador de instituições de ensino superior	R\$ 2.556,89	R\$ 1.709,54	R\$ 7.150,26	R\$ 3.417,95	R\$ 2.180,41	R\$ 1.457,83	R\$ 6.097,46	R\$ 2.914,70
Professor de ensino a distância	R\$ 2.492,29	R\$ 1.318,63	R\$ 5.566,59	R\$ 1.655,14	R\$ 2.202,28	R\$ 1.201,42	R\$ 4.746,98	R\$ 1.411,44
Professor doutor de instituições de ensino superior	R\$ 9.162,64	R\$ 8.032,76	R\$ 25.810,79	R\$ 16.340,97	R\$ 7.813,54	R\$ 6.850,03	R\$ 22.010,44	R\$ 13.934,94
Professor especializado de instituições de ensino superior	R\$ 3.678,48	R\$ 2.738,61	R\$ 10.396,88	R\$ 5.379,91	R\$ 3.136,87	R\$ 2.335,38	R\$ 8.866,05	R\$ 4.587,78
Professor graduado de instituições de ensino superior	R\$ 2.090,01	R\$ 1.448,43	R\$ 5.893,38	R\$ 2.862,22	R\$ 1.782,28	R\$ 1.235,17	R\$ 5.025,65	R\$ 2.440,79
Professor mestre de instituições de ensino superior	R\$ 6.662,57	R\$ 4.660,64	R\$ 18.807,88	R\$ 9.662,70	R\$ 5.681,58	R\$ 3.974,41	R\$ 16.038,63	R\$ 8.239,98
Pró-reitor/ vice-diretor	R\$ 18.493,62	R\$ 15.172,21	R\$ 71.094,40	R\$ 38.576,91	R\$ 15.874,69	R\$ 13.023,63	R\$ 61.026,53	R\$ 33.113,93
Técnico administrativo	R\$ 1.701,18	R\$ 1.044,02	R\$ 4.386,26	R\$ 1.888,15	R\$ 1.447,91	R\$ 888,59	R\$ 3.733,23	R\$ 1.607,05
Técnico editorial	R\$ 1.563,18	R\$ 1.208,94	R\$ 4.039,08	R\$ 2.185,90	R\$ 1.330,45	R\$ 1.028,95	R\$ 3.437,75	R\$ 1.860,46
Telefonista recepcionista	R\$ 1.167,31	R\$ 957,04	R\$ 2.397,10	R\$ 1.196,10	R\$ 1.020,29	R\$ 841,84	R\$ 2.034,25	R\$ 1.015,05

A tabela apresenta duas variáveis de remuneração (salário e variável) com dois cortes estatísticos: média e primeiro quartil. Para efeito dos cálculos orçamentários, foram utilizados os valores de primeiro quartil.

Vale ressaltar que são apresentados dois perfis distintos de organização: com faturamento de até 3 milhões de reais e de 15 a 30,9 milhões de reais. Esta diferenciação foi utilizada para representar o crescimento do Iciprn, sendo o primeiro perfil utilizado nos cenários de primeiro ano e no A, enquanto o cenário B utilizou o segundo perfil organizacional de faturamento.

Há, ainda, a necessidade de apontar que os valores da pesquisa salarial representam os valores pagos diretamente ao empregado e para os objetivos de orçamentação do estudo apresentado deve-se considerar os valores dos encargos envolvidos. Desta forma, o resultado final de custeio de pessoal apresentado engloba 80% de encargos sobre o salário e 27,5% sobre o variável.

## 18.10 Custeio administrativo

As variáveis de custeio administrativo são relacionadas à custos fixos e variáveis para operacionalização do Instituto. Em alguns casos, estas variáveis são indexadas ao tamanho do quadro de pessoal ou à amplitude de espaço físico, desta forma foi necessário simular a metragem quadrada do Iciprn para cada cenário – conforme Tabela 24.

**Tabela 24 – Simulação m<sup>2</sup> Iciprn**

Local	Descrição	Metragem (m <sup>2</sup> )	Unidades 1º Ano	Total 1º Ano	Unidade Cenário A	Total Cenário A	Unidade Cenário B	Total Cenário B
Sede	Sala de aula	50	0	0	2	100	2	100
Sede	Sala de diretor geral	25	0	0	0	0	1	25
Sede	Sala de diretores/ coordenadores	40	1	40	1	40	2	80
Sede	Sala de auxiliares da diretoria	15	0	0	1	15	1	15
Sede	Sala da área administrativa financeira	25	0	0	1	25	2	50
Sede	Sala da formação avançada	25	0	0	1	25	2	50
Sede	Sala de redes de conhecimentos	25	0	0	1	25	1	25
Sede	Sala de estoque/ almoxarifado administrativo	20	1	20	1	20	1	20
Sede	Sala de mídiateca	30	0	0	1	30	1	30
Sede	Sala de reunião master	100	0	0	0	0	1	100
Sede	Sala de reunião	40	1	40	1	40	2	80
Sede	Sala de apoio administrativo	20	1	20	1	20	1	20



Local	Descrição	Metragem (m <sup>2</sup> )	Unidades 1º Ano	Total 1º Ano	Unidade Cenário A	Total Cenário A	Unidade Cenário B	Total Cenário B
Sede	Banheiro individual	5	3	15	3	15	6	30
Sede	Banheiro coletivo/ vestiário	40	0	0	2	80	2	80
Sede	Quarto de alojamento (5 vagas)	40	0	0	2	80	6	240
Sede	Garagem	100	0	0	0	0	1	100
Sede	Dispensa/ manutenção/ limpeza	20	1	20	1	20	1	20
Sede	Copa	10	0	0	1	10	2	20
Sede	Cozinha	15	0	0	1	15	1	15
Sede	Rancho	40	0	0	0	0	1	40
Sede	Biblioteca	40	0	0	0	0	1	40
Manaus	Sala de reunião	40	0	0	0	0	1	40
Manaus	Banheiro individual	5	0	0	0	0	2	10
Manaus	Sala da área administrativa financeira	25	0	0	0	0	1	25
Manaus	Sala de diretores/ coordenadores	40	0	0	0	0	1	40
Manaus	Copa	10	0	0	0	0	1	10

Vale destacar que as metragens propostas são apenas simulações e aproximações alinhadas às necessidades ergonômicas de trabalho e de operacionalização dos processos do Instituto em cada cenário. Totaliza-se, portanto, 155m<sup>2</sup> para o 1º ano, 560m<sup>2</sup> para o cenário A e 1.305m<sup>2</sup> para o cenário B.

## 18.11 Detalhamento custeio administrativo

A seguir são detalhadas as variáveis do custeio administrativo:

### Centro de Formação Acadêmica – alojamentos

Valor unitário: R\$ 50.000,00

Detalhamento: valor aluguel anual

---

Fonte: ISA

### Centro de Formação Acadêmica – biblioteca

Valor unitário: R\$ 72.000,00

Detalhamento: valor aluguel anual

---

Fonte: ISA

### Centro de Formação Acadêmica – sala de aula

Valor unitário: R\$ 100.000,00

Detalhamento: valor aluguel anual

---

Fonte: ISA

### Centro de Formação Acadêmica – sala de trabalho

Valor unitário: R\$ 100.000,00

Detalhamento: valor aluguel anual

---

Fonte: ISA

### Centro de Formação Acadêmica – telecentro

Valor unitário: R\$ 72.000,00

Detalhamento: valor aluguel anual

---

Fonte: ISA



## Combustível

**Valor unitário:** R\$ 200.000,00

**Detalhamento:** valor combustível anual, custo por litro a R\$ 4,00

---

Fonte: ISA

## Comunicação

**Valor unitário:** R\$ 300,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com internet, telefone e publicidade

**Indexador:** m<sup>2</sup>

---

Fonte: Parâmetros Brasília

## Correios

**Valor unitário:** R\$ 1.000,00

**Detalhamento:** valor interpretado como malotes mensais (originalmente descrito como “logística”)

---

Fonte: ISA

## Despesas com alimentação

**Valor unitário:** R\$ 100.000,00

**Detalhamento:** valor anual para o “rancho”

---

Fonte: ISA

## Despesas com pessoas jurídicas

**Valor unitário:** R\$ 120.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com contabilidade, jurídico e similares

---

Fonte: Parâmetros Brasília

## Energia e água

**Valor unitário:** R\$ 300,00

**Detalhamento:** valor com despesas fixas de energia e água

**Indexador:** m<sup>2</sup>

---

Fonte: Parâmetros Brasília

## Escritório Manaus

**Valor unitário:** R\$ 5.000,00

**Detalhamento:** valor aluguel mensal

---

Fonte: ISA

## Manutenção sede

**Valor unitário:** R\$ 20.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com limpeza e segurança para contrato anual

---

Fonte: ISA

## Materiais de consumo

**Valor unitário:** R\$ 250,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com papelaria e materiais de escritório gerais

---

Fonte: ISA

## Serviços de terceiros

**Valor unitário:** R\$ 100.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com copeiragem, pilotos e similares para contrato anual

---

Fonte: ISA



## Sistema e banco de dados

**Valor unitário:** R\$ 5.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com manutenção de sistema e banco de dados para contrato mensal

---

Fonte: ISA

## Transporte, diárias e alimentação

**Valor unitário:** R\$ 300.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas anuais com transporte, diárias e alimentação de funcionários em viagens institucionais

---

Fonte: ISA

## Website

**Valor unitário:** R\$ 2.000,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com manutenção e tratamento de website institucional para contrato mensal

---

Fonte: ISA

## 18.12 Custeio de investimento

O custeio administrativo é o financiamento de tudo aquilo que é consumido durante a atividade. O investimento é tudo aquilo que geralmente não é consumível e perdura para os próximos ciclos de atividade institucional. Assim, tal qual o custeio administrativo, o custeio de investimento também possui variáveis anexadas ao quadro de pessoal e à amplitude de espaço físico, cada uma delas detalhadas na sequência.

## Detalhamento custeio de investimento

A seguir são detalhadas as variáveis do custeio de investimento:

### Antena internet

**Valor unitário:** R\$ 12.900,00

**Detalhamento:** valor inclui despesas com compra e instalação de antena para *internet wireless*

---

Fonte: ISA

### Câmera digital

**Valor unitário:** R\$ 700,00

**Detalhamento:** valor médio de câmera digital

---

Fonte: ISA

### Computador

**Valor unitário:** R\$ 1.500,00

**Detalhamento:** valor médio de computador pessoal

**Indexador:** quadro de pessoal fixo

---

Fonte: ISA

### Fone de ouvido

**Valor unitário:** R\$ 200,00

**Detalhamento:** valor médio de fone de ouvido

**Indexador:** quantidade de bolsistas conhecedores indígenas

---

Fonte: ISA

### GPS

**Valor unitário:** R\$ 1.000,00

**Detalhamento:** valor médio de equipamento de GPS

---

Fonte: ISA





## HD Externo

**Valor unitário:** R\$ 500,00

**Detalhamento:** valor médio de HD externo

---

Fonte: ISA

## Microfone e cabo

**Valor unitário:** R\$ 200,00

**Detalhamento:** valor médio de equipamento microfone/gravador individual

---

Fonte: ISA

## Móveis e equipamentos estruturantes

**Valor unitário:** R\$ 200,00

**Detalhamento:** valor para equipamento da sede Iciprn

---

Fonte: ISA

## Veículos

**Valor unitário:** R\$ 200.000,00

**Detalhamento:** valor orçado com base em preço médio de carro popular (R\$ 40.000,00) e *truck* básico (R\$ 60.000,00)

**Indexador:** quantidade de bolsistas conhecedores indígenas

---

Fonte: ISA

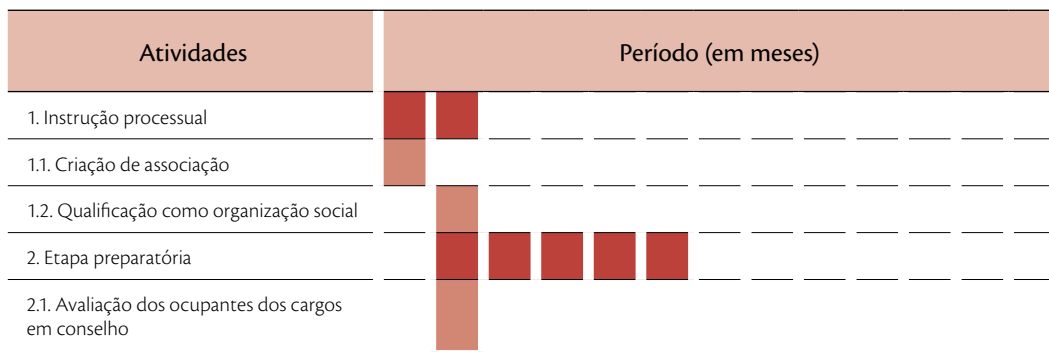
## 18.13 Plano de Implementação

O processo de implementação de estrutura organizacional envolve o estabelecimento não apenas dos processos formalizados, mas também das relações internas e externas, da cultura organizacional e do enquadramento ao contexto e maturidade ambiental. Vale ressaltar, portanto, os seguintes aspectos influenciadores da implementação da estrutura organizacional:

- Marco-legal da estrutura organizacional;
- Ambiente no qual a estrutura se inserirá;
- Amplitude de abrangência;
- Necessidades e demandas do público da futura organização;
- Objetivos e estratégia organizacionais;
- Profissionais envolvidos na implementação;
- Nível de participação e patrocínio dos *stakeholders*;
- Acompanhamento e tempestividade no processo de implantação.

A quantidade de aspectos influenciadores e a complexa relação entre eles implicam na necessidade de planejamento da implementação. O Plano de Implementação objetiva estruturar as etapas obrigatórias para oportunização do Iciprn, além de dirimir as dificuldades e resistências na implantação e ampliar o alcance de objetivos institucionais.

A seguir é apresentado, a título de colaboração, uma proposta de plano de implementação para o Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro:





## Considerações finais e próximos passos

Este trabalho teve como objetivo documentar as definições-chave que pretendem fundamentar, estruturar e operacionalizar o Iciprn. Tão relevante quanto às definições em si, é oportuno pontuar o processo por onde elas transcorreram, tendo sido marcado pelo intenso diálogo, envolvimento e compartilhamento dos diversos atores relevantes, sobretudo os indígenas, maiores beneficiários da razão de existir do Iciprn.

Assim, as decisões estratégica e coletivamente produzidas estão aqui registradas e buscam subsidiar os próximos passos rumo à continuidade deste Projeto.

Em suma e por todo o exposto, há que se ressaltar que o Projeto vem encontrando consenso entre todos até então envolvidos, em torno das principais definições basilares e estratégicas para viabilização do Iciprn. Primeiro, é consenso que o formato jurídico-institucional deverá ser o de organização social, dada suas características típicas, sobretudo a de “autonomia delegada”, amplamente discutida ao longo deste documento. Também se mostrou pacificada a decisão em que deverá ser constituída uma nova e específica associação civil, para qual deverá ser obtida a qualificação como organização social.

Foi também encontrado o consenso em torno do modelo de gestão e do arranjo deliberativo do Iciprn. Para tanto, o conjunto de instâncias deliberativas foi construído, com destaque para o Conselho Deliberativo Indígena, elemento-chave na condução política e representativa do Iciprn.

No que concerne à condução executiva do Iciprn, os diálogos também avançaram e se encontrou consenso na modelagem de dois cenários estruturais: cenários A e B. O cenário A, cenário de partida, marcado por uma configuração mais enxuta e com elementos suficientes para postar em marcha a operação do Iciprn no primeiro ano. E o cenário B, com uma arquitetura organizacional robustecida e fazendo frente a um contexto futuro do Iciprn, quando se imagina sua plena operação e uma magnitude ampliada, com aumento de turmas, mais amplitude e alcance dos beneficiários e percepção no contexto nacional.

Tais cenários e as respectivas análises de viabilidade econômico-financeira foram aqui discorridas e suportadas por toda base documental que as fundamentam.



## Conclusão

Nas últimas décadas surgiram várias ações para a consolidação da educação superior indígena. Pelo país diversos projetos se propagaram baseados nas políticas de inserção regulamentadas pela Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, tanto na formação de gestores quanto educadores dispostos a contribuir com os projetos que propiciem a melhoria da qualidade de vida das comunidades indígenas. Diversos temas reivindicados pelas comunidades indígenas têm sido concretizados à medida que estes se organizam e se tornam conhecedores de seus direitos como cidadãos, e sem dúvida o acesso ao ensino superior é um marco na história destes povos. É a partir desta inserção que se estabelece o diálogo com uma realidade cultural diferenciada, da vivência, dos costumes e todo o espectro mítico que circunda os povos indígenas. Assim, faz-se necessário garantir maior inserção e participação dos próprios indígenas em todas as etapas desse processo, desde a formulação das políticas até sua viabilização e análise dos resultados.

É nesse cenário de saberes e processos sociais e históricos diferenciados e que trazem trajetórias históricas profundas e antigas, que se alicerça o projeto de criação do Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (Iciprn). Trabalhar com projetos significa lidar com a força propulsora para a inovação e a mudança, são desafios que conduzem à realização. Possibilitam que as instituições e os profissionais que a elas pertencem se tornem transformadores, visionários e principalmente realizados com a chance de maior sucesso às proposições apresentadas no projeto. O planejamento é a espinha dorsal do desenvolvimento de projetos e à medida que se executa se aperfeiçoa e se traduz numa atividade que rompe com as barreiras culturais, sociais, geográficas, dentre outras e se direciona para um cenário interdisciplinar, provedor da compreensão para a transformação da realidade daqueles que serão os maiores beneficiários das realizações do projeto. O desenvolvimento da produção deste trabalho demonstrou a imensidão a que o processo de aprendizagem através de projetos ocorre. Através da interação e articulação entre os conhecimentos e experiências das partes envolvidas, se estabeleceram as expectativas, desejos e interesses para a mobilização de todos na construção de conhecimentos. Fez-se necessário também o engajamento para a construção, participação, cooperação e articulação necessária que propiciasse a superação dos obstáculos inerentes a um projeto inovador.

As considerações aqui citadas sobre este projeto de educação superior indígena requerem ser aprofundadas e validadas em outras etapas. Trata-se de um tema de interesse estratégico para o país, não só para recriar o processo de educação superior indígena, mas que possibilite a formação de profissionais indígenas compromissados, engajados e capacitados a refletir, produzir e transmitir novos e antigos conhecimentos para as próximas gerações.

Portanto, cabe às instituições de ensino superior como o Iciprn a tarefa de experienciar esse ensinamento educativo para a construção do futuro dos povos indígenas, o que não se faz sem vivenciá-la, sem deixar para traz ou esquecer a afirmação da identidade étnica do seu povo, com ênfase no reconhecimento dos seus saberes nos espaços acadêmicos, contribuindo para a transformação da sociedade onde o saber é um patrimônio universal da humanidade.

Em se tratando de Educação Superior Indígena, o projeto Iciprn será um marco histórico que realizará um trabalho diferenciado e inovador, buscando promover o espaço necessário que ofereça aos povos indígenas o amplo incremento de suas culturas e que se configura como uma meritória conquista para a educação diferenciada. Muito ainda há a ser feito, garantir uma educação superior indígena inclusiva e construtiva para oportunidades será um dos desafios na consolidação do Iciprn, e com uma perspectiva de que o seu papel será fundamental para o desenvolvimento das próximas gerações de povos indígenas, essencialmente no processo do aprendizado e formação.

Assim, acreditamos que este seja o momento oportuno para a consolidação deste projeto de educação superior indígena, que por sua vez possibilitará articular todas as ações desenvolvidas até o momento em favor da educação, onde o Iciprn assumirá o papel estratégico e prioritário para concretização da função social a que se destina, onde a experiência de construção desta proposta coletiva possibilitou condições oportunas para a superação das dificuldades advindas deste modelo de educação inovativa concebida e assumida por todos que nele contribuíram.



## Referências

---

AMAZONAS. Lei Estadual 3.017/2005.

AMAZONAS. Lei Estadual 3.900/2013.

ANDRELLO, G. (org) *Rotas de criação e transformação. Narrativas de origem dos povos do rio Negro*. 1.ed. São Paulo: ISA-Instituto Socioambiental, 2012, v.2.

ARGUELLO, C. *Etnoconhecimento na escola indígena*. Cadernos de Educação Escolar Indígena - 3º Grau Indígena. Barra do Bugres: UNEMAT, v. 1, n. 1, 2002.

BORGES, P.P. *O Movimento indígena no Brasil: histórico e desafios*. ago/set, 2005. (Coleção Princípios, 80).

BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001: Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, 10 jan. 2001.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013**: Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília. 2013. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/.../Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/.../Lei/L12881.htm)>.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998**: Dispõe sobre Organizações Sociais. Brasília. 1998. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm)>.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto Legislativo n. 143, junho de 2003. Ratifica a Convenção n. 169 da Organização Internacional do Trabalho - OIT sobre Povos Indígenas e Tribais. Brasília: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, julho de 2003.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.051, de 19 de abril de 2004. Promulga a Convenção n. 169 da Organização Internacional do Trabalho - OIT sobre Povos Indígenas e Tribais. Brasília: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 19 abr. 2004.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o Exercício das Funções de Regulação, Supervisão e Avaliação de Instituições de Educação Superior e Cursos Superiores de Graduação e Sequenciais no Sistema Federal de Ensino. Brasília: Presidência da República/Casa Civil, 2006. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/.../decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/.../decreto/d5773.htm)>.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6.861, de 27 de maio de 2009**. Dispõe sobre a Educação Escolar Indígena, define sua

organização em territórios Etnoeducacionais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6861.htm)>.

\_\_\_\_\_. **Decreto Presidencial n. 6.861**, de 27 de maio de 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 9.970, de 23 de março de 1993**.

\_\_\_\_\_. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, v. 134, n. 248. 23 dez. 1996 – 8. ed. de 08/05/2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência, Tecnologia e inovação – MCTI. <<http://www.mcti.gov.br/>>.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação – MEC. <<http://www.mec.gov.br/>>.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria nº 3.065, de 30 de setembro de 2004**. Brasília: 2014. Disponível em: <<http://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelinck.php?numlink=1-83...3065>>.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Referenciais para formação de professores indígenas**. Brasília: MEC/SEF, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Básica. **Parecer n. 14/1999**. Brasília: 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Câmara da Educação Superior. **Resolução 03/2002, de 14 de outubro de 2010**. Brasília: MEC/CNE/CP, 2010. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12449&Itemid=753](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12449&Itemid=753)>.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretrizes para a Política Nacional de Educação Escolar Indígena**. Brasília: MEC/SEF/DPEF; Comitê Nacional de Educação Escolar Indígena, 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas**. Brasília: MEC/SEF, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente – MMA. <<http://www.mma.gov.br/>>.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei Federal nº 8.035**, Plano Nacional de Educação – PNE.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei n. 8.035/2010**: Plano Nacional de Educação 2011/2020. Brasília: 2010.

\_\_\_\_\_. **Resolução CEB n. 3, de 10 de novembro de 1999**. Fixa Diretrizes Nacionais para o funcionamento das escolas indígenas e dá outras providências. Câmara de Educação Básica. Conselho Nacional de Educação. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 13 abr. 1999.





- CABALZAR, A.(org) **Manejo do mundo: conhecimentos e práticas dos povos indígenas do Rio Negro**.1.ed. São Paulo: ISA-Instituto Socioambiental, 2010, v.1.
- CABALZAR, F.(org). **Educação escolar indígena do rio Negro 1998-2011**.1.ed. São Paulo: ISA-Instituto Socioambiental, 2012, v.1.
- CARNEIRO DA CUNHA, M. Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico. **Revista da USP** n.75, set.-nov., republicado como cap. 18 do livro *Cultura com aspas e outros ensaios*. São Paulo, Cosac &Naify,2009.
- CARVALHO, J.J. de. **A Prática da Extensão como resistência ao eurocentrismo, ao racismo e à mercantilização da universidade**. Brasília: 2004. (Série Antropologia n. 363). Disponível em: <<http://www.unb.br/ics/dan/Serie363empdf.pdf>>. Acesso em: jul. 2007.
- \_\_\_\_\_. **Conhecimentos tradicionais no Brasil e na América Latina: Uma agenda de resistência e criatividade**. Diversidade Cultural e Conhecimentos Tradicionais. Disponível em: <<http://conhecimentostradicionais.blogspot.com/>>. Acesso em: set. 2009.
- CENTRO de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. Site [www.cgee.org.br](http://www.cgee.org.br), 2014.
- CHOQUEHUANCA C.D. Hacia la reconstrucción del Vivir Bien. **América Latina en Movimiento**, ALAI, n. 452: 6-13. 2010.
- CONFERÊNCIA DE EDUCAÇÃO ESCOLAR INDÍGENA, 1. **Documento final**. Luziânia/GO, 16 a 20 de nov. 2009. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task)>. Acesso em: abr. 2010.
- CUNHA, M.C. da. Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico. In: \_\_\_\_\_. **Cultura com aspas e outros ensaios**. São Paulo: Cosac Naify, p.301-310. 440p. 2009.
- \_\_\_\_\_. O futuro da questão indígena. In: SILVA, A.L. da; GRUPIONI, L.D. **A temática indígena na escola: novos subsídios para professores de 1º e 2º graus**. Brasília: MEC/MARI/UNESCO, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Os Direitos dos índios - ensaios e documentos**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- \_\_\_\_\_. Populações tradicionais e a Convenção da Diversidade Biológica. São Paulo: **Estudos Avançados**, v.13, n.36, p.147-166, May/Aug. 1999.
- D’AMBRÓSIO, U. **Transdisciplinaridade**. São Paulo: Palas Athena, 1997.
- DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo** – 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ENSINO SUPERIOR INDÍGENA. <<http://ensinosuperiorindigena.wordpress.com/>>.
- FEDERAÇÃO das Organizações INDÍGENAS do Rio Negro – FORIN. <<http://www.foirn.org.br/>>.

- FLEURI, R.M.(org.) **Educação Intercultural: mediações necessárias**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- \_\_\_\_\_. Educação intercultural no Brasil: a perspectiva epistemológica da complexidade. Brasília: **Rev. Bras. Est. Pedag.**, v. 80, n. 195, p. 277-289, maio/ago. 1999.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO – FUNAI. <<http://www.funai.gov.br/>>.
- \_\_\_\_\_. **Proteção e promoção dos direitos dos povos indígenas: balanço e perspectivas de uma nova política indigenista**. 2012
- GERSEM, L. dos S. **O Índio Brasileiro: o que você precisa saber sobre os povos indígenas no Brasil de hoje**. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade; LACED/Museu Nacional, 2006.
- GESPÚBLICA. **Relações de Parceria entre poder público e entes de cooperação no Brasil**. Brasília: 2010.
- GITAHY, L. Ecologia de saberes: na direção de um novo paradigma científico? Campinas: **Jornal da UNICAMP**, 29 de set. a 5 de out. 2008.
- GRUPIONI, L.D.B. **As leis e a educação escolar indígena: programa parâmetros em ação de educação escolar indígena**. Brasília: MEC/SEF, 2001.
- \_\_\_\_\_. Da aldeia ao parlamento: a educação escolar indígena na nova LDB. Brasília: **Em Aberto - MEC**, v.14, n. 63, jul-set. 1994.
- GUDYNAS, E. Tensiones, contradicciones y oportunidades de la dimensión ambiental del Buen Vivir. In: Farah, I.; Vasapollo, H. y L. (coords) **Vivir bien: ¿Paradigma no capitalista?** La Paz: CIDES-UMSA y Plural, 2010.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. <<http://www.ibge.gov.br/>>.
- \_\_\_\_\_. **Censo Escolar Indígena**. 1999.
- INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisa – INEP. <<http://www.inep.gov.br/>>.
- INSTITUTO Socioambiental – ISA. <<http://www.socioambiental.org/>>.
- \_\_\_\_\_. **Formação avançada indígena do rio Negro: Resultado do processo de consulta realizado entre 2009 e 2012 - relatório**. São Gabriel da Cachoeira: 2012.
- JANUÁRIO, E. A construção do currículo no 3º Grau Indígena: a etapa de estudo presencial. **Cadernos de Educação Escolar Indígena - 3º Grau Indígena**. Barra do Bugres: UNEMAT, v.3, n.1, p.45-46, 2004.
- \_\_\_\_\_. Formação de professores indígenas em serviço: a etapa de estudos cooperados de ensino e



- pesquisa - intermediária. **Cadernos de Educação Escolar Indígena** - 3º Grau Indígena. Barra do Bugres: UNEMAT, v. 2, n. 1, p. 56-66, 2003.
- LACED. **Trilhas de Conhecimentos. O Ensino Superior de Indígenas no Brasil**. Rio de Janeiro: Departamento de Antropologia; Museu Nacional do Rio de Janeiro, out. 2004. Disponível em: <[http://www.lppuerj.net/olped/acoesafirmativas/boletim/28/pdf/desafios\\_p\\_educacao\\_sup.pdf](http://www.lppuerj.net/olped/acoesafirmativas/boletim/28/pdf/desafios_p_educacao_sup.pdf)>. Acesso em: set. 2009.
- LÉVI, S.C. **O pensamento selvagem**. Tradução: SOUZA, M.C. da C. São Paulo: Ed. Nacional, 2.ed. 1976.
- MARINI, C.; MARTINS, H.F. **Um Guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Conhecimento, 2010.
- MATO GROSSO (Estado). **Projeto de cursos de licenciatura para a formação de professores indígenas**. Cuiabá: Governo do Estado, 2000.
- MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MEDEIROS, I.A. **Ecologia de saberes? estudo de uma experiência de interação da universidade com o movimento indígena**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Política Científica e Tecnológica. Campinas: UNICAMP/Instituto de Geociências, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Inclusão social na universidade: experiências na Unemat**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Política Científica e Tecnológica. Campinas: UNICAMP/Instituto de Geociências, 2008.
- \_\_\_\_\_. Por uma relação mais simétrica. Campinas: **Jornal da UNICAMP**, v. 2013, n. 578. De 07 de out. a 13 de out. de 2013.
- MEDEIROS, I.A.; GITAHY, L. Universidade e integração de saberes: a formação de professores indígenas na UNEMAT. **Cadernos de Educação Escolar Indígena**, v. 6, p. 123-138, 2008.
- MIRANDA, H.S. **Curso de direito administrativo**, 3.ed., rev. e atual. Brasília: Senado Federal, 2005.
- ORGANIZAÇÃO Internacional do Trabalho – OIT. <<http://www.oitbrasil.org.br/>>.
- \_\_\_\_\_. **BRASIL - Convenção nº 169 sobre povos indígenas e tribais e Resolução referente à ação da OIT**. Brasília: 1 v., 2011.
- PLANO de proteção territorial da Terra Indígena Médio Rio Negro II**: Santa Isabel do Rio Negro, Amazonas (AM). Brasília: Equipe de Conservação da Amazônia Edições, Brasília: 2009.
- ROCHA, S.L. da. **Terceiro Setor**. São Paulo: Malheiros, 2003
- SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. São Paulo: Cortez, 2004.

- \_\_\_\_\_. Introdução: Para ampliar o cânone da ciência: a diversidade epistemológica do mundo. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Semear outras soluções: os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p. 21-97, 2005.
- \_\_\_\_\_. Para além do pensamento abissal: Das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n.79, p.71-94, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n79/04.pdf>>. Acesso em: jul. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências**. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado**. São Paulo: Cortez, p. 777- 821. 2006.
- SAOUT, S.L.; Hoffmann, M.; SHI YICHUAN, H.A., BERNARD, C.; BROOKS, T.M.; BERTZTY, B.; BUTCHART, S.H.; STUART, S.N.; BADMAN, T.; RODRIGUES, A.S.L. Protected areas and effective biodiversity conservation. **Science** v.342, n.6160, p.803-805, 2013.
- SOUZA, M.N. de; BARBOSA, E.M. Direitos indígenas fundamentais e sua tutela na ordem jurídica brasileira. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 14, n. 85, fev. 2011.
- TOURAINÉ, A. **Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: El destino del Hombre en la Aldea Global**. México: Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- UNIVERSIDADE do Estado de Mato Grosso. **Construindo Novos Paradigmas na Educação**. In: Conferência Internacional sobre Ensino Superior Indígena, 1. Barra do Bugres: UNEMAT, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Resoluções do Projeto 3º Grau Indígena do Conselho Universitário (CONSUNI) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEPE)**. Cáceres: UNEMAT, 2001 a 2011. Disponível em: <<http://www.unemat.br/legislacao/>>. Acesso em: fev. 2012.



## Anexos

---





## Anexo I – Oficina de 28 de maio de 2014

---

A seguir são apresentados registros da oficina realizada em São Gabriel da Cachoeira, em 28 de maio, sob a coordenação do Instituto Publix e que contou com presença de representantes da Foim, Funai, ISA, MEC, CGEE e lideranças indígenas.



DIA 28 DE MAIO, 2014  
BOM DIA!



Modelo Jurídico-Institucional ICPPN, Maio 2014

## Resgate do Dia Anterior

27 de Maio, 2014

Formas	Autonomia na Gestão	Subordinação a Órgão Superior	Supervisão de Órgão Governo	Auditoria do TCU	Controle da CGU	Regime de Compras 8646	Modelo pré-licita para Aquisições	Contrato de serviço	Modelo de Deliberação Colegiada	Controle sobre o Patrimônio
Astareja	●	●	●	●	●	●	●	●	☾	●
Fundação Pública	●	●	●	●	●	●	●	●	☾	●
Outros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●







# Objetivos

PUBLIX

Dia 27 maio / Objetivos

- Conhecermos as Possibilidades Jurídico-Institucional
- Optarmos pelo Modelo mais aderente aos anseios dos ICIPRN

Dia 28 maio / Objetivos

- Buscarmos as Definições Fundamentais do *Modelo OS*

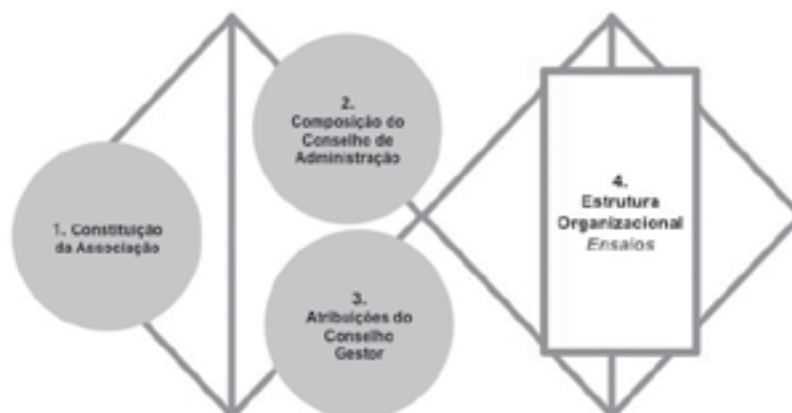


Modelo Jurídico-Institucional ICIPRN, Maio 2014

## ICIPRN

Definições Fundamentais # *Modelo OS*

PUBLIX



Modelo Jurídico-Institucional ICIPRN, Maio 2014

## 1. Constituição da Associação

PUBLIX  
LABORATÓRIO

### Alternativa # 1: Criação de uma Nova Associação

#### Descrição

- Povos indígenas reunidos e instituir esta Associação
- Natureza de atuação congruente com a Lei das OS's

#### Vantagens/Desvantagens

- Constituição Personalizada e alheada aos fins da Instituição
- Instrução e Marco Legal serão facilitados pelo Regime disposto no Estatuto
- Esforço/Tempo de Constituição
- Tempo de incorporação de Capacidade Técnica
- Quadro de Pessoal (desvantagem)

### Alternativa # 2: Escolher uma Associação existente e Adaptar o Estatuto

#### Descrição

- Segmentos Educação, Saúde, Cultural, Meio Ambiente, Pesquisa, Patrimônio,

#### Vantagens/Desvantagens

- Menor de Tempo e Esforço de incorporação Técnica e Administrativa
- Pessoal com "capacidade instalada"
- Quadro de Pessoal (vantagem)
- Política - inclusão de não-indígenas (caso seja Foin)

## 2. Composição do Conselho de Administração

Representantes: Poder Público 20 a 40%	• Hipóteses: representantes do MCTI e/ou MEC...etc
Representantes: Sociedade Civil 20 a 30%	• <b>Condições Críticas:</b> equilíbrio político. • Isa, Foin, outros...
Membros Eleitos entre Associados 10%	
Notória Capacidade Profissional 10 a 30%	• Professores...
Membros na Forma do Estatuto 10%	• Sábios... (aqui teríamos flexibilidade para isso... será Professor do Corpo Docente Indígena) (critério para considerar "Sábio" que deve constar no Estatuto) (utilizar nos termos indígenas)

Modelo Jurídico-Institucional ICIPFN, Maio 2014



### 3. Macro Atribuições do Conselho Gestor **PUBLIX**

#### Macro Atribuições CG

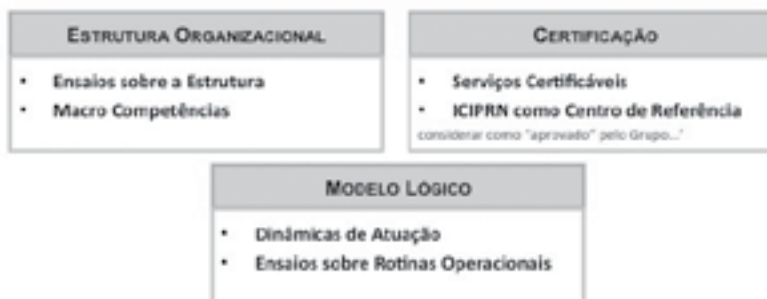
- Aprovar o Projeto Político Pedagógico (considerar os diversos elementos que o compõem...)
- Aprovar o Orçamento
- Estrutura Organizacional
- Definição de Resultados (produtos, entregas, metas...)
- Aprovar o Plano Diretor (estratégia)

#### • Observações:

- Conselho de Administração "aprova tudo"
  - Conselho Gestor: caráter de "Representação"
- (o engessamento que a Lei estabeleceu na Representação não impede que o CG "compense"....)

### 4. Estrutura Organizacional # Ensaios

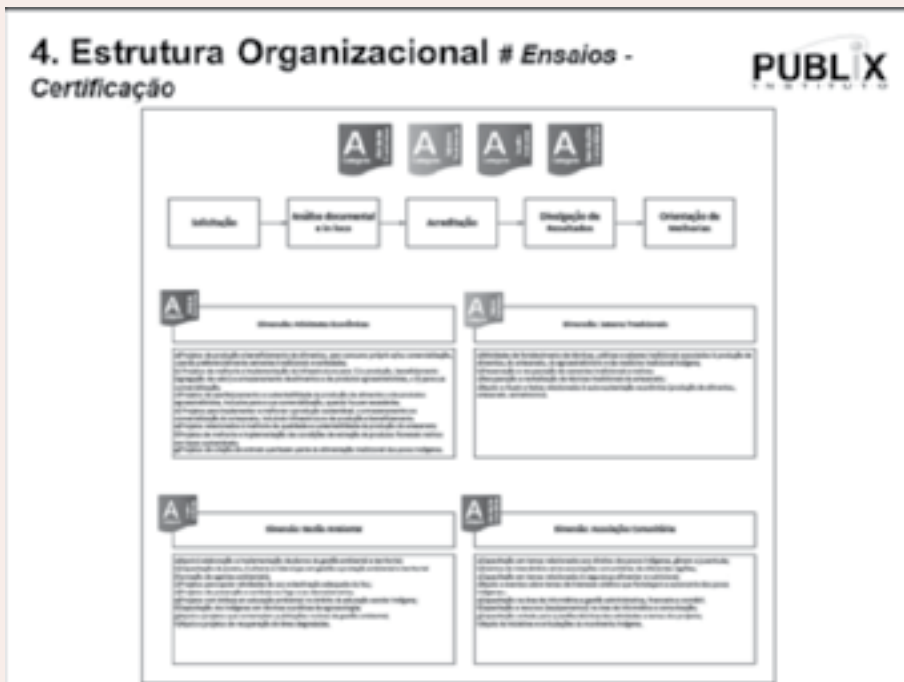
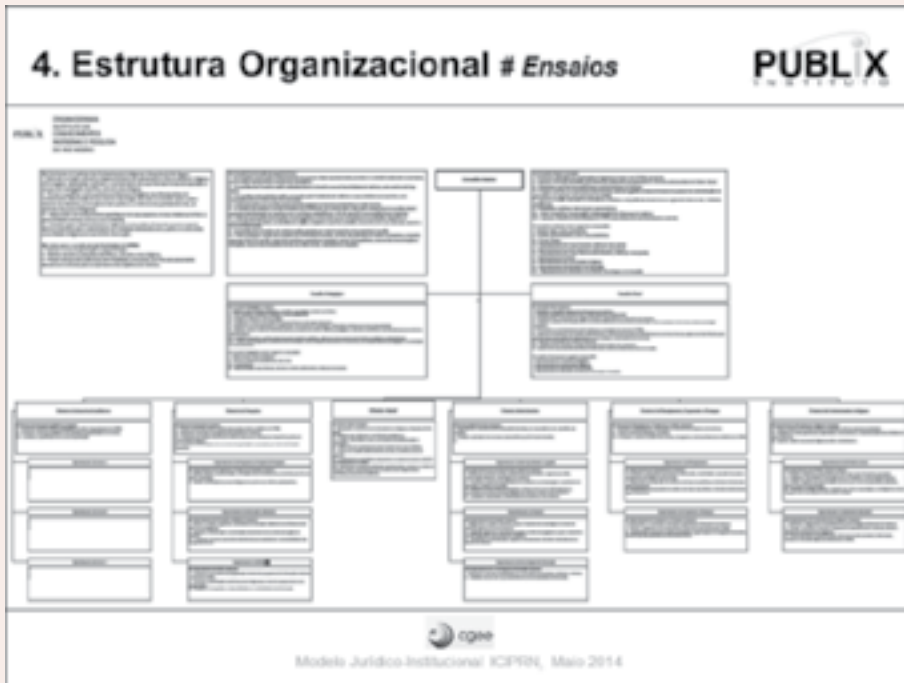
**PUBLIX**



# Trabalhar em Grupos, versões impressas



Modelo Jurídico-Institucional ICIPRN, Maio 2014





## PRÓXIMOS PASSOS

PUBLIX



Modelo Jurídico-Institucional ICIPRN, Maio 2014

PUBLIX

ENCERRAMENTO  
28 DE MAIO



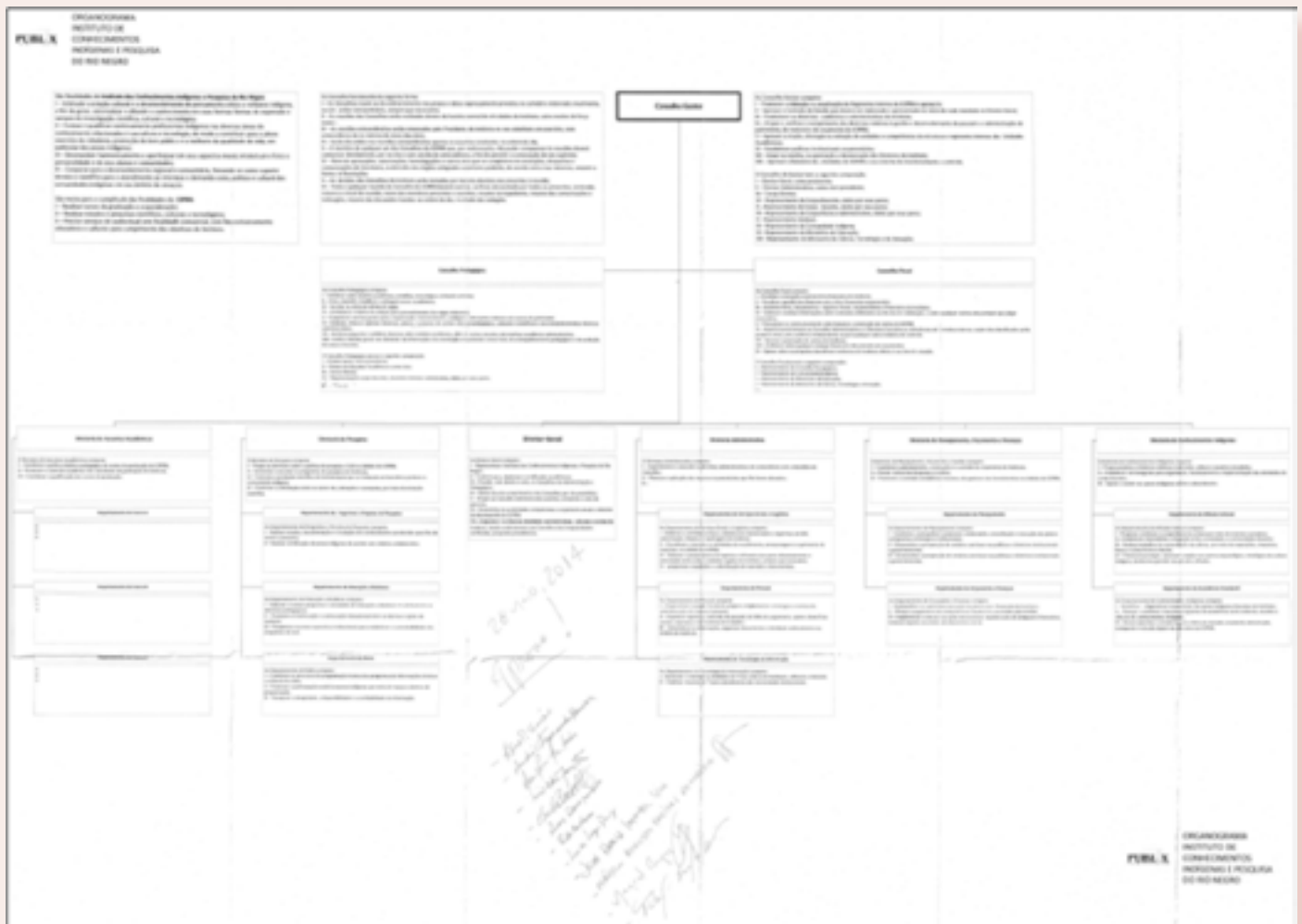
Modelo Jurídico-Institucional ICIPRN, Maio 2014





## Anexo II – Documento de validação cenário A

A seguir é apresentada documento, assinado por todos os envolvidos no presente projeto, de validação do primeiro ensaio da estrutura organizacional, bem como seu modelo de governança.









## Anexo III – Reunião 9 de junho 2014

---

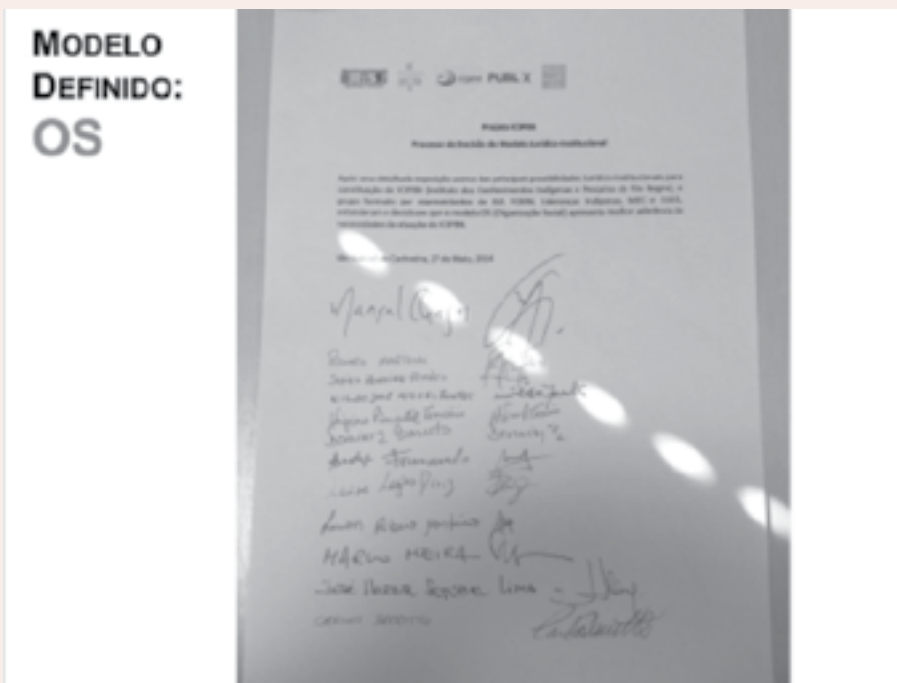
A seguir são apresentados registros da reunião do dia 9 de junho, realizada no CGEE, sob a coordenação do Instituto Publix e que contou com a presença do CGEE e da Professora Iraci Aguiar..

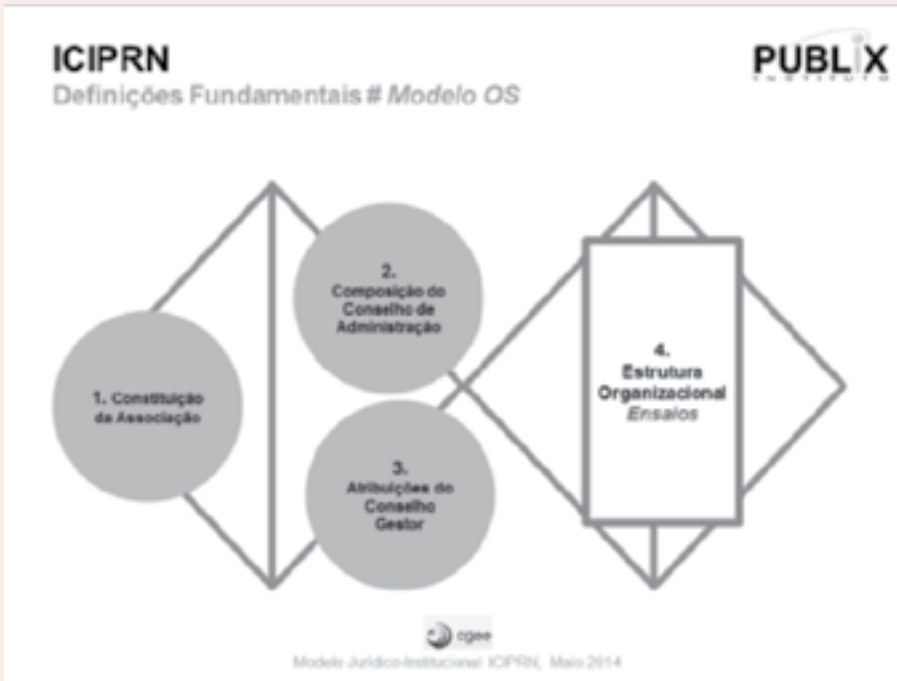


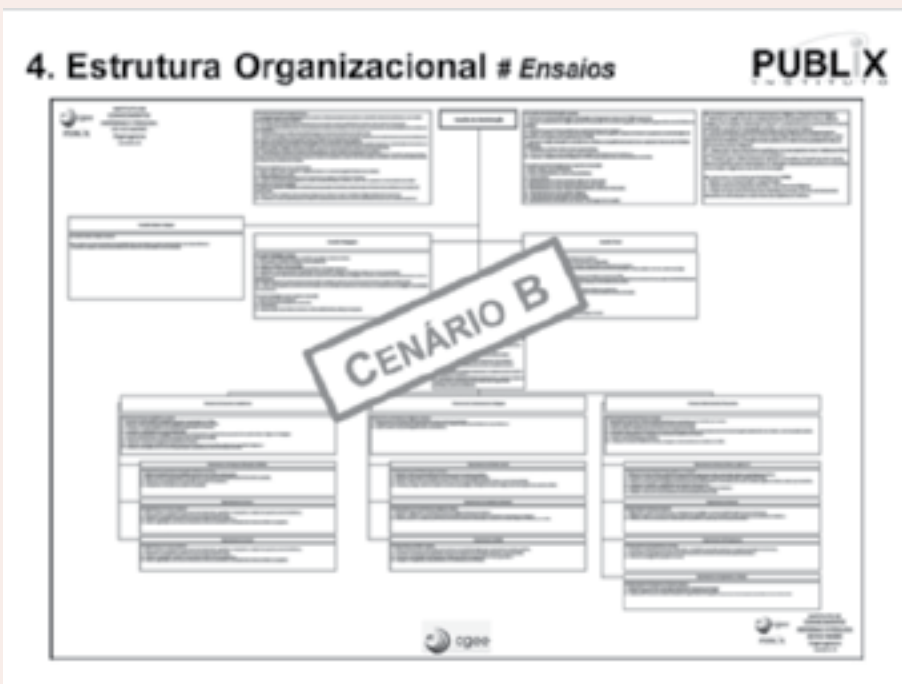
## Taxonomia e Elementos de Gestão **PUBLIX**

Formas	Autonomia na Gestão	Subordinação a Órgão Superior	Supervisão de Órgão Governo	Auditoria do TCU	Contrato de CGO	Regime de Compras B2B4	Módulo próprio para Aquisições	Contrato de Gestão	Módulo de Deliberação Colegiada	Controla sobre o Patrimônio
Autarquia	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	●
Fundação Pública	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	●
OS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

**Legenda**  
 ● Existe      ◐ Em Parte      ● Não Existe





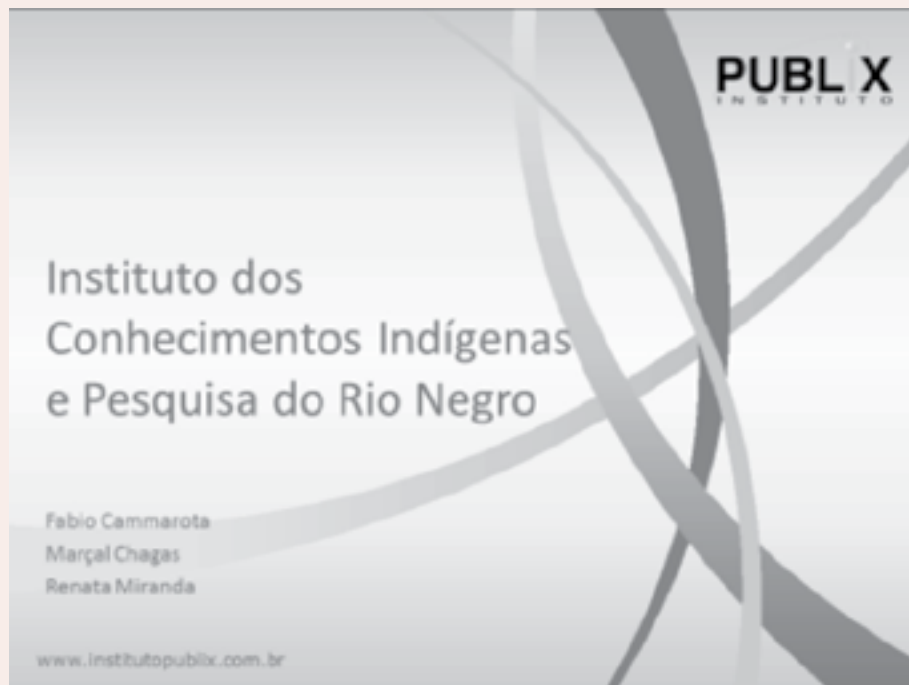




## Anexo IV – Reunião 9 de junho 2014

---

A seguir são apresentados registros da reunião do dia 9 de junho, realizada no CGEE, sob a coordenação do Instituto Publix e que contou com a presença do CGEE e da Professora Iraci Aguiar..



**PUBLIX**



**“Nada permanece, senão a mudança”**  
Eraclitus, filósofo grego


**“A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.”**  
Alan Kay



**PUBLIX**

## **Roteiro**

- 1. Contextualização**
- 2. Alternativas jurídico-institucionais**
- 3. Propostas de estrutura**






**PUBLIX**

## Contextualização

### Modelo de Negócio



**PUBLIX**

## Contexto e Histórico



Fonte: IBGE



## Contexto e Histórico

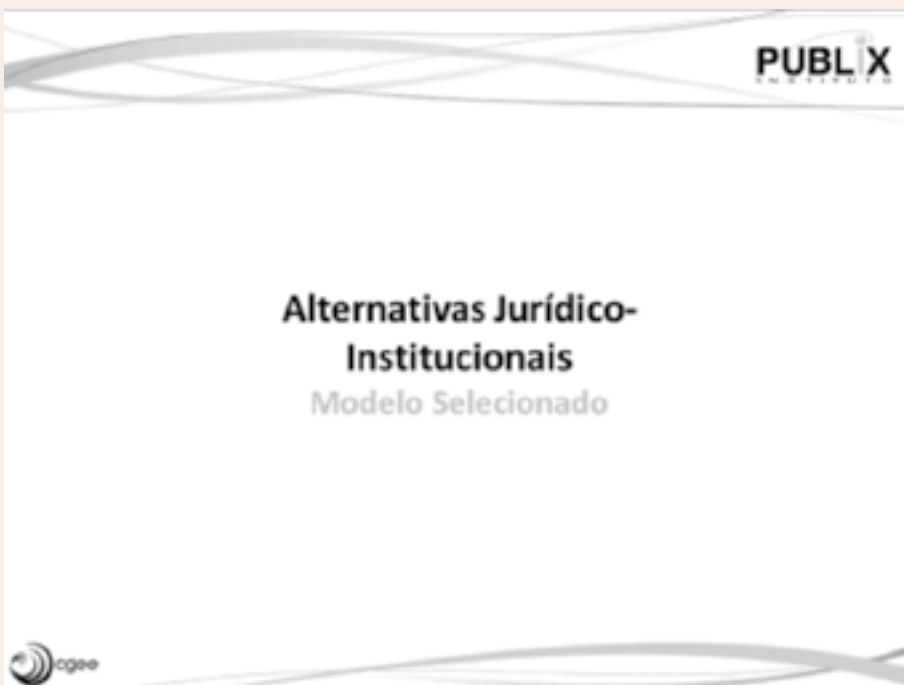
- A população indígena do Brasil é de aproximadamente **818.000 pessoas** (0,42% da população brasileira)
- Desde 1991, o Censo Demográfico permite ao respondente se autodeclarar indígena, o que apresentou crescimento acima do esperado passando de **294 mil para 734 mil pessoas em apenas nove anos**
- Em específico à região do vale do Alto Rio Negro, diz-se que cerca de **25 povos indígenas** lá vivem

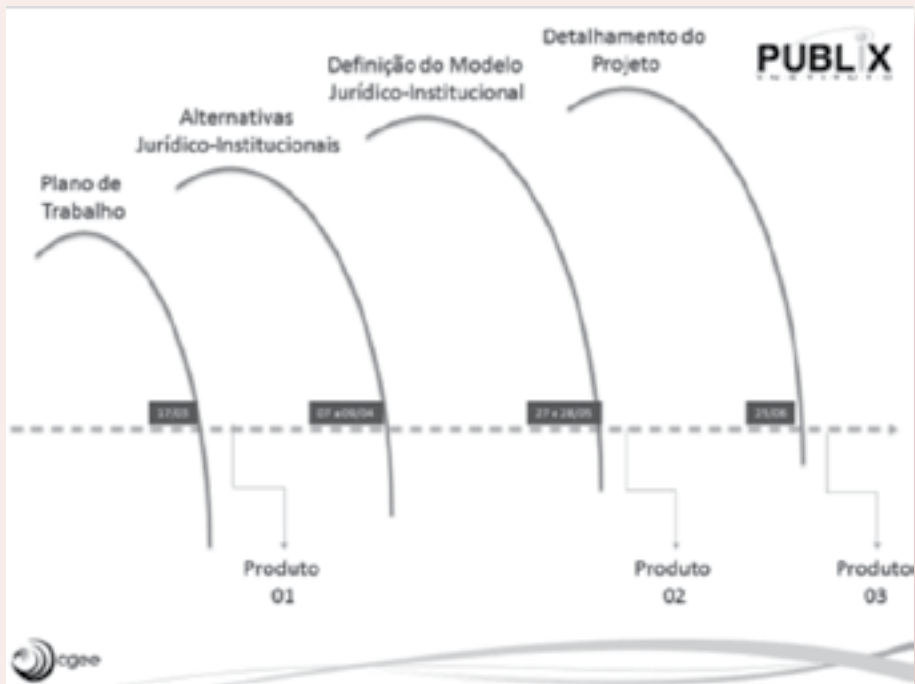
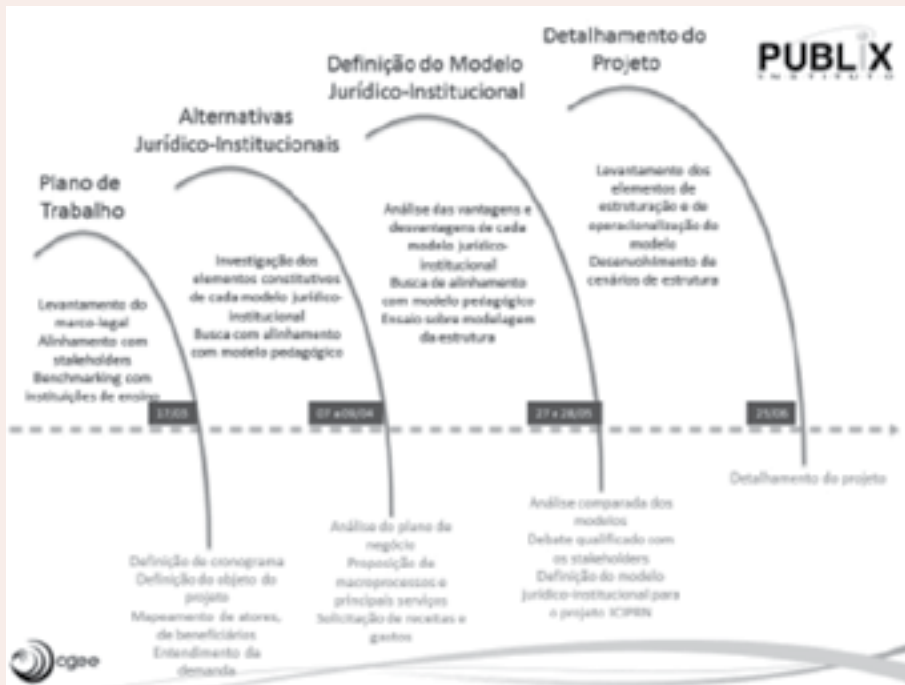
## Modelo de Negócio

### Beneficiários

- **Beneficiários:**
  - Povos Indígenas;
  - Território: etno-educacional;
  - Mercado de Trabalho: transformar, dotar;
  - Segmentos: eleito catalítico; e
  - Nação: triple bottom line.
- Tais públicos, em ordem de prioridade, deverão receber atenção e aplicação de recursos (esforços), e geração de valor (resultados) por parte do ICIPRN.









### Alternativas Jurídico-Institucionais **PUBLIX** INSTITUCIONAL

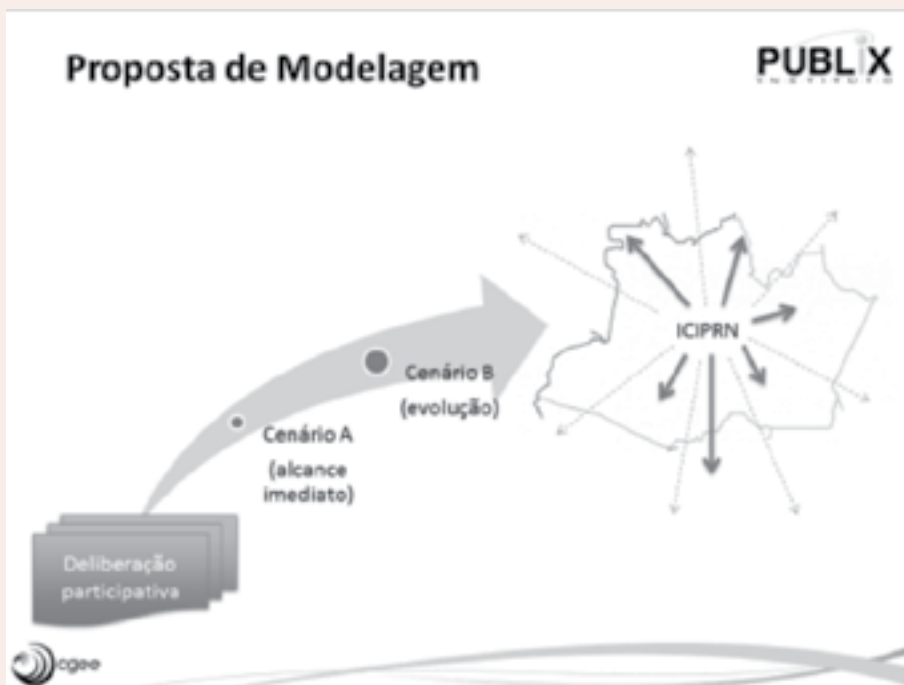
Formas	Autonomia na Gestão	Subordinação a Órgão Superior	Supervisão de Órgão Superior	Auditoria do TCU	Controle da CDB	Registro de Contas em BOM	Modelo próprio para Aplicações	Contrato de Gestão	Modelo de Distribuição Catagórica	Controle sobre o Patrimônio
Administração Direta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Autarquia	◐	●	●	●	●	●	●	●	◐	●
Fundação Pública	◐	●	●	●	●	●	●	●	◐	●
OS	●	◐	◐	◐	●	●	●	●	●	◐
OSCP	●	◐	◐	◐	●	●	●	●	●	◐
SUA	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	◐
Empresa Pública	●	●	●	●	●	◐	◐	◐	◐	◐

**Legenda**  
 ● Existe    ◐ Em Parte    ○ Não Existe

[Detalhe](#)

### Modelo Selecionado **PUBLIX** INSTITUCIONAL

## Organização Social





## Proposta de Modelagem

PUBLIX  
INSTITUTO

### Pressupostos

- Pressupostos atuam como sinalizadores do trabalho e norteiam a modelagem da arquitetura organizacional

- Povos Indígenas;
- Território: etno-educacional;
- Mercado de Trabalho: transformar, dotar;
- Segmentos: efeito catalítico; e
- Nação: triple bottom line.

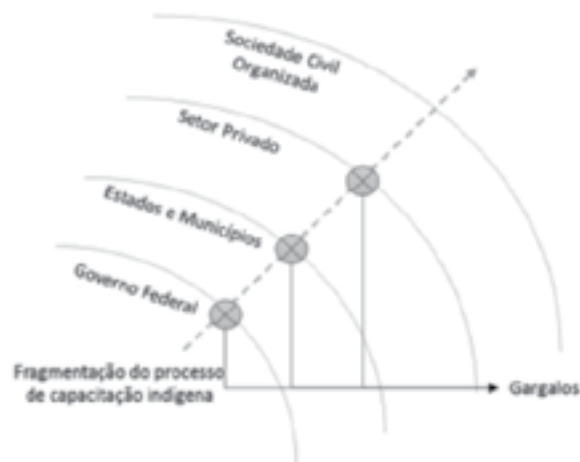
- Promoção da gestão do conhecimento indígena;
- Fortalecimento da capacidade de atuação, supervisão e desenvolvimento do potencial indígena regional;
- Estruturação de conhecimentos próprios;
- Ampliação da capacidade de assistência aos povos indígenas;
- Fortalecimento da função articulação e interlocução intra e inter governamental;
- Consolidação da capacidade de comunicação e interação institucional;
- Estruturação da governança interna; e
- Aplicabilidade do modelo pedagógico.

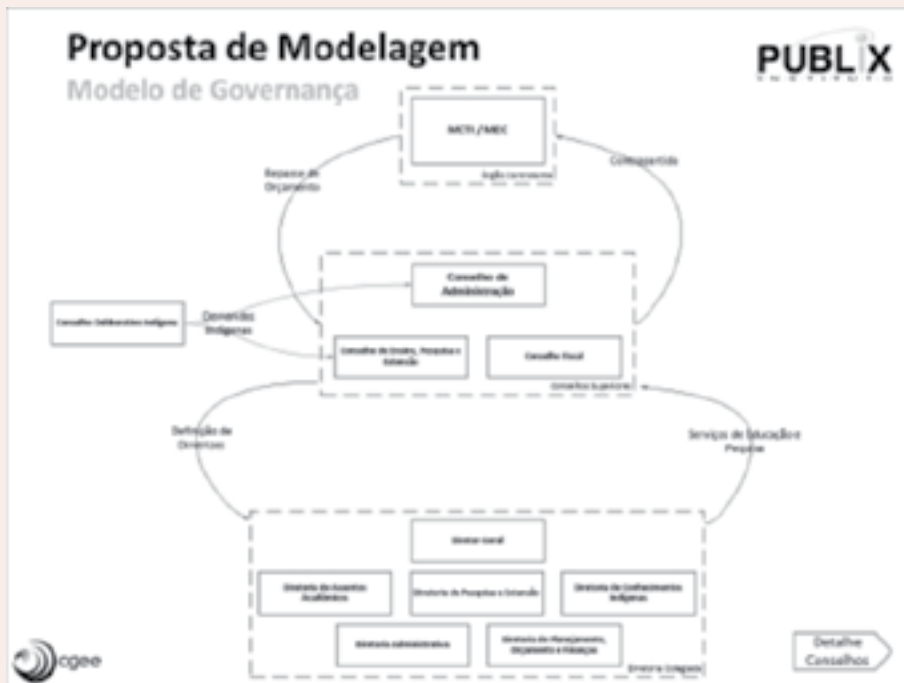
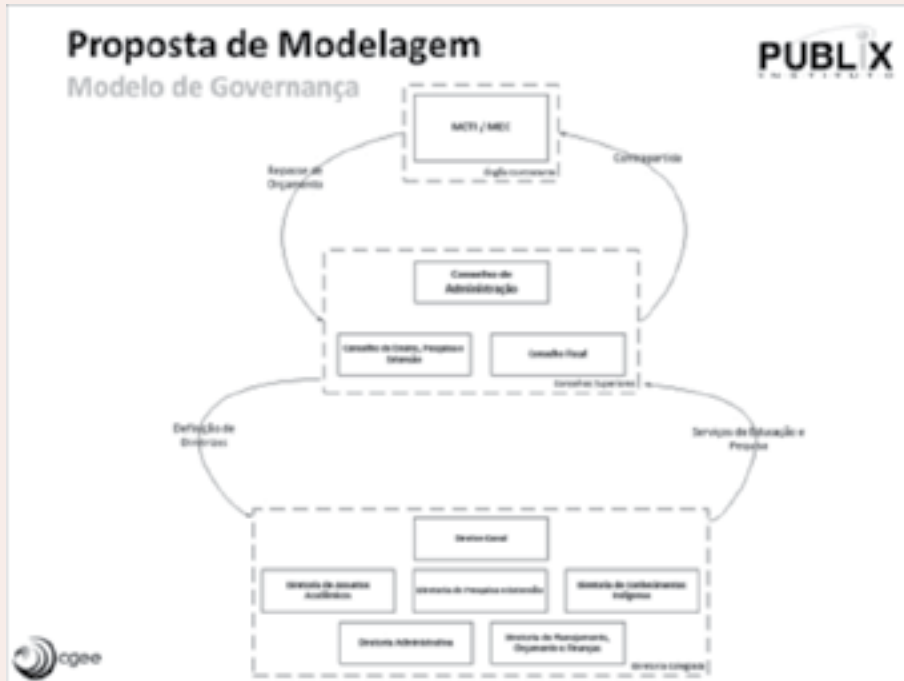


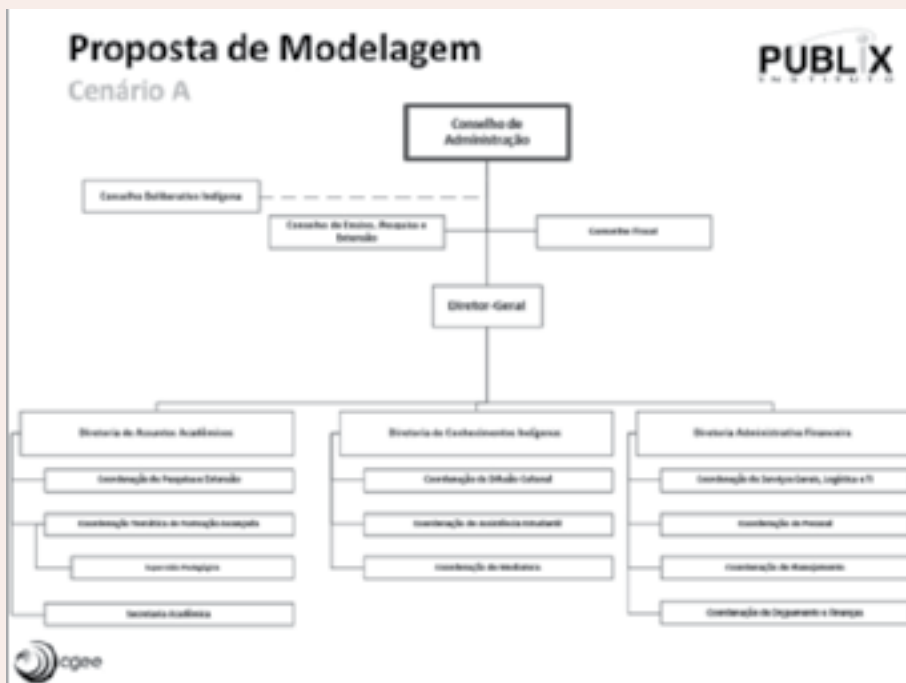
## Proposta de Modelagem

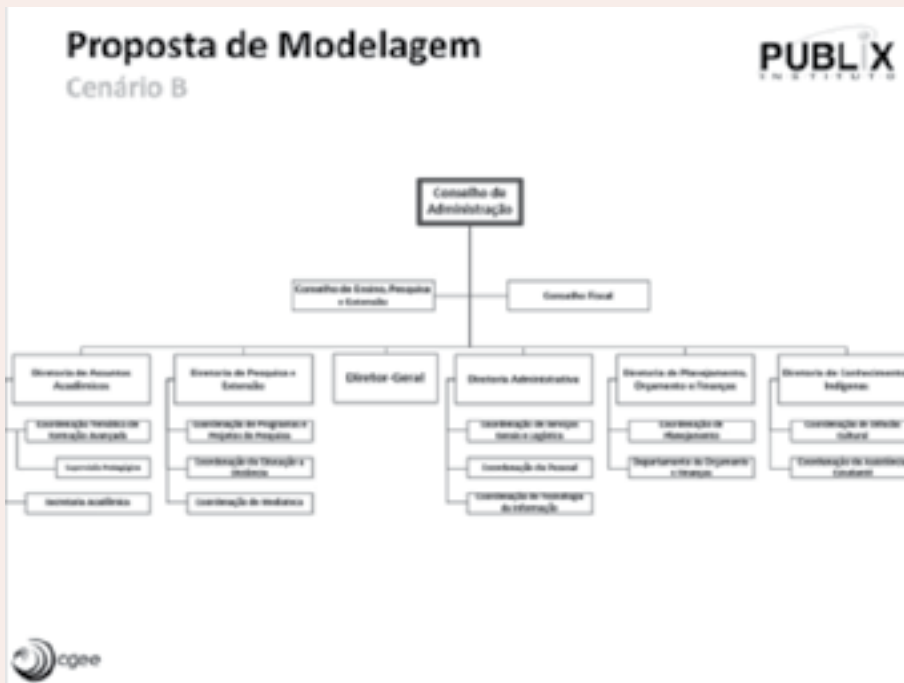
PUBLIX  
INSTITUTO

### Modelo de Governança













**PUBLIX**  
INSTITUTO

## Obrigado

**Fabio Cammarota**  
cammarota@institutopublic.com.br

**Marçal Chagas**  
marcalchagas@institutopublic.com.br

**Renata Miranda**  
renata@institutopublic.com.br


 CGEE

**PUBLIX**  
INSTITUTO

## Proposta de Estrutura

### Modelo de Governança

- **Conselho de Administração:**
  - I – Promover a elaboração e a atualização do Regimento Interno do ICIPRN e aprová-lo;
  - II – Aprovar a criação, alteração ou extinção de unidades e competências da estrutura e regimento internos das Unidades Acadêmicas;
  - III – Aprovar o Contrato de Gestão que deverá ser elaborado e apresentado no início de cada mandato do Diretor-Geral;
  - IV – Estabelecer as diretrizes acadêmicas e administrativas do Instituto;
  - V – Propor e verificar o cumprimento das diretrizes relativas à gestão e desenvolvimento de pessoal e à administração do patrimônio, do material e do orçamento do ICIPRN;
  - VI – Estabelecer políticas institucionais orçamentárias;
  - VII – Aprovar o relatório de Atividades do ICIPRN e seu sistema de monitoramento e controle.
  - VIII – Atuar na escolha, na aprovação e desoneração dos Diretores do Instituto

 CGEE Retorno

## Proposta de Estrutura

### Modelo de Governança

- **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:**
  - I – Deliberar sobre matéria acadêmica, científica, pesquisa, tecnológica, cultural e artística;
  - II – Criar, expandir, modificar e extinguir cursos acadêmicos;
  - III – Ampliar ou diminuir oferta de vagas;
  - IV – Estabelecer critérios de seleção para preenchimento das vagas existentes;
  - V – Estabelecer normas gerais para a organização, funcionamento, avaliação e alterações relativas aos cursos;
  - VI – Elaborar, alterar e aprovar diretrizes, planos, e projetos de caráter didático-pedagógico, culturais e científicos e seus desdobramentos técnicos administrativos;
  - VII – Analisar propostas e políticas diversas sobre matéria acadêmica, além de outros assuntos de interface acadêmico-administrativa;
  - VIII – Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação educacional e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação do corpo discente.



[Retorno](#)

## Proposta de Estrutura

### Modelo de Governança

- **Conselho Deliberativo Indígena:**
  - I – Deliberar sobre as necessidades das comunidades e projetos desenvolvidos e em desenvolvimento;
  - II – Encaminhar aos Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão decisões e alinhamentos do Conselho Consultivo Indígena;
  - III – Buscar alinhamento entre as necessidades e demandas das diferentes etnias do alto do Rio Negro;
  - IV – Identificar demandas oriundas das etnias para com o ICIPRN;
  - V – Propor conteúdo programático e diretivo para as capacitações e ações do Instituto;
  - VI – Atuar de forma influenciadora para com os Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão; e
  - VII – Eleger representantes para os Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão.



[Retorno](#)



## Anexo V – Lista de presença

 **CGEE** Instituto Brasileiro de Apoio às Escolas  
Instituições de Ensino Superior

**REUNIÃO TÉCNICA COM ESPECIALISTAS PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO E MODELO INSTITUCIONAL JURÍDICO DA SUBAÇÃO APOIO À CRIAÇÃO DE UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR INDÍGENA**  
Data: 25/5/2014 – Horário: 09h00 às 17h30  
Local: CGEE – Brasília/DF

NOME	INSTITUIÇÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
Amerilda Ramos	FOMM	(51) 3471-5032	amerilda@fomm.com.br	
Anair Mendes	FUMM	(07) 3471-2370/993 8121-1142	anair@fomm.com.br	
Antonio Carlos Cascaes Rosa	MAC	(61) 2032-3990 3025-3990	antonio@mac.com.br	
Carlos Alberto Ricardo	ITA	(11) 3015-6963/8894 (11) 90139-9282	carlos@ita.com.br	
Clayton Baroni	FUMM	(17) 3472-2377	clayton@fomm.com.br	
Edson do Couto e Silva	CGEE	(61) 3424-9182	edson@cggee.com.br	
Fábio Cesaranta	INSTITUTO FLEIX	(61) 9879-5297	fabio@institutofleix.com.br	
Flávia Tadini	FOMM	(61) 3471-1612	flavia@fomm.com.br	
Marcelo João Moura	INSTITUTO FUMM	(61) 3262-4050	marcelo@institutofomm.com.br	
Paulo Aguiar Medeiros	UNIVAT	(61) 4254-2932	medeiros@univat.com.br	

CGEE - Brasília/DF  
Av. Figueiredo, 130 - CEP 70150-000  
70150-000 - Brasília/DF

NOME	INSTITUIÇÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
José Flávio Sobral Lima	CGEE	(81) 3474-9033	josflav@cggee.org.br	
Juliano Sacramento	FEVA	(37) 3157-1409	josulian@feva.org.br	<i>Juliano Sacramento</i>
Luiza Dias	ISA	(35) 3318-8007	luiza@isainstit.org.br	<i>Luiza Dias</i>
Marysil Chepe Coll Ruffor	PIBUEE	(61) 3762-8290	marysil@pibuee.org.br	<i>Marysil Chepe Coll Ruffor</i>
Márcio Augusto Freitas de Melo	MEC	(61) 2012-7124	marcio@mec.gov.br	<i>Márcio Augusto Freitas de Melo</i>
Marcio de Oliveira Bastos	CGEE	(61) 3474-9461	marcio@cggee.org.br	<i>Marcio de Oliveira Bastos</i>
Marivelson Brito	FONV	(37) 3471-1132	marivelson@fonv.org.br	<i>Marivelson Brito</i>
Roberto Fontan	FONV	(37) 3471-1492	roberto@fonv.org.br	<i>Roberto Fontan</i>
Renato Martelli	ISA	(37) 3471-1736	renato@isainstit.org.br	<i>Renato Martelli</i>
Rita Potiguar	MEC		rita@cggee.org.br	<i>Rita Potiguar</i>
Thiago Tudes	MEC	(31) 2002-9042/9026	thiago@cggee.org.br	<i>Thiago Tudes</i>
<i>Wilson de Souza Brito</i>	<i>MEI</i>	<i>(61) 3500-0079</i>	<i>wilson@cggee.org.br</i>	<i>Wilson de Souza Brito</i>

SE 12514



## Anexo VI – Pesquisa salarial

A seguir são apresentados os dados originais da Pesquisa Salarial da empresa Catho, utilizada como fonte de informação para o presente trabalho

Organização de até R\$ 3 milhões.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A - Todo Brasil	20.745	16.961	17.731	20.907	60.709	47.073	58.746	77.909
B - Mesma Região	23.132	18.913	19.771	23.312	67.694	52.488	65.505	86.873
C - Mesmo Faturamento	17.234	14.091	14.730	17.368	50.434	39.106	48.804	64.723
D - Mesmo Ramo	18.640	15.240	15.932	18.785	54.550	42.297	52.786	70.004
E - Mesma região e faturamento	19.217	15.712	16.425	19.367	56.237	43.605	54.419	72.170

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A	330.394	267.570	289.254	349.895	64.400	54.819	55.493	64.037	394.794	322.389	344.747	413.732
B	368.407	298.355	322.534	389.929	71.809	61.126	61.878	71.405	440.217	359.481	384.412	461.334
C	274.477	222.286	240.300	290.512	53.501	45.541	46.101	53.199	327.978	267.827	286.401	343.711
D	296.873	240.423	259.907	314.216	57.866	49.257	49.863	57.540	354.739	289.680	309.770	371.756
E	306.057	247.661	267.948	323.936	59.656	50.761	51.405	59.320	365.713	298.642	319.353	383.256

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		17.137	14.059	15.610	19.732	65.879	35.747	52.672	75.455
<b>B - Mesma Região</b>		19.109	15.677	17.406	22.002	73.459	39.860	56.732	84.136
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		14.237	11.660	12.968	16.393	54.730	29.697	43.756	62.684
<b>D - Mesmo Ratio</b>		15.398	12.633	14.026	17.730	59.195	32.120	47.328	67.799
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		15.875	13.024	14.460	18.279	61.027	33.114	48.792	69.897

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	288.660	218.517	255.698	331.971	53.189	45.490	48.878	60.333	341.849	264.010	304.476	392.305
<b>B</b>	321.872	243.659	285.006	370.166	59.309	50.727	54.501	67.275	381.181	294.385	339.507	437.441
<b>C</b>	239.807	181.535	212.340	275.767	44.187	37.793	40.605	50.122	283.994	219.328	252.946	325.910
<b>D</b>	259.373	196.347	229.666	299.290	47.793	40.877	43.919	54.212	307.166	237.224	273.585	352.502
<b>E</b>	267.397	202.421	236.771	307.518	49.271	42.141	45.277	55.889	316.669	244.563	282.048	363.407

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		9.071	7.943	9.282	10.863	35.043	21.620	30.326	40.491
<b>B - Mesma Região</b>		13.194	9.857	10.350	12.135	50.075	24.108	33.814	45.549
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		7.535	6.569	7.711	9.041	29.112	17.961	25.192	33.638
<b>D - Mesmo Ratio</b>		8.150	7.137	8.341	9.779	31.488	19.427	27.248	36.382
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		6.402	7.350	6.599	10.062	32.402	29.620	20.091	37.500

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	152.960	124.884	150.995	181.874	28.269	25.677	29.065	33.432	181.229	150.562	180.060	215.405
<b>B</b>	170.559	139.253	148.368	202.619	31.522	28.632	32.442	37.276	202.081	167.885	200.810	240.189
<b>C</b>	127.073	98.748	126.441	151.176	23.485	21.332	24.171	27.774	150.558	125.080	140.611	178.949
<b>D</b>	137.441	112.214	135.676	152.511	25.491	23.072	25.143	30.040	162.942	135.286	161.819	192.551
<b>E</b>	141.693	115.085	139.673	196.569	20.167	23.796	26.952	30.909	161.860	139.471	166.625	199.530



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	12.785	10.960	12.644	14.886	49.284	28.226	42.870
B - Mesma Região	14.256	12.221	14.099	16.598	54.954	31.474	47.803	64.090
C - Mesmo Faturamento	10.621	9.105	10.504	12.366	40.943	23.449	35.615	47.750
D - Mesmo Ramo	11.488	9.848	11.361	13.375	44.284	25.362	38.521	51.646
E - Mesma região e faturamento	11.844	10.153	11.713	13.789	45.654	26.147	39.712	53.244

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	215.492	170.709	207.241	250.991	39.879	35.241	39.300	45.472	255.371	205.950	246.541	296.463
B	240.286	190.350	231.085	279.869	44.467	39.296	43.822	50.704	284.753	229.646	274.907	330.573
C	179.022	141.818	172.167	208.513	33.130	29.277	32.649	37.776	212.152	171.094	204.816	246.289
D	193.629	153.389	186.215	225.526	35.833	31.665	35.313	40.859	229.462	185.055	221.528	266.385
E	199.619	158.135	191.976	232.503	36.941	32.645	36.405	42.123	236.561	190.780	228.381	274.626

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	7.446	5.708	7.862	10.134	24.883	14.201	22.720
B - Mesma Região	8.230	6.309	8.690	11.202	27.504	15.696	25.113	36.254
C - Mesmo Faturamento	6.127	4.697	6.469	8.229	20.475	11.685	18.595	26.989
D - Mesmo Ramo	6.684	5.124	7.057	9.097	22.326	12.747	20.394	29.442
E - Mesma região e faturamento	6.772	5.192	7.151	9.217	22.631	12.916	20.564	29.832

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	121.663	86.406	124.926	164.543	28.576	24.848	29.922	36.286	150.260	113.255	154.848	200.829
B	134.500	97.718	138.084	181.874	31.586	27.466	33.073	40.108	166.086	125.183	171.158	221.982
C	100.127	72.745	102.795	135.304	23.514	20.446	24.621	29.858	123.641	93.191	127.416	165.252
D	109.226	79.356	112.137	147.698	25.651	22.305	26.859	32.571	134.877	101.661	138.996	180.270
E	110.673	80.407	113.622	149.654	25.991	22.600	27.214	33.903	136.663	103.007	140.837	182.657

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.702	999	1.454	1.999	4.817	2.014	3.542	5.626
B - Mesma Região	1.859	1.091	1.568	2.183	5.262	2.200	3.869	6.145
C - Mesmo Faturamento	1.363	812	1.181	1.624	3.913	1.636	2.877	4.570
D - Mesmo Ramo	1.526	896	1.303	1.792	4.318	1.805	3.175	5.043
E - Mesma região e faturamento	1.864	1.240	1.644	2.127	4.274	1.787	3.143	4.992

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	26.943	15.003	22.442	31.609	6.694	3.951	5.545	7.436	33.637	18.953	27.988	39.044
B	29.431	16.368	24.515	34.528	7.312	4.316	6.057	8.122	36.743	20.704	30.572	42.650
C	21.886	12.187	18.230	25.676	5.438	3.209	4.504	6.040	27.323	15.396	22.734	31.716
D	24.152	13.448	20.118	28.334	6.001	3.542	4.971	6.665	30.152	16.990	25.888	35.000
E	28.503	17.908	24.510	32.644	5.940	3.506	4.920	6.598	34.443	21.414	29.430	39.241

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.256	1.846	2.381	2.845	6.345	3.843	5.066	7.938
B - Mesma Região	2.464	2.016	2.601	3.112	6.930	4.198	6.539	8.671
C - Mesmo Faturamento	1.832	1.499	1.934	2.314	5.154	3.122	4.862	6.448
D - Mesmo Ramo	2.022	1.654	2.135	2.554	5.687	3.445	5.366	7.115
E - Mesma região e faturamento	2.001	1.638	2.113	2.528	5.630	3.410	5.312	7.043

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.067	27.836	36.944	44.975	8.884	7.222	9.137	10.429	44.552	35.058	46.081	55.403
B	38.962	30.407	40.356	49.128	9.705	7.889	9.981	11.392	48.667	38.296	50.337	60.520
C	28.973	22.612	30.010	36.533	7.217	5.866	7.422	8.471	36.190	28.478	37.432	45.004
D	31.973	24.953	33.117	40.316	7.964	6.474	8.190	9.348	39.937	31.427	41.308	49.664
E	31.646	24.700	32.781	39.907	7.883	6.408	8.107	9.254	39.532	31.108	40.889	49.161





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.504	1.260	1.502	1.687	3.700	1.986	3.109
B - Mesma Região	1.523	1.360	1.621	1.821	3.994	2.144	3.356	4.950
C - Mesmo Faturamento	1.206	1.010	1.204	1.353	2.967	1.593	2.493	3.677
D - Mesmo Ramo	1.346	1.128	1.345	1.510	3.313	1.778	2.783	4.106
E - Mesma região e faturamento	1.302	1.090	1.300	1.460	3.202	1.719	2.690	3.969

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.252	18.363	22.636	26.519	5.525	4.546	5.342	5.879	28.778	22.909	27.977	32.398
B	25.098	19.821	24.433	28.624	5.964	4.907	5.766	6.346	31.062	24.728	30.198	34.970
C	18.643	14.723	18.148	21.262	4.430	3.645	4.283	4.714	23.073	18.367	22.431	25.976
D	20.815	16.438	20.263	23.740	4.946	4.069	4.782	5.263	25.761	20.508	25.845	29.003
E	20.123	15.891	19.589	22.950	4.782	3.934	4.623	5.088	24.904	19.826	24.212	28.038

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.153	931	1.061	1.321	2.836	1.422	2.135
B - Mesma Região	1.240	1.002	1.142	1.422	3.052	1.530	2.298	3.781
C - Mesmo Faturamento	921	744	848	1.056	2.267	1.136	1.706	2.807
D - Mesmo Ramo	1.032	834	950	1.183	2.538	1.272	1.911	3.144
E - Mesma região e faturamento	1.060	870	982	1.206	2.439	1.223	1.836	3.021

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	17.822	13.531	15.929	20.692	4.188	3.347	3.758	4.599	22.010	16.878	19.687	25.291
B	19.179	14.961	17.142	22.268	4.507	3.602	4.044	4.949	23.686	18.163	21.186	27.217
C	14.242	10.813	12.729	16.536	3.347	2.675	3.003	3.675	17.589	13.487	15.732	20.211
D	15.949	12.109	14.255	18.517	3.748	2.995	3.363	4.116	19.697	15.104	17.618	22.633
E	16.225	12.535	14.567	18.693	3.602	2.876	3.232	3.955	19.827	15.413	17.829	22.648

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.255	980	1.228	1.357	3.093	1.616	2.698
B - Mesma Região	1.350	1.055	1.321	1.460	3.328	1.739	2.903	3.877
C - Mesmo Faturamento	1.003	784	981	1.084	2.472	1.292	2.156	2.879
D - Mesmo Ramo	1.123	877	1.099	1.214	2.768	1.446	2.414	3.224
E - Mesma região e faturamento	1.114	878	1.090	1.202	2.660	1.390	2.320	3.098

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	19.406	14.362	18.658	21.243	4.544	3.529	4.345	4.748	23.950	17.891	23.004	25.991
B	20.883	15.456	20.079	22.861	4.890	3.798	4.676	5.109	25.773	19.254	24.755	27.970
C	15.507	11.477	14.910	16.976	3.631	2.820	3.472	3.794	19.139	14.297	18.383	20.770
D	17.366	12.853	16.697	19.010	4.066	3.158	3.889	4.249	21.432	16.011	20.586	23.259
E	17.139	12.802	16.497	18.719	3.908	3.035	3.737	4.083	21.047	15.837	20.233	22.802

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	3.793	2.197	3.525	5.526	12.414	5.586	9.656
B - Mesma Região	4.193	2.428	3.896	6.108	13.721	6.174	10.673	19.690
C - Mesmo Faturamento	3.121	1.808	2.900	4.547	10.215	4.596	7.945	14.656
D - Mesmo Ramo	3.405	1.972	3.164	4.960	11.143	5.014	8.667	15.990
E - Mesma região e faturamento	3.450	1.998	3.206	5.026	11.291	5.081	8.762	16.201

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	61.726	34.146	55.475	89.648	15.173	9.555	13.233	19.673	76.899	43.701	68.707	109.322
B	68.228	37.743	61.317	96.091	16.771	10.562	14.627	21.745	84.999	48.304	75.944	120.836
C	50.791	28.097	45.647	73.767	12.485	7.862	10.889	16.188	63.276	35.960	56.536	89.955
D	55.407	30.851	49.795	80.471	13.620	8.577	11.878	17.659	69.027	39.228	61.674	98.130
E	56.141	31.056	50.455	81.537	13.800	8.691	12.035	17.893	69.941	39.747	62.490	99.430



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Coordenação**  
Cargo: **Auxiliar de Coordenação Pedagógica**  
Auxiliar em funções relacionadas a supervisão de aulas, em nível superior, das disciplinas componentes dos cursos. Auxiliar no acompanhamento constante, para a total garantia de cumprimento de carga e grades curriculares.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.172	896	1.059	1.512	2.912	1.392	2.128	3.911
B - Mesma Região	1.201	965	1.139	1.627	3.134	1.498	2.290	4.209
C - Mesmo Faturamento	936	726	846	1.208	2.327	1.113	1.701	3.125
D - Mesmo Ramo	1.049	802	947	1.353	2.606	1.246	1.904	3.500
E - Mesma região e faturamento	1.101	865	1.004	1.394	2.504	1.197	1.830	3.363

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	18.144	13.044	15.891	23.562	4.302	3.226	3.768	5.274	22.446	16.271	19.659	28.836
B	19.526	14.037	17.101	25.356	4.930	3.472	4.055	5.676	24.156	17.509	21.156	31.032
C	14.499	10.554	12.699	18.829	3.438	2.576	3.011	4.215	17.937	13.132	15.710	23.043
D	16.237	11.673	14.220	21.085	3.950	2.887	3.372	4.720	20.087	14.560	17.592	25.805
E	16.824	12.438	14.886	21.483	3.700	2.775	3.240	4.536	20.523	15.212	18.126	26.018

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Coordenação**  
Cargo: **Assistente de Coordenação Pedagógica**  
Prestam auxílio na implementação, avaliação, coordenação e planejamento do desenvolvimento de projetos pedagógicos/instrucionais no ensino superior, ajudando o coordenador pedagógico na aplicação das metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.517	1.265	1.441	1.582	3.766	2.078	3.094	4.342
B - Mesma Região	1.638	1.366	1.555	1.707	4.065	2.243	3.340	4.687
C - Mesmo Faturamento	1.216	1.015	1.155	1.268	3.019	1.666	2.481	3.481
D - Mesmo Ramo	1.358	1.133	1.290	1.416	3.371	1.861	2.770	3.887
E - Mesma região e faturamento	1.313	1.095	1.247	1.369	3.259	1.799	2.678	3.758

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.490	18.528	21.822	24.904	5.603	4.539	5.101	5.493	29.094	23.067	26.923	30.397
B	25.355	19.999	23.554	26.881	6.048	4.900	5.506	5.930	31.403	24.898	29.061	32.810
C	18.834	14.855	17.496	19.967	4.492	3.639	4.090	4.404	23.326	18.494	21.586	24.371
D	21.028	16.586	19.535	22.294	5.016	4.063	4.567	4.918	26.044	20.650	24.162	27.211
E	20.329	16.034	18.885	21.552	4.849	3.928	4.415	4.754	25.178	19.962	23.300	26.306

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Coordenação  
**Cargo:** Coordenador Administrativo de Instituição de Ensino

Coordenar todas as atividades administrativas da entidade, zelando pelo cumprimento das normas e padrões preestabelecidos para a gestão de RH, Administração de Pessoal, Compras, Infra-estrutura, Informática, Almoxarifado, Patrimônio e Arquivo Central

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	4.480	3.273	4.447	5.320	14.873	8.305	11.318	16.859
B - Mesma Região	4.952	3.618	4.915	5.881	16.439	9.180	13.263	18.635
C - Mesmo Faturamento	3.686	2.693	3.659	4.378	12.238	6.834	9.724	13.872
D - Mesmo Ramo	4.821	2.938	3.991	4.776	13.350	7.495	10.508	15.133
E - Mesma região e faturamento	4.074	2.977	4.044	4.839	13.527	7.554	10.749	15.334

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	73.109	50.858	69.625	86.024	17.878	14.147	16.795	18.089	90.987	65.004	86.420	104.114
B	80.809	56.214	76.958	95.085	19.761	15.636	18.564	19.995	100.571	71.851	95.523	115.080
C	60.158	41.848	57.291	70.785	14.711	11.640	13.820	14.885	74.869	53.489	71.111	85.670
D	65.625	45.651	62.497	77.218	16.048	12.698	15.076	16.238	81.673	58.350	77.573	93.455
E	66.494	46.256	63.325	78.240	16.261	12.866	15.275	16.453	82.754	59.122	78.600	94.693

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Coordenação  
**Cargo:** Coordenador de Informática

Coordenar, orientar, acompanhar e executar trabalhos no setor de informática, envolvendo elaboração, distribuição de tarefas aos subordinados, manutenção, correção e operação de programas e sistemas, implantação de micros, atendimento e treinamento de usuários, emissão de vários relatórios aos setores, análise e manutenção de hardware e software, assistência técnica, controle e entrega de materiais informáticos, a fim de garantir bons resultados com agilidade de informação.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	6.380	5.587	7.519	10.001	20.970	14.218	21.409	32.059
B - Mesma Região	7.052	6.175	8.311	11.054	23.179	15.715	23.663	35.435
C - Mesmo Faturamento	5.250	4.597	6.187	8.229	17.255	11.699	17.616	26.379
D - Mesmo Ramo	5.727	5.015	6.749	8.977	18.823	12.762	19.217	28.777
E - Mesma região e faturamento	5.803	5.081	6.838	9.096	19.072	12.931	19.471	29.158

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	103.916	86.845	119.153	162.070	24.608	24.250	28.920	34.839	128.524	111.095	148.074	196.909
B	114.861	96.992	131.703	179.141	27.200	26.804	31.966	38.508	142.061	122.796	163.670	217.649
C	85.507	71.460	98.045	133.359	20.249	19.954	23.797	28.667	105.755	91.414	121.842	162.026
D	93.278	77.954	106.955	145.479	22.089	21.767	25.960	31.272	115.367	99.722	132.915	176.751
E	94.513	78.987	108.372	147.405	22.381	22.056	26.304	31.686	116.894	101.042	134.675	179.092



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	6.732	5.848	6.975	8.091	21.952	14.898	19.153	26.034
B - Mesma Região	7.441	6.464	7.710	8.543	24.264	16.467	21.170	28.776
C - Mesmo Faturamento	5.539	4.812	5.739	6.658	18.063	12.259	15.760	21.422
D - Mesmo Ramo	6.942	5.250	6.261	7.263	19.705	13.373	17.192	23.369
E - Mesma região e faturamento	6.122	5.319	6.344	7.359	19.965	13.550	17.420	23.678

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	109.462	90.928	109.828	131.215	26.109	25.433	26.546	28.826	135.570	116.361	136.375	160.042
B	120.991	100.505	121.396	145.036	28.859	28.112	29.342	31.862	149.849	128.617	150.738	176.898
C	90.070	74.820	90.372	107.970	21.463	20.928	21.844	23.720	111.554	95.747	112.215	131.690
D	98.256	81.619	98.585	117.783	23.436	22.830	23.829	25.875	121.692	104.449	122.414	143.658
E	99.557	82.700	99.690	119.342	23.746	23.132	24.144	26.218	123.303	105.832	124.035	145.560

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.610	1.826	2.027	2.726	8.543	4.610	5.642	8.789
B - Mesma Região	2.885	2.018	2.241	3.013	9.443	5.095	6.458	9.715
C - Mesmo Faturamento	2.147	1.502	1.666	2.243	7.030	3.793	4.807	7.232
D - Mesmo Ramo	2.343	1.639	1.820	2.447	7.669	4.138	5.244	7.889
E - Mesma região e faturamento	2.374	1.661	1.844	2.479	7.770	4.193	5.314	7.964

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	42.471	23.344	32.197	44.227	10.474	7.576	7.705	9.627	52.946	35.920	39.901	53.854
B	46.944	31.329	35.588	48.886	11.578	8.374	8.516	10.640	58.522	39.704	44.104	59.526
C	34.947	23.323	26.493	36.392	6.519	6.234	6.340	7.621	43.566	29.557	32.833	44.314
D	38.123	25.442	28.901	39.700	9.402	6.801	6.916	8.641	47.525	32.243	35.817	48.341
E	38.628	25.779	29.283	40.225	9.527	6.891	7.007	8.755	48.155	32.670	36.291	48.981

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Graduado de Instituições de Ensino Superior  
Leccionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplicar provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.009	1.392	1.924	2.625	5.664	2.751	4.494	7.327
B - Mesma Região	2.194	1.521	2.102	2.868	6.187	3.005	4.909	8.003
C - Mesmo Faturamento	1.632	1.131	1.563	2.132	4.601	2.234	3.651	5.951
D - Mesmo Ramo	1.801	1.248	1.725	2.353	5.077	2.466	4.029	6.568
E - Mesma região e faturamento	1.782	1.235	1.707	2.329	5.026	2.441	3.968	6.501

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	31.776	20.847	29.508	41.454	7.863	5.438	7.310	9.692	39.639	26.285	36.818	51.146
B	34.710	22.772	32.233	45.283	8.589	5.941	7.985	10.587	43.300	28.713	40.218	55.869
C	25.811	16.934	23.970	33.673	6.387	4.418	5.938	7.873	32.199	21.352	29.907	41.546
D	28.484	18.687	26.451	37.160	7.049	4.875	6.552	8.688	35.533	23.563	33.004	45.848
E	28.195	18.498	26.183	36.783	6.977	4.826	6.486	8.600	35.172	23.324	32.669	45.383

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Doutor de Instituições de Ensino Superior  
Leccionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplicar provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	8.806	7.720	7.955	10.587	24.806	15.705	19.255	29.843
B - Mesma Região	9.619	8.433	8.690	11.564	27.096	17.155	21.033	32.599
C - Mesmo Faturamento	7.153	6.271	6.482	8.600	20.150	12.757	15.641	24.241
D - Mesmo Ramo	7.894	6.920	7.131	9.490	22.236	14.078	17.260	26.752
E - Mesma região e faturamento	7.814	6.850	7.059	9.394	22.010	13.935	17.085	26.480

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	139.280	116.063	122.871	167.469	34.661	30.319	30.369	39.150	173.942	146.382	153.040	206.620
B	152.144	128.782	134.000	182.936	37.862	33.119	33.174	42.766	190.006	169.901	167.174	225.702
C	113.138	94.278	99.646	136.036	28.155	24.628	24.660	31.802	141.293	118.906	124.315	167.838
D	134.852	104.040	109.963	150.121	31.071	27.178	27.223	35.095	165.923	131.218	137.187	185.216
E	123.586	102.985	108.848	148.599	30.756	26.902	26.947	34.739	154.342	129.886	135.796	183.338



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Mestre de Instituições de Ensino Superior  
Lecionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplica provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	6.403	4.479	5.145	9.193	18.075	9.286	12.195	25.353
B - Mesma Região	6.994	4.893	5.620	10.042	19.745	10.144	13.321	27.695
C - Mesmo Faturamento	5.201	3.638	4.179	7.468	14.683	7.543	9.906	20.595
D - Mesmo Ramo	5.740	4.015	4.612	8.241	16.203	8.324	10.931	22.727
E - Mesma região e faturamento	5.882	3.974	4.565	8.157	16.039	8.240	10.821	22.497

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	101.315	67.515	79.080	144.868	25.035	17.626	19.649	33.782	126.350	85.141	98.729	178.650
B	110.672	73.750	86.384	158.247	27.347	19.254	21.464	36.902	138.019	93.004	107.848	195.149
C	82.298	54.842	64.237	117.676	20.336	14.317	15.961	27.441	102.634	69.160	80.198	145.117
D	90.820	60.521	70.888	129.861	22.441	15.800	17.614	30.283	113.261	76.321	88.502	160.143
E	89.899	59.907	70.170	128.544	22.214	15.640	17.435	29.976	112.113	75.547	87.605	158.520

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Especializado de Instituições de Ensino Superior  
Lecionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplica provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.535	2.632	3.613	4.152	9.992	5.170	8.372	11.538
B - Mesma Região	3.862	2.875	3.947	4.536	10.915	5.648	9.146	12.604
C - Mesmo Faturamento	2.872	2.138	2.935	3.373	8.116	4.200	6.801	9.373
D - Mesmo Ramo	3.169	2.359	3.239	3.722	8.957	4.635	7.505	10.343
E - Mesma região e faturamento	3.137	2.335	3.206	3.684	8.866	4.588	7.429	10.238

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	55.950	39.386	55.346	65.517	13.611	10.437	13.845	15.395	69.561	49.823	69.191	80.912
B	61.117	43.023	60.458	71.568	14.868	11.401	15.123	16.817	75.985	54.424	75.581	88.385
C	45.448	31.993	44.958	53.220	11.056	8.478	11.246	12.505	56.504	40.471	56.204	65.725
D	50.154	35.306	49.613	58.730	12.201	9.356	12.411	13.800	62.355	44.662	62.023	72.531
E	49.645	34.948	49.110	58.135	12.078	9.261	12.265	13.660	61.723	44.209	61.395	71.795

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Secretaria  
**Cargo:** Telefonista Recepcionista  
Executa atividades de atendimento ao cliente público, presta informações, bem como anota solicitações, sugestões e reclamações relativas aos produtos da empresa, encaminhando-as ao seu superior para solução.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	959	751	965	1.270	2.366	1.180	2.091	3.393
B - Mesma Região	1.031	871	1.059	1.367	2.546	1.270	2.251	3.651
C - Mesmo Faturamento	766	724	787	1.015	1.890	943	1.671	2.711
D - Mesmo Ramo	963	777	986	1.241	2.117	1.056	1.872	3.036
E - Mesma região e faturamento	1.020	842	1.043	1.288	2.034	1.015	1.799	2.918

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	14.826	10.943	14.890	19.903	3.480	2.707	3.497	4.428	18.306	13.651	18.386	24.331
B	15.955	12.599	16.024	21.418	3.745	2.914	3.783	4.765	19.700	15.513	19.786	26.183
C	11.648	10.357	11.899	15.905	2.781	2.164	2.794	3.538	14.628	12.521	14.693	19.443
D	14.630	11.156	14.687	19.173	3.114	2.423	3.129	3.962	17.744	13.578	17.816	23.136
E	15.296	11.959	15.353	19.664	2.992	2.328	3.007	3.808	18.290	14.287	18.360	23.472

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Planejamento Empresarial  
**Cargo:** Coordenador de Planejamento  
Coordenar a elaboração, manutenção e atualização do planejamento estratégico da empresa, analisando as informações relevantes sobre os aspectos econômicos e financeiros, para a elaboração de planos de ações que levem a empresa a atingir seus objetivos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	7.477	6.167	8.861	12.469	24.337	15.304	24.895	40.356
B - Mesma Região	8.264	6.817	9.794	13.782	26.900	16.916	27.517	44.606
C - Mesmo Faturamento	6.152	5.075	7.291	10.200	20.025	12.593	20.485	33.207
D - Mesmo Ramo	6.711	5.536	7.954	11.192	21.845	13.738	22.347	36.225
E - Mesma região e faturamento	6.800	5.609	8.059	11.340	22.135	13.920	22.643	36.704

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	121.532	95.476	140.086	202.449	30.037	26.302	33.902	44.464	151.569	121.778	173.988	246.912
B	134.333	105.532	154.840	223.772	33.200	29.072	37.473	49.147	167.533	134.605	192.314	272.919
C	100.003	78.562	115.209	166.584	24.716	21.643	27.896	36.567	124.718	100.205	143.166	203.171
D	109.091	85.702	125.745	181.724	26.962	23.609	30.432	39.912	136.053	109.312	156.177	221.635
E	110.536	86.837	127.410	184.130	27.319	23.922	30.835	40.440	137.854	110.759	158.245	224.570





**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online

**Área Específica:** Planejamento Empresarial  
**Cargo:** Assistente de Planejamento

Auxiliar nas atividades da área no levantamento e análise de informações sobre os aspectos econômicos e financeiros, a fim de contribuir para a elaboração de planos de ação que levem a empresa a atingir seus objetivos.

**BASE Maio 2014**

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A - Todo Brasil	1.651	1.153	1.621	2.131	4.085	1.775	3.785	7.362
B - Mesma Região	1.782	1.245	1.966	3.056	4.409	1.916	4.085	7.968
C - Mesmo Faturamento	1.323	925	1.460	2.270	3.275	1.423	3.635	5.919
D - Mesmo Ramo	1.478	1.032	1.631	2.535	3.657	1.589	3.368	6.609
E - Mesma região e faturamento	1.428	996	1.576	2.450	3.535	1.536	3.275	6.389

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A	25.541	15.768	27.464	44.191	6.269	4.155	6.485	9.008	31.610	20.923	33.249	54.000
B	27.569	18.100	29.644	47.700	6.551	4.485	7.000	10.587	34.120	22.584	36.544	58.287
C	20.478	13.444	22.019	35.431	4.966	3.331	5.199	7.664	25.344	16.775	27.219	43.295
D	22.864	15.011	24.585	39.560	5.433	3.720	5.805	8.780	28.297	18.730	30.391	48.340
E	22.104	14.511	23.767	38.243	5.252	3.596	5.612	8.488	27.356	18.107	29.379	46.732

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online

**Área Específica:** Planejamento Empresarial  
**Cargo:** Analista de Planejamento Júnior

Realizar atividades de menor complexidade no levantamento e análise de informações sobre os aspectos econômicos e financeiros, visando contribuir para a elaboração de planos de ação que levem a empresa a atingir seus objetivos.

**BASE Maio 2014**

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A - Todo Brasil	2.756	2.156	2.629	3.279	6.980	3.557	5.961	8.807
B - Mesma Região	3.001	2.348	2.863	3.572	7.602	3.873	6.514	9.592
C - Mesmo Faturamento	2.231	1.746	2.128	2.655	5.652	2.880	4.843	7.131
D - Mesmo Ramo	2.469	1.932	2.356	2.939	6.295	3.187	5.360	7.892
E - Mesma região e faturamento	2.430	1.901	2.318	2.692	6.155	3.136	5.274	7.766

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A	42.804	31.585	40.155	51.439	10.785	8.572	10.129	12.253	53.589	40.157	50.284	63.692
B	46.618	34.399	43.734	56.023	11.746	9.336	11.031	13.345	58.364	43.735	54.765	69.368
C	34.657	25.573	32.512	41.648	8.732	6.940	8.201	9.521	43.389	32.513	40.713	51.569
D	38.357	28.303	35.983	46.095	9.564	7.681	9.076	10.980	48.021	35.984	45.360	57.075
E	37.745	27.852	35.410	45.360	9.510	7.559	8.932	10.805	47.255	35.411	44.341	56.165

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Planejamento Empresarial  
**Cargo:** Analista de Planejamento Pleno  
Realizar atividades de média complexidade no levantamento e análise de informações sobre os aspectos econômicos e financeiros, visando contribuir para a elaboração de planos de ação que levem a empresa a atingir seus objetivos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.365	3.033	3.285	4.079	8.619	6.262	7.861	13.867
B - Mesma Região	3.348	3.313	3.589	5.439	9.415	6.840	8.587	15.148
C - Mesmo Faturamento	2.490	2.464	2.669	4.044	7.001	5.086	6.385	11.264
D - Mesmo Ramo	2.747	2.719	2.945	4.463	7.726	5.613	7.846	12.431
E - Mesma região e faturamento	2.720	2.691	2.915	4.418	7.648	5.556	6.975	12.305

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	48.463	45.690	50.572	78.595	11.937	11.889	12.612	18.542	60.400	57.579	63.183	97.137
B	52.938	49.910	55.242	85.853	13.039	12.987	13.776	20.255	65.978	62.897	69.019	106.108
C	39.396	37.114	41.079	63.843	9.996	9.658	10.245	15.862	49.063	46.772	51.324	78.904
D	43.442	40.957	45.333	70.453	10.700	10.658	11.305	16.621	54.143	51.615	56.538	87.074
E	43.002	40.542	44.873	69.739	10.592	10.550	11.191	16.453	53.594	51.091	56.064	86.192

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Diretoria / Gerência  
**Cargo:** Auxiliar de Escritório  
Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística, atender fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços, tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos, preparar relatórios em planilhas e executar serviços gerais de escritório.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	956	843	996	1.230	2.395	1.326	2.238	3.328
B - Mesma Região	1.029	907	1.072	1.324	2.578	1.427	2.408	3.582
C - Mesmo Faturamento	794	734	796	983	1.914	1.060	1.788	2.660
D - Mesmo Ramo	885	783	921	1.130	2.143	1.186	2.003	2.978
E - Mesma região e faturamento	954	856	988	1.189	2.060	1.140	1.924	2.862

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	14.824	12.283	15.189	19.320	3.526	3.024	3.548	4.291	18.350	15.307	18.737	23.611
B	15.952	13.218	16.346	20.791	3.794	3.255	3.818	4.617	19.747	16.473	20.164	25.409
C	12.236	10.596	12.138	15.439	2.818	2.417	2.835	3.429	15.054	13.012	14.973	18.868
D	13.644	11.370	13.971	17.667	3.155	2.707	3.175	3.840	16.799	14.076	17.146	21.507
E	14.456	12.272	14.771	18.323	3.032	2.601	3.051	3.690	17.489	14.872	17.822	22.013



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.889	1.513	2.070	4.123	9.530	3.857	5.912	13.307
B - Mesma Região	3.193	1.673	2.288	4.557	10.534	4.263	6.535	14.709
C - Mesmo Faturamento	2.377	1.245	1.703	3.392	7.842	3.174	4.865	10.950
D - Mesmo Ramo	2.593	1.358	1.858	3.700	8.554	3.462	5.307	11.945
E - Mesma região e faturamento	2.628	1.376	1.883	3.749	8.667	3.508	5.377	12.103

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	47.086	23.530	32.824	66.900	11.097	6.588	7.796	14.182	58.183	30.118	40.619	81.082
B	52.045	26.008	36.281	73.946	12.266	7.282	8.617	15.676	64.311	33.290	44.897	89.622
C	38.744	19.361	27.009	55.049	9.131	5.421	6.415	11.670	47.876	24.782	33.423	66.718
D	42.265	21.121	29.463	60.051	9.961	5.914	6.997	12.730	52.227	27.035	36.461	72.782
E	42.825	21.401	29.854	60.847	10.093	5.992	7.090	12.899	52.918	27.393	36.944	73.746

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.256	1.737	2.353	3.163	6.331	3.422	5.561	9.087
B - Mesma Região	2.464	1.897	2.570	3.456	6.916	3.738	6.075	9.926
C - Mesmo Faturamento	1.832	1.411	1.911	2.570	5.143	2.780	4.517	7.381
D - Mesmo Ramo	2.022	1.557	2.109	2.836	5.675	3.068	4.965	8.146
E - Mesma região e faturamento	2.002	1.541	2.088	2.807	5.618	3.037	4.934	8.063

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.656	25.999	36.148	50.211	8.783	6.812	8.995	11.763	44.438	32.811	45.144	61.974
B	38.949	28.400	39.487	54.848	9.594	7.441	9.826	12.850	48.542	35.841	49.313	67.698
C	28.963	21.119	29.363	40.786	7.134	5.534	7.307	9.555	36.097	26.652	36.670	50.342
D	31.962	23.305	32.404	45.009	7.873	6.107	8.063	10.545	39.835	29.412	40.467	55.564
E	31.638	23.069	32.075	44.553	7.793	6.045	7.982	10.438	39.431	29.114	40.057	54.991

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Técnico Administrativo**  
Realiza atividades de apoio administrativo, organiza arquivo, elabora documentos e planilhas e estabelece contato com clientes e fornecedores.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.552	1.014	1.730	2.600	4.260	1.834	3.593	6.942
B - Mesma Região	1.794	1.101	1.878	2.823	4.626	1.991	3.902	7.538
C - Mesmo Faturamento	1.333	818	1.396	2.098	3.438	1.480	2.900	5.602
D - Mesmo Ramo	1.480	908	1.549	2.329	3.816	1.643	3.219	6.219
E - Mesma região e faturamento	1.448	889	1.516	2.278	3.733	1.607	3.149	6.083

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	25.739	15.016	26.078	40.742	6.450	4.048	6.631	9.707	32.190	19.063	32.709	50.449
B	27.950	16.305	28.318	44.240	7.004	4.395	7.200	10.541	34.954	20.700	35.518	54.781
C	20.772	12.118	21.046	32.880	5.206	3.267	5.351	7.634	25.978	15.385	26.397	40.714
D	23.067	13.451	23.361	36.497	5.778	3.626	5.940	8.696	28.836	17.077	29.301	45.193
E	22.566	13.159	22.853	35.703	5.653	3.547	5.811	8.607	28.209	16.706	28.664	44.210

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Diretor Administrativo**  
Dirigir, planejar, organizar e controlar as atividades, planos e programas das áreas administrativas da empresa. Fixar políticas estratégicas de gestão dos recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização e adequação de processos, tendo em vista os objetivos da organização.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	13.123	10.010	11.805	14.196	50.168	26.400	39.844	54.041
B - Mesma Região	14.632	11.161	13.163	15.829	55.940	29.437	44.428	60.259
C - Mesmo Faturamento	10.902	8.316	9.807	11.793	41.677	21.932	33.100	44.895
D - Mesmo Ramo	11.791	8.994	10.607	12.756	45.078	23.732	35.801	48.558
E - Mesma região e faturamento	12.156	9.272	10.935	13.150	46.472	24.455	36.909	50.060

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	220.761	156.525	193.309	238.588	40.717	32.233	36.879	43.238	261.478	188.758	230.188	281.826
B	246.160	174.534	215.550	266.039	45.402	35.942	41.123	48.213	291.562	210.475	256.672	314.251
C	183.399	130.034	160.592	198.209	33.826	26.778	30.638	35.920	217.224	156.812	191.230	234.129
D	198.363	140.644	173.696	214.381	36.586	28.963	33.138	38.851	234.949	169.607	206.834	253.233
E	204.499	144.995	179.069	221.014	37.718	29.859	34.163	40.053	242.217	174.854	213.232	261.067



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Auxiliar Administrativo**  
Executar tarefas de rotina administrativa, envolvendo digitação, arquivo, distribuição de correspondência, atendimento de telefone e serviços externos, observando as regras e procedimentos estabelecidos. Separar, ordenar e arquivar os documentos, por tipo e origem, utilizando-se de pastas ou caixas apropriadas, observando as regras e procedimentos estabelecidos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.059	903	1.099	1.375	2.647	1.488	2.231	3.755
B - Mesma Região	1.139	972	1.183	1.480	2.848	1.602	2.401	4.041
C - Mesmo Faturamento	846	732	878	1.099	2.115	1.189	1.783	3.001
D - Mesmo Ramo	947	808	983	1.231	2.368	1.332	1.997	3.361
E - Mesma região e faturamento	969	866	1.034	1.272	2.276	1.280	1.919	3.230

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	16.408	13.227	16.517	21.637	3.841	3.240	3.905	4.794	20.249	16.467	20.423	26.431
B	17.658	14.234	17.775	23.284	4.133	3.487	4.203	5.159	21.791	17.721	21.978	28.443
C	13.112	10.700	13.199	17.290	3.069	2.589	3.121	3.831	16.181	13.289	16.320	21.121
D	14.684	11.837	14.781	19.362	3.437	2.899	3.495	4.290	18.121	14.736	18.276	23.653
E	15.270	12.534	15.363	19.766	3.303	2.786	3.359	4.123	18.572	15.320	18.722	23.888

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Assistente Administrativo**  
Realizar atividades administrativas, como atualização de dados, atualização de cadastros, organização de arquivos, controle e tramitação de documentos e demais atividades. Emitir relatórios de acompanhamento e controle da área de atuação.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.380	1.119	1.442	1.891	3.421	1.845	2.909	4.898
B - Mesma Região	1.489	1.208	1.557	2.041	3.692	1.991	3.140	5.286
C - Mesmo Faturamento	1.106	898	1.156	1.516	2.743	1.479	2.333	3.927
D - Mesmo Ramo	1.235	1.002	1.291	1.692	3.062	1.652	2.404	4.384
E - Mesma região e faturamento	1.194	969	1.248	1.636	2.960	1.597	2.518	4.238

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	21.357	16.398	21.660	29.475	5.047	4.028	5.136	6.559	26.405	20.425	26.796	36.034
B	23.053	17.700	23.379	31.815	5.448	4.347	5.544	7.080	28.501	22.047	28.924	38.894
C	17.123	13.147	17.366	23.632	4.047	3.229	4.118	5.259	21.170	16.376	21.484	28.890
D	19.119	14.679	19.390	26.386	4.518	3.605	4.598	5.872	23.637	18.285	23.988	32.257
E	18.483	14.191	18.745	25.507	4.368	3.485	4.445	5.676	22.851	17.676	23.190	31.184

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Analista Administrativo Pleno**  
Atuar nas atividades administrativas da empresa. Efetuar análises estatísticas dos controles e métodos em geral. Participar do planejamento, organização e controle de fluxos de trabalhos, objetivando racionalizar e otimizar a eficácia das atividades funcionais. Elaborar relatórios de acompanhamento e controle das áreas administrativas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.750	2.668	2.850	3.082	7.775	5.605	6.751	8.830
B - Mesma Região	3.004	2.914	3.113	3.366	8.493	6.122	7.374	9.645
C - Mesmo Faturamento	2.234	2.167	2.315	2.503	6.316	4.553	5.484	7.172
D - Mesmo Ramo	2.465	2.392	2.595	2.762	6.970	5.024	6.051	7.915
E - Mesma região e faturamento	2.440	2.367	2.529	2.734	6.899	4.973	5.960	7.835

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	43.528	40.287	43.798	48.891	10.646	10.428	10.942	11.344	54.174	50.715	54.740	60.235
B	47.548	44.008	47.842	53.406	11.629	11.391	11.953	12.391	59.177	55.399	59.795	65.798
C	35.358	32.725	35.577	39.714	8.647	8.471	8.898	9.215	44.005	41.196	44.465	48.929
D	39.019	36.114	39.261	43.826	9.543	9.348	9.809	10.169	48.562	45.462	49.069	53.995
E	38.623	35.748	38.862	43.382	9.446	9.253	9.709	10.066	48.070	45.001	48.572	53.448

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Analista Administrativo Júnior**  
Atuar nas atividades administrativas da empresa. Efetuar levantamento dos controles e métodos em geral. Elaborar relatórios de acompanhamento e controle das áreas administrativas e dar suporte nas informações solicitadas pelos demais Analistas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.299	1.764	2.109	2.636	5.841	2.966	4.441	7.223
B - Mesma Região	2.503	1.921	2.297	2.871	6.362	3.230	4.837	7.867
C - Mesmo Faturamento	1.861	1.428	1.708	2.134	4.729	2.401	3.596	5.848
D - Mesmo Ramo	2.060	1.581	1.890	2.362	5.234	2.658	3.980	6.472
E - Mesma região e faturamento	2.027	1.556	1.860	2.325	5.151	2.615	3.917	6.369

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.724	25.899	31.857	41.493	8.877	7.124	8.068	9.808	44.600	33.023	39.925	51.301
B	38.907	28.207	34.696	45.190	9.668	7.758	8.787	10.682	48.575	35.966	43.483	55.872
C	28.924	20.970	25.794	33.595	7.187	5.768	6.532	7.941	36.111	26.738	32.326	41.536
D	32.012	23.209	28.548	37.182	7.954	6.383	7.230	8.789	39.966	29.592	35.777	45.971
E	31.502	22.839	28.092	36.589	7.827	6.282	7.114	8.649	39.329	29.120	35.207	45.238



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
	A - Todo Brasil	4.650	3.422	4.323	5.314	15.362	8.387	12.465	16.938			
B - Mesma Região	5.140	3.782	4.779	5.874	16.980	9.270	13.778	18.722				
C - Mesmo Faturamento	3.827	2.816	3.557	4.373	12.641	6.901	10.257	13.938				
D - Mesmo Ramo	4.174	3.071	3.881	4.770	13.789	7.528	11.189	15.204				
E - Mesma região e faturamento	4.230	3.112	3.932	4.834	13.972	7.628	11.337	15.406				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A	75.818	52.869	68.668	86.026	18.804	14.627	16.669	18.935	94.622	67.496	85.337	104.961
B	83.803	58.438	75.901	95.087	20.785	16.167	18.425	20.929	104.588	74.605	94.325	116.017
C	62.386	43.503	56.503	70.787	15.473	12.035	13.716	15.580	77.860	55.539	70.219	86.367
D	68.056	47.457	61.638	77.220	16.879	13.129	14.963	16.996	84.935	60.586	76.601	94.216
E	68.957	48.086	62.455	78.242	17.103	13.303	15.161	17.222	86.060	61.389	77.615	95.464

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
	A - Todo Brasil	1.292	1.054	1.239	1.472	3.199	1.740	2.449	3.840			
B - Mesma Região	1.390	1.135	1.333	1.584	3.442	1.872	2.636	4.132				
C - Mesmo Faturamento	1.232	843	990	1.176	2.556	1.390	1.957	3.069				
D - Mesmo Ramo	1.156	944	1.108	1.317	2.843	1.557	2.192	3.436				
E - Mesma região e faturamento	1.111	907	1.065	1.266	2.751	1.496	2.106	3.302				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	2º Quartil
A	19.995	15.448	18.552	22.972	4.783	3.790	4.388	5.101	24.778	19.238	22.939	28.073
B	21.518	16.624	19.964	24.721	5.147	4.079	4.722	5.490	26.664	20.703	24.686	30.211
C	15.978	12.345	14.825	18.357	3.822	3.029	3.506	4.077	19.800	15.373	18.331	22.434
D	17.893	13.824	16.602	20.557	4.280	3.392	3.926	4.565	22.173	17.216	20.528	25.122
E	17.195	13.285	15.954	19.755	4.113	3.290	3.773	4.387	21.308	16.544	19.727	24.142

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo - Financeiro  
**Cargo:** Assistente Administrativo - Financeiro  
Realizar tarefas relacionadas ao auxílio da administração dos recursos financeiros da empresa, elaborando relatórios para que a diretoria seja informada de todas as estratégias de decisões utilizadas na área.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.787	1.379	1.646	2.102	4.407	2.198	3.366	5.759
B - Mesma Região	1.929	1.489	1.777	2.268	4.757	2.372	3.633	6.216
C - Mesmo Faturamento	1.433	1.106	1.320	1.685	3.533	1.762	2.699	4.617
D - Mesmo Ramo	1.600	1.235	1.474	1.881	3.945	1.967	3.013	5.156
E - Mesma região e faturamento	1.547	1.194	1.425	1.819	3.814	1.902	2.913	4.984

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	27.640	20.128	24.770	33.079	6.475	4.972	5.859	7.375	34.115	25.099	30.629	40.454
B	29.834	21.725	26.736	35.705	6.989	5.366	6.324	7.960	36.823	27.092	33.060	43.665
C	22.961	16.137	19.859	26.521	5.191	3.986	4.697	5.913	27.352	20.123	24.557	32.434
D	24.743	18.018	22.174	29.612	5.796	4.450	5.245	6.602	30.540	22.469	27.418	36.214
E	23.920	17.418	21.436	28.627	5.603	4.302	5.070	6.382	29.523	21.721	26.506	35.009

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo - Financeiro  
**Cargo:** Analista Administrativo - Financeiro Júnior  
Auxiliar na análise das atividades da área Administrativa e Financeira da empresa, efetuando levantamentos e controles dos fluxos financeiros, gerando subsídios para trabalhos que visam otimizar a eficácia das atividades funcionais.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.304	1.898	2.202	2.640	5.883	3.452	4.860	7.483
B - Mesma Região	2.509	2.067	2.398	2.876	6.408	3.759	5.293	8.149
C - Mesmo Faturamento	1.365	1.537	1.783	2.138	4.764	2.795	3.935	6.058
D - Mesmo Ramo	2.365	1.701	1.973	2.366	5.272	3.093	4.355	6.705
E - Mesma região e faturamento	2.332	1.674	1.942	2.328	5.188	3.044	4.285	6.598

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.836	28.126	33.487	41.808	9.040	7.635	8.474	9.824	44.875	35.760	41.960	51.632
B	39.029	30.632	36.471	45.534	9.945	8.315	9.229	10.699	48.874	38.947	45.699	56.233
C	29.015	22.773	27.113	33.851	7.319	6.181	6.861	7.954	36.334	28.954	33.374	41.804
D	32.113	25.204	30.008	37.465	8.100	6.841	7.593	8.803	40.213	32.045	37.601	46.268
E	31.601	24.802	29.529	36.867	7.971	6.732	7.472	8.663	39.572	31.534	37.001	45.530





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	2.903	2.203	2.727	3.374	8.131	4.302	6.551
B - Mesma Região	3.171	2.405	2.979	3.685	8.662	4.699	7.156	10.369
C - Mesmo Faturamento	2.358	1.789	2.215	2.741	6.605	3.495	5.321	7.710
D - Mesmo Ramo	2.602	1.975	2.445	3.025	7.289	3.856	5.872	8.509
E - Mesma região e faturamento	2.576	1.954	2.420	2.954	7.215	3.817	5.813	8.422

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	45.870	32.937	42.003	53.357	11.288	8.663	10.387	12.427	57.158	41.600	52.390	65.784
B	50.106	35.979	45.882	58.285	12.330	9.463	11.346	13.574	62.436	45.442	57.228	71.860
C	37.260	28.755	34.119	43.342	9.169	7.037	8.437	10.094	46.429	33.791	42.556	53.436
D	41.118	29.525	37.652	47.830	10.118	7.765	9.311	11.139	51.237	37.290	46.963	58.969
E	40.701	29.226	37.270	47.345	10.016	7.686	9.216	11.026	50.717	36.912	46.486	58.372

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	22.359	18.000	21.089	26.288	66.429	47.951	66.026
B - Mesma Região	24.931	20.071	23.516	29.312	96.373	53.468	73.623	113.594
C - Mesmo Faturamento	18.575	14.954	17.520	21.839	71.801	39.836	54.852	84.632
D - Mesmo Ramo	20.090	16.174	18.950	23.621	77.660	43.096	59.327	91.537
E - Mesma região e faturamento	20.712	16.674	19.536	24.351	80.062	44.419	61.162	94.369

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	377.094	261.951	340.186	443.614	69.645	57.722	65.602	80.688	446.738	339.673	405.848	524.302
B	420.480	314.391	379.325	494.654	77.657	64.363	73.217	89.972	498.137	378.754	452.542	584.625
C	313.273	234.230	282.612	368.535	57.858	47.953	54.549	67.032	371.131	282.186	337.161	435.567
D	338.836	253.345	305.671	398.606	62.579	51.866	59.000	72.502	401.413	305.211	364.671	471.107
E	349.317	261.183	315.127	410.937	64.514	53.470	60.826	74.745	413.831	314.653	375.953	485.681

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil		1.518	1.174	1.312	1.963	3.923	2.123	2.927	5.228
B - Mesma Região		1.649	1.275	1.424	2.131	4.260	2.305	3.178	5.677
C - Mesmo Faturamento		1.225	948	1.058	1.584	3.166	1.713	2.362	4.219
D - Mesmo Ramo		1.360	1.052	1.175	1.758	3.514	1.902	2.622	4.684
E - Mesma região e faturamento		1.330	1.029	1.149	1.720	3.438	1.860	2.565	4.582

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.660	17.387	19.977	30.746	5.918	4.727	5.053	7.343	29.577	22.114	25.031	38.089
B	25.691	18.880	21.693	33.386	6.426	5.133	5.487	7.974	32.117	24.013	27.180	41.360
C	19.094	14.032	16.122	24.813	4.776	3.815	4.078	5.926	23.870	17.847	20.200	30.739
D	21.194	15.575	17.896	27.542	5.301	4.234	4.527	6.578	26.495	19.810	22.422	34.120
E	20.734	15.237	17.507	26.943	5.186	4.142	4.428	6.435	25.919	19.379	21.935	33.379

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil		2.819	1.800	3.009	4.596	7.880	3.572	7.066	13.116
B - Mesma Região		3.080	1.966	3.287	5.020	8.608	3.902	7.718	14.327
C - Mesmo Faturamento		2.290	1.462	2.444	3.733	6.401	2.902	5.740	10.654
D - Mesmo Ramo		2.527	1.614	2.697	4.120	7.064	3.202	6.334	11.757
E - Mesma região e faturamento		2.502	1.597	2.670	4.078	6.982	3.170	6.270	11.638

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	44.533	26.972	46.179	72.864	10.845	7.067	11.459	16.784	55.379	34.039	57.638	89.648
B	48.646	29.463	50.444	79.593	11.847	7.720	12.517	18.334	60.493	37.183	62.961	97.927
C	36.174	21.910	37.512	59.188	8.810	5.741	9.308	13.633	44.984	27.650	46.819	72.821
D	39.920	24.178	41.396	65.316	9.722	6.335	10.272	15.045	49.642	30.513	51.667	80.361
E	39.515	23.933	40.976	64.654	9.623	6.271	10.167	14.892	49.139	30.204	51.143	79.546



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Coordenador de Tecnologia da Informação  
Coordenar os trabalhos de suas equipes de TI, cuidando da avaliação e identificação de soluções tecnológicas, planejamento de projetos e entendimento das necessidades do negócio e dos clientes.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	4.009	2.384	4.369	7.076	13.211	5.858	12.260	22.977
B - Mesma Região	4.431	2.635	4.829	7.821	14.603	6.475	13.562	25.397
C - Mesmo Faturamento	3.298	1.962	3.595	5.823	10.871	4.820	10.096	18.907
D - Mesmo Ramo	3.598	2.140	3.922	6.352	11.859	5.258	11.013	20.625
E - Mesma região e faturamento	3.646	2.168	3.974	6.436	12.016	5.328	11.159	20.898

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	65.323	36.849	69.070	114.966	15.455	10.256	16.425	25.223	80.778	47.106	85.495	140.189
B	72.203	40.731	76.345	127.075	17.083	11.337	18.155	27.880	89.286	52.067	94.500	154.954
C	53.751	30.321	56.834	94.599	12.717	8.439	13.515	20.755	66.468	38.761	70.350	115.354
D	58.636	33.077	61.999	103.197	13.873	9.206	14.744	22.641	72.509	42.283	76.743	125.837
E	59.412	33.515	62.820	104.563	14.057	9.328	14.939	22.941	73.469	42.843	77.759	127.504

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Auxiliar de Tecnologia da Informação  
Auxiliar em tarefas de apoio para a execução do desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Instalar e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.033	856	1.112	1.574	2.565	1.360	2.387	4.215
B - Mesma Região	1.112	921	1.197	1.694	2.761	1.464	2.569	4.536
C - Mesmo Faturamento	826	734	889	1.258	2.050	1.067	1.908	3.368
D - Mesmo Ramo	943	784	1.014	1.427	2.296	1.217	2.137	3.772
E - Mesma região e faturamento	1.011	858	1.079	1.476	2.206	1.170	2.053	3.625

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	15.995	12.486	16.847	24.680	3.745	3.085	3.952	5.451	19.739	15.571	20.799	30.131
B	17.212	13.437	18.130	26.559	4.030	3.320	4.253	5.866	21.242	16.757	22.383	32.425
C	12.782	10.628	13.463	19.722	2.992	2.466	3.158	4.356	15.774	13.093	16.621	24.078
D	14.562	11.413	15.315	22.325	3.351	2.761	3.537	4.878	17.904	14.174	18.852	27.203
E	15.345	12.328	16.078	22.814	3.220	2.653	3.399	4.688	18.565	14.961	19.477	27.502

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Analista de Tecnologia da Informação Júnior

Auxiliar na análise da execução, desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Instalar e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.205	1.568	2.106	2.663	5.698	2.755	4.615	7.414
B - Mesma Região	2.402	1.730	2.294	2.900	6.205	3.001	5.027	8.074
C - Mesmo Faturamento	1.785	1.286	1.705	2.156	4.613	2.231	3.737	6.002
D - Mesmo Ramo	1.976	1.423	1.887	2.386	5.106	2.469	4.136	6.643
E - Mesma região e faturamento	1.945	1.400	1.857	2.348	5.024	2.429	4.070	6.537

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	34.365	23.399	31.994	42.027	8.566	6.284	8.067	10.013	42.930	29.683	40.060	52.041
B	37.427	25.484	34.845	45.773	9.329	6.844	8.785	10.906	46.756	32.329	43.630	56.678
C	27.824	19.946	25.904	34.828	6.935	5.088	6.531	8.107	34.759	24.034	32.435	42.136
D	30.795	20.968	28.670	37.661	7.676	5.631	7.228	8.973	38.470	26.600	35.898	46.634
E	30.303	20.634	28.212	37.060	7.553	5.542	7.113	8.830	37.857	26.175	35.326	45.890

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Analista de Tecnologia da Informação Pleno

Executar o desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Instalar e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.658	2.569	2.785	3.734	10.292	5.153	6.520	10.499
B - Mesma Região	3.996	2.806	3.042	4.079	11.242	5.629	7.123	11.469
C - Mesmo Faturamento	2.972	2.087	2.262	3.033	8.360	4.186	5.297	8.529
D - Mesmo Ramo	3.279	2.303	2.497	3.347	9.226	4.620	5.845	9.412
E - Mesma região e faturamento	3.246	2.260	2.471	3.313	9.132	4.573	5.766	9.316

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	57.850	38.552	42.725	59.040	14.209	10.152	10.542	13.704	72.059	48.704	53.267	72.745
B	63.193	42.113	46.671	64.493	15.521	11.090	11.515	14.970	78.714	53.202	58.186	79.463
C	46.992	31.316	34.706	47.959	11.542	8.246	8.563	11.132	58.533	39.562	43.269	59.091
D	51.857	34.559	38.300	52.924	12.737	9.100	9.450	12.285	64.594	43.659	47.749	65.209
E	51.332	34.208	37.911	52.388	12.608	9.008	9.354	12.160	63.939	43.216	47.265	64.548



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)							
	Média				1º Quartil				Mediana				3º Quartil			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.865	2.786	4.157	6.114	12.653	6.974	11.540	19.844								
B - Mesma Região	4.272	3.079	4.595	6.758	13.986	7.709	12.966	21.934								
C - Mesmo Faturamento	3.180	2.292	3.421	5.031	10.412	5.739	9.578	16.328								
D - Mesmo Ramo	3.469	2.501	3.732	5.488	11.358	6.290	10.448	17.812								
E - Mesma região e faturamento	3.515	2.534	3.781	5.561	11.508	6.343	10.587	18.048								

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	62.893	43.188	65.685	99.330	15.495	11.902	15.641	21.327	78.388	55.090	81.326	120.656
B	69.518	47.737	72.603	109.792	17.127	13.156	17.289	23.573	86.645	60.892	89.892	133.365
C	51.752	35.537	54.049	81.733	12.750	9.794	12.870	17.549	64.502	45.330	66.919	99.282
D	56.455	38.767	58.961	89.161	13.909	10.684	14.040	19.144	70.364	49.450	73.001	108.305
E	57.203	39.280	59.741	90.342	14.093	10.825	14.226	19.397	71.295	50.105	73.968	109.739

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)							
	Média				1º Quartil				Mediana				3º Quartil			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.127	885	1.167	1.530	2.811	1.391	2.513	4.052								
B - Mesma Região	1.212	953	1.256	1.645	3.025	1.497	2.704	4.361								
C - Mesmo Faturamento	900	727	933	1.222	2.246	1.112	2.008	3.238								
D - Mesmo Ramo	1.008	792	1.044	1.369	2.515	1.245	2.248	3.626								
E - Mesma região e faturamento	1.070	863	1.105	1.417	2.417	1.196	2.161	3.485								

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	17.456	12.899	17.684	23.939	4.094	3.187	4.142	5.300	21.550	16.086	21.826	29.239
B	18.785	13.882	19.030	25.762	4.405	3.429	4.457	5.703	23.190	17.311	23.487	31.465
C	13.949	10.568	14.131	19.130	3.271	2.547	3.319	4.235	17.221	13.115	17.441	23.365
D	15.621	11.544	15.825	21.423	3.663	2.852	3.706	4.743	19.284	14.395	19.531	26.165
E	16.333	12.414	16.529	21.908	3.520	2.740	3.562	4.558	19.853	15.155	20.090	26.465

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Assistente de Departamento Pessoal  
Executar tarefas relacionadas a administração de pessoal da empresa. Preparar e calcular a folha de pagamento, rescisões, férias, recolhimento de contribuições e outras atividades ligadas a registros e controles de pessoal. Manter atualizado o cadastro de funcionários.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (bruto Mensal)				Remuneração Variável (bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.544	1.241	1.586	2.014	3.793	2.132	3.473	5.183
B - Mesma Região	1.667	1.340	1.712	2.174	4.094	2.301	3.749	5.595
C - Mesmo Faturamento	1.238	995	1.272	1.615	3.041	1.709	2.785	4.156
D - Mesmo Ramo	1.383	1.111	1.420	1.803	3.395	1.908	3.109	4.640
E - Mesma região e faturamento	1.337	1.074	1.373	1.743	3.282	1.845	3.006	4.466

	Remuneração Total Monetária (bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.870	18.266	24.092	31.371	5.621	4.476	5.633	7.021	29.490	22.743	29.725	38.392
B	25.764	19.716	26.005	33.861	6.067	4.832	6.080	7.579	31.831	24.548	32.085	41.440
C	19.138	14.645	19.316	25.152	4.506	3.589	4.516	5.629	23.644	18.234	23.832	30.781
D	21.368	16.352	21.567	28.083	5.032	4.007	5.043	6.286	26.399	20.359	26.610	34.369
E	20.657	15.808	20.849	27.149	4.864	3.874	4.875	6.076	25.521	19.682	25.724	33.225

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Analista de Departamento Pessoal Pleno  
Executar tarefas referentes a toda rotina de Pessoal, na qual envolve atividade de admissões/demissões, controles de documentações, folha de pagamento, férias, abonos, rescisões e etc.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (bruto Mensal)				Remuneração Variável (bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.746	2.254	2.731	3.004	7.692	4.727	6.677	8.556
B - Mesma Região	2.999	2.463	2.984	3.281	8.403	5.163	7.294	9.346
C - Mesmo Faturamento	2.230	1.831	2.219	2.440	6.249	3.839	5.424	6.950
D - Mesmo Ramo	2.461	2.021	2.448	2.693	6.896	4.237	5.966	7.670
E - Mesma região e faturamento	2.436	2.000	2.424	2.665	6.826	4.194	5.925	7.592

	Remuneração Total Monetária (bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	43.388	34.033	42.186	47.607	10.727	8.889	10.336	11.174	54.115	42.922	52.522	58.781
B	47.395	37.176	46.082	52.003	11.718	9.710	11.291	12.206	59.113	46.886	57.373	64.209
C	35.244	27.645	34.268	38.671	6.714	7.220	8.396	9.077	43.958	34.866	42.664	47.748
D	38.893	30.508	37.816	42.675	9.516	7.968	9.266	10.816	48.509	38.476	47.881	52.692
E	38.499	30.198	37.433	42.242	9.518	7.887	9.172	9.915	48.017	38.086	46.604	52.157



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Analista de Departamento Pessoal Júnior  
Realizar análises de menor complexidade de toda a rotina administrativa pessoal, envolvendo cálculos de folha de pagamento, admissões/demissões, entre outras.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.204	1.898	2.109	2.453	5.644	3.214	4.733	6.835
B - Mesma Região	2.401	2.067	2.297	2.671	6.147	3.501	5.155	7.444
C - Mesmo Faturamento	1.785	1.537	1.708	1.986	4.570	2.603	3.832	5.534
D - Mesmo Ramo	1.975	1.701	1.890	2.198	5.058	2.880	4.242	6.125
E - Mesma região e faturamento	1.944	1.674	1.860	2.163	4.977	2.835	4.174	6.028

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	34.303	27.889	32.149	38.720	8.607	7.620	8.062	9.091	42.910	35.509	40.211	47.811
B	37.359	30.374	35.014	42.170	9.374	8.299	8.780	9.901	46.734	38.674	43.794	52.072
C	27.774	22.981	26.030	31.350	6.969	6.170	6.527	7.361	34.743	28.751	32.557	38.711
D	30.739	24.991	28.809	34.697	7.713	6.829	7.224	8.147	38.452	31.820	36.033	42.844
E	30.249	24.593	28.350	34.144	7.590	6.720	7.109	8.017	37.839	31.313	35.459	42.161

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Professor Ensino Fundamental / Médio  
**Cargo:** Professor de Ensino a Distância  
Ministra e prepara o material didático das aulas conforme orientação e conteúdo previamente distribuído, aplica provas, desenvolve trabalhos em aula e esclarece dúvidas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.893	765	2.263	4.500	5.350	1.591	5.668	12.408
B - Mesma Região	2.068	1.356	2.472	4.916	5.844	1.738	6.192	13.554
C - Mesmo Faturamento	1.538	1.424	1.838	3.655	4.346	1.292	4.604	10.679
D - Mesmo Ramo	1.917	906	2.249	4.034	4.796	1.426	5.081	11.123
E - Mesma região e faturamento	2.202	1.201	2.530	4.516	4.747	1.411	5.030	11.010

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	29.958	11.536	35.084	70.908	7.365	3.003	8.629	16.495	37.323	14.539	43.712	87.403
B	32.725	19.361	38.324	77.457	8.045	3.280	9.426	18.019	40.770	22.641	47.749	95.475
C	24.335	19.804	28.499	57.599	5.983	2.439	7.009	13.399	30.318	22.243	35.508	70.998
D	29.721	13.207	34.316	63.563	6.602	2.692	7.735	14.786	36.323	15.899	42.050	78.349
E	33.377	17.030	37.925	69.712	6.535	2.665	7.656	14.637	39.912	19.695	45.581	84.349

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	3.274	2.490	2.943	4.066	10.884	6.266	7.858	13.147			
B - Mesma Região	3.530	2.761	3.263	4.507	12.065	6.946	8.711	14.575				
C - Mesmo Faturamento	2.703	2.056	2.430	3.356	8.984	5.172	6.487	10.853				
D - Mesmo Ramo	2.940	2.236	2.643	3.651	9.773	5.626	7.056	11.805				
E - Mesma região e faturamento	2.966	2.279	2.693	3.721	9.960	5.734	7.191	12.031				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	53.451	38.642	45.119	66.004	12.989	10.842	10.972	14.882	66.439	49.484	57.091	80.086
B	59.254	42.837	51.126	73.170	14.399	12.019	12.163	15.611	73.653	54.856	63.289	88.781
C	44.123	31.898	38.070	54.485	10.722	8.950	9.057	11.625	54.845	40.848	47.127	66.110
D	47.995	34.698	41.412	59.267	11.663	9.735	9.852	12.645	59.658	44.433	51.263	71.912
E	48.913	35.361	42.204	60.400	11.886	9.922	10.040	12.887	60.799	45.283	52.244	73.287

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	2.989	2.387	3.066	3.900	8.430	4.661	7.004	11.154			
B - Mesma Região	3.265	2.607	3.350	4.200	9.209	5.092	7.651	12.185				
C - Mesmo Faturamento	2.428	1.939	2.491	3.168	6.848	3.786	5.689	9.061				
D - Mesmo Ramo	2.680	2.140	2.749	3.496	7.557	4.178	6.278	9.999				
E - Mesma região e faturamento	2.652	2.118	2.721	3.461	7.480	4.136	6.215	9.897				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	47.289	35.692	45.866	61.854	11.739	9.416	11.674	14.406	59.028	45.108	58.540	76.261
B	51.656	38.989	51.195	67.567	12.823	10.285	12.752	15.737	64.479	49.274	63.947	83.304
C	38.413	28.993	38.069	50.244	9.535	7.648	9.483	11.702	47.948	36.641	47.552	61.947
D	42.390	31.995	42.011	55.447	10.523	8.440	10.465	12.914	52.913	40.435	52.476	68.361
E	41.961	31.670	41.585	54.885	10.416	8.355	10.359	12.783	52.377	40.025	51.944	67.668





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.256	1.737	2.353	3.463	6.331	3.422	5.561	9.067
B - Mesma Região	2.464	1.897	2.570	3.456	6.916	3.738	6.075	9.926
C - Mesmo Faturamento	2.149	1.654	2.241	3.013	6.031	3.260	5.297	8.656
D - Mesmo Ramo	2.022	1.557	2.109	2.636	5.675	3.068	4.965	8.146
E - Mesma região e faturamento	2.347	1.807	2.448	3.292	6.568	3.561	5.786	9.455

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.656	25.999	36.148	50.211	8.783	6.812	8.995	11.763	44.438	32.811	45.144	61.974
B	38.949	28.400	39.487	54.848	9.594	7.441	9.826	12.850	48.542	35.841	49.313	67.698
C	33.964	24.765	34.433	47.828	8.366	6.489	8.568	11.205	42.330	31.254	43.002	59.034
D	31.962	23.305	32.404	45.009	7.373	6.107	8.063	10.545	39.835	29.412	40.467	55.554
E	37.101	27.052	37.613	52.246	9.138	7.088	9.360	12.240	46.239	34.141	46.973	64.486





## Anexo VII – Organização de R\$ 15 a R\$ 30,9 milhões

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.889	1.513	2.070	4.123	9.530	3.857	5.912	13.307
B - Mesma Região	3.193	1.673	2.288	4.557	10.534	4.263	6.535	14.709
C - Mesmo Faturamento	2.777	1.455	1.990	3.963	9.161	3.707	5.663	12.792
D - Mesmo Ramo	2.593	1.358	1.858	3.700	8.554	3.462	5.307	11.945
E - Mesma região e faturamento	3.070	1.608	2.200	4.380	10.126	4.058	6.282	14.139

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	47.086	23.530	32.824	66.900	11.097	6.588	7.796	14.182	58.183	30.118	40.619	81.082
B	52.045	26.008	36.281	73.946	12.266	7.282	8.617	15.676	64.311	33.290	44.897	89.622
C	45.262	22.619	31.553	64.309	10.667	6.333	7.494	13.633	55.930	28.952	39.046	77.942
D	42.265	21.121	29.463	60.051	9.961	5.914	6.997	12.730	52.227	27.036	36.461	72.782
E	50.029	25.001	34.876	71.083	11.791	7.000	8.283	15.069	61.820	32.001	43.159	86.152

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Arquivo Geral**  
Cargo: **Bibliotecário**  
Realizar atividades de padronização dos serviços técnicos da biblioteca e das demonstrações práticas e teóricas da técnica biblioteconômica em empresas, instituições públicas, escolas e universidades. Executar serviços de aquisição, conservação e guarda de livros, revistas e jornais, na biblioteca, utilizando regras de controle em fichas próprias, das entradas e saídas destes.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.256	1.737	2.353	3.483	6.331	3.422	5.561	9.087
B - Mesma Região	2.464	1.897	2.570	3.456	6.916	3.738	6.075	9.926
C - Mesmo Faturamento	2.149	1.654	2.241	3.013	6.031	3.260	5.297	8.656
D - Mesmo Ramo	2.622	1.557	2.109	2.636	5.675	3.068	4.965	8.146
E - Mesma região e faturamento	2.347	1.807	2.448	3.292	6.588	3.561	5.786	9.455

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.656	25.999	36.148	50.211	8.783	6.812	8.995	11.763	44.438	32.811	45.144	61.974
B	38.949	28.400	39.487	54.848	9.594	7.441	9.826	12.850	48.542	35.841	49.313	67.698
C	33.964	24.765	34.433	47.828	8.366	6.489	8.568	11.205	42.330	31.254	43.002	59.034
D	31.962	23.305	32.404	45.009	7.873	6.107	8.063	10.545	39.835	29.412	40.467	55.554
E	37.101	27.052	37.613	52.246	9.138	7.088	9.360	12.240	46.239	34.141	46.973	64.486

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo**  
Cargo: **Técnico Administrativo**  
Realiza atividades de apoio administrativo, organiza arquivo, elabora documentos e planilhas e estabelece contato com clientes e fornecedores.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.652	1.014	1.730	2.600	4.260	1.834	3.593	6.942
B - Mesma Região	1.794	1.101	1.878	2.823	4.626	1.991	3.902	7.538
C - Mesmo Faturamento	1.567	961	1.640	2.495	4.039	1.739	3.407	6.582
D - Mesmo Ramo	1.480	908	1.549	2.329	3.816	1.643	3.219	6.219
E - Mesma região e faturamento	1.701	1.044	1.781	2.677	4.386	1.888	3.700	7.148

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	25.739	15.016	26.078	40.742	6.450	4.048	6.631	9.707	32.190	19.063	32.709	50.449
B	27.950	16.305	28.318	44.240	7.004	4.395	7.200	10.541	34.954	20.700	35.518	54.781
C	24.406	14.238	24.727	38.631	6.116	3.838	6.287	9.205	30.522	18.076	31.014	47.836
D	23.057	13.451	23.361	36.407	5.778	3.626	5.940	8.696	28.836	17.077	29.301	45.193
E	26.502	15.460	26.851	41.949	6.642	4.167	6.827	9.995	33.143	19.628	33.678	51.943



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	13.123	10.010	11.805	14.196	50.168	26.400	39.544	54.041			
B - Mesma Região	14.632	11.161	13.163	15.829	55.940	29.437	44.428	60.259				
C - Mesmo Faturamento	12.700	9.687	11.425	13.739	48.553	25.550	38.561	52.302				
D - Mesmo Ramo	11.791	8.994	10.607	12.756	45.078	23.722	35.801	48.558				
E - Mesma região e faturamento	14.161	10.802	12.740	15.320	54.139	28.490	42.998	58.319				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	220.761	156.525	193.309	238.568	40.717	32.233	36.879	43.238	261.478	188.758	230.188	281.806
B	246.160	174.534	215.550	266.039	45.402	35.942	41.123	48.213	291.562	210.475	256.672	314.251
C	213.655	151.487	187.086	230.908	39.406	31.195	35.692	41.846	253.061	182.682	222.779	272.754
D	198.363	140.644	173.696	214.381	36.586	28.963	33.138	38.851	234.949	169.607	206.834	253.233
E	238.237	168.916	208.611	257.475	43.940	34.785	39.799	46.661	282.177	203.701	248.410	304.136

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.059	803	1.099	1.375	2.647	1.488	2.231	3.755			
B - Mesma Região	1.139	972	1.183	1.480	2.848	1.602	2.401	4.041				
C - Mesmo Faturamento	997	850	1.035	1.295	2.492	1.402	2.101	3.536				
D - Mesmo Ramo	947	806	963	1.231	2.348	1.332	1.997	3.361				
E - Mesma região e faturamento	1.162	1.004	1.203	1.483	2.682	1.508	2.261	3.806				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	16.408	13.227	16.517	21.637	3.841	3.240	3.905	4.794	20.249	16.467	20.423	26.431
B	17.658	14.234	17.775	23.284	4.133	3.487	4.203	5.159	21.791	17.721	21.978	28.443
C	15.451	12.456	15.553	20.374	3.617	3.051	3.678	4.514	19.068	15.506	19.231	24.889
D	14.684	11.837	14.781	19.362	3.437	2.899	3.495	4.290	18.121	14.736	18.276	23.653
E	17.786	14.563	17.897	23.085	3.892	3.283	3.958	4.858	21.678	17.846	21.854	27.943

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo  
**Cargo:** Assistente Administrativo  
Realizar atividades administrativas, como atualização de dados, atualização de cadastros, organização de arquivos, controle e tramitação de documentos e demais atividades. Emitir relatórios de acompanhamento e controle da área de atuação.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.380	1.119	1.442	1.891	3.421	1.845	2.909	4.898
B - Mesma Região	1.489	1.208	1.557	2.041	3.692	1.991	3.140	5.286
C - Mesmo Faturamento	1.302	1.057	1.361	1.784	3.229	1.741	2.746	4.623
D - Mesmo Ramo	1.235	1.002	1.291	1.692	3.062	1.652	2.604	4.384
E - Mesma região e faturamento	1.406	1.140	1.469	1.926	3.485	1.879	2.964	4.960

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	21.357	16.398	21.660	29.475	5.047	4.028	5.136	6.559	26.405	20.425	26.796	36.034
B	23.053	17.700	23.379	31.815	5.448	4.347	5.544	7.080	28.501	22.047	28.924	38.894
C	20.158	15.477	20.443	27.819	4.764	3.801	4.848	6.191	24.922	19.278	25.291	34.010
D	19.115	14.679	19.390	26.386	4.518	3.605	4.598	5.872	23.637	18.285	23.988	32.257
E	21.758	16.705	22.066	30.028	5.142	4.103	5.233	6.682	26.900	20.809	27.299	36.710

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo  
**Cargo:** Analista Administrativo Júnior  
Atuar nas atividades administrativas da empresa. Efetuar levantamento dos controles e métodos em geral. Elaborar relatórios de acompanhamento e controle das áreas administrativas e dar suporte nas informações solicitadas pelos demais Analistas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.299	1.764	2.109	2.636	5.841	2.966	4.441	7.223
B - Mesma Região	2.503	1.921	2.297	2.871	6.362	3.230	4.837	7.867
C - Mesmo Faturamento	2.185	1.677	2.004	2.505	5.551	2.819	4.221	6.864
D - Mesmo Ramo	2.060	1.581	1.890	2.362	5.234	2.658	3.980	6.472
E - Mesma região e faturamento	2.379	1.826	2.183	2.729	6.046	3.070	4.597	7.476

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.724	25.899	31.857	41.493	8.877	7.124	8.068	9.808	44.600	33.023	39.925	51.301
B	38.907	29.207	34.696	45.190	9.668	7.758	8.787	10.682	48.575	35.966	43.483	55.872
C	33.951	24.614	30.277	39.434	8.436	6.770	7.668	9.321	42.387	31.384	37.944	48.755
D	32.012	23.209	28.548	37.182	7.954	6.383	7.230	8.789	39.966	29.592	35.777	45.971
E	36.976	26.808	32.975	42.948	9.188	7.373	8.351	10.152	46.164	34.181	41.325	53.100



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	2.750	2.668	2.850	3.082	7.775	5.605	6.751	8.830			
B - Mesma Região	3.004	2.914	3.113	3.366	8.493	6.122	7.374	9.645				
C - Mesmo Faturamento	2.620	2.541	2.715	2.935	7.406	5.339	6.430	8.411				
D - Mesmo Ramo	2.465	2.392	2.555	2.762	6.970	5.024	6.051	7.915				
E - Mesma região e faturamento	2.862	2.776	2.965	3.207	8.090	5.832	7.024	9.188				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	43.528	40.267	43.796	46.891	10.646	10.428	10.942	11.344	54.174	50.715	54.740	60.235
B	47.548	44.008	47.842	53.406	11.629	11.391	11.953	12.391	59.177	55.399	59.795	65.796
C	41.463	38.376	41.719	46.571	10.141	9.933	10.423	10.805	51.603	48.309	52.143	57.377
D	39.019	36.114	39.261	43.826	9.543	9.348	9.809	10.169	48.562	45.462	49.069	53.995
E	45.292	41.920	45.573	50.872	11.077	10.851	11.386	11.803	56.369	52.771	56.958	62.676

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	956	843	996	1.230	2.395	1.326	2.238	3.328			
B - Mesma Região	1.029	907	1.072	1.324	2.578	1.427	2.408	3.582				
C - Mesmo Faturamento	900	794	938	1.158	2.256	1.249	2.107	3.134				
D - Mesmo Ramo	885	783	921	1.130	2.143	1.186	2.003	2.978				
E - Mesma região e faturamento	1.100	966	1.141	1.378	2.427	1.344	2.268	3.373				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	14.824	12.283	15.189	19.320	3.526	3.024	3.548	4.291	18.350	15.307	18.737	23.611
B	15.952	13.218	16.346	20.791	3.794	3.255	3.818	4.617	19.747	16.473	20.164	25.409
C	13.959	11.566	14.303	18.193	3.320	2.848	3.341	4.040	17.279	14.414	17.644	22.233
D	13.644	11.370	13.971	17.667	3.155	2.707	3.175	3.840	16.799	14.076	17.146	21.507
E	16.730	14.156	17.101	21.287	3.573	3.065	3.595	4.348	20.303	17.220	20.696	25.635

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Planejamento Empresarial  
**Cargo:** Analista de Planejamento Pleno  
Realizar atividades de média complexidade no levantamento e análise de informações sobre os aspectos econômicos e financeiros, visando contribuir para a elaboração de planos de ação que levem a empresa a atingir seus objetivos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.065	3.033	3.285	4.979	8.619	6.262	7.861	13.867
B - Mesma Região	3.348	3.313	3.589	5.439	9.415	6.840	8.587	15.148
C - Mesmo Faturamento	2.920	2.889	3.130	4.743	8.210	5.964	7.488	13.209
D - Mesmo Ramo	2.747	2.719	2.945	4.463	7.726	5.613	7.046	12.431
E - Mesma região e faturamento	3.189	3.156	3.419	5.181	8.968	6.515	8.179	14.429

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	48.463	45.690	50.572	78.595	11.937	11.889	12.612	18.542	60.400	57.579	63.183	97.137
B	52.938	49.910	55.242	85.853	13.039	12.987	13.776	20.255	65.978	62.897	69.019	106.108
C	46.163	43.522	48.172	74.866	11.371	11.325	12.013	17.662	57.534	54.847	60.186	92.528
D	43.442	40.957	45.333	70.453	10.700	10.658	11.305	16.621	54.143	51.615	56.638	87.074
E	50.427	47.542	52.621	81.780	12.421	12.371	13.123	19.294	62.847	59.913	65.744	101.073

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Secretária  
**Cargo:** Telefonista Recepcionista  
Executa atividades de atendimento ao cliente/público, presta informações, bem como anota solicitações, sugestões e reclamações relativas aos produtos da empresa, encaminhando-as ao seu superior para solução.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	659	751	665	1.270	2.366	1.180	2.091	3.303
B - Mesma Região	1.331	871	1.059	1.367	2.546	1.270	2.251	3.651
C - Mesmo Faturamento	903	757	927	1.196	2.227	1.111	1.969	3.195
D - Mesmo Ramo	963	777	986	1.241	2.117	1.056	1.872	3.036
E - Mesma região e faturamento	1.167	967	1.194	1.483	2.397	1.196	2.119	3.438

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	14.826	10.943	14.890	19.903	3.480	2.707	3.497	4.428	18.306	13.651	18.388	24.331
B	15.955	12.599	16.024	21.418	3.745	2.914	3.763	4.765	19.700	15.513	19.786	26.183
C	13.961	10.955	14.021	18.741	3.277	2.550	3.293	4.170	17.238	13.504	17.314	22.911
D	14.630	11.156	14.687	19.173	3.114	2.423	3.129	3.962	17.744	13.578	17.816	23.136
E	17.572	13.638	17.637	22.717	3.526	2.744	3.543	4.487	21.098	16.381	21.180	27.204





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	7.477	6.167	8.861	12.469	24.337	15.304	24.895
B - Mesma Região	8.264	6.817	9.794	13.782	26.900	16.916	27.517	44.606
C - Mesmo Faturamento	7.187	5.928	8.518	11.306	23.394	14.712	23.931	38.793
D - Mesmo Ramo	6.711	5.536	7.954	11.192	21.845	13.736	22.347	36.225
E - Mesma região e faturamento	7.944	6.553	9.415	13.248	25.858	16.261	26.452	42.879

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	121.532	55.475	140.086	202.449	30.037	26.302	33.902	44.864	151.569	121.778	173.988	246.912
B	134.333	105.532	154.840	223.772	31.200	29.072	37.473	49.147	167.533	134.605	192.314	272.919
C	116.826	51.779	134.661	194.608	28.873	25.283	32.589	42.742	145.699	117.062	167.250	237.350
D	109.091	85.702	125.745	181.724	26.962	23.609	30.432	39.912	136.053	109.312	156.177	221.635
E	129.131	101.445	148.844	215.106	31.914	27.946	36.022	47.243	161.045	129.392	184.866	262.349

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.651	1.153	1.821	2.831	4.085	1.775	3.785
B - Mesma Região	1.782	1.245	1.966	3.056	4.409	1.916	4.085	7.968
C - Mesmo Faturamento	1.558	1.089	1.719	2.672	3.855	1.676	3.572	6.968
D - Mesmo Ramo	1.478	1.032	1.631	2.535	3.657	1.589	3.388	6.609
E - Mesma região e faturamento	1.681	1.175	1.856	2.885	4.161	1.809	3.856	7.521

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	25.541	16.768	27.464	44.191	6.069	4.155	6.485	9.808	31.610	20.923	33.949	54.000
B	27.569	18.100	29.644	47.700	6.551	4.485	7.000	10.587	34.120	22.584	36.644	58.287
C	24.107	15.827	25.921	41.709	5.728	3.922	6.121	9.258	29.835	19.748	32.042	50.967
D	22.864	15.011	24.585	39.560	5.433	3.720	5.805	8.780	28.297	18.730	30.391	48.340
E	26.021	17.083	27.979	45.021	6.163	4.233	6.607	9.992	32.204	21.316	34.586	55.013

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		2.819	1.800	3.009	4.596	7.880	3.572	7.066	13.116
<b>B - Mesma Região</b>		3.080	1.966	3.287	5.020	8.608	3.902	7.718	14.327
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		2.686	1.715	2.866	4.378	7.506	3.403	6.731	12.494
<b>D - Mesmo Ramo</b>		2.527	1.614	2.697	4.120	7.064	3.202	6.334	11.757
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		2.934	1.873	3.131	4.782	8.199	3.717	7.352	13.648

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	44.533	26.972	46.179	72.864	10.845	7.067	11.459	16.784	55.379	34.039	57.638	89.648
<b>B</b>	48.646	29.463	50.444	79.593	11.847	7.720	12.517	18.334	60.493	37.183	62.961	97.927
<b>C</b>	42.420	25.693	43.988	69.407	10.331	6.732	10.915	15.987	52.751	32.424	54.903	85.394
<b>D</b>	39.920	24.178	41.396	66.316	9.722	6.335	10.272	15.045	49.642	30.513	51.667	80.361
<b>E</b>	46.338	28.065	48.051	75.817	11.285	7.354	11.923	17.464	57.623	35.419	59.974	93.281

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		1.518	1.174	1.312	1.963	3.923	2.123	2.927	5.228
<b>B - Mesma Região</b>		1.649	1.275	1.424	2.131	4.260	2.305	3.178	5.677
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		1.440	1.113	1.244	1.861	3.720	2.013	2.775	4.958
<b>D - Mesmo Ramo</b>		1.360	1.052	1.175	1.758	3.514	1.902	2.622	4.684
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		1.563	1.209	1.350	2.021	4.039	2.186	3.014	5.383

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	23.660	17.387	19.977	30.746	5.918	4.727	5.053	7.343	29.577	22.114	25.031	38.089
<b>B</b>	25.691	18.880	21.693	33.386	6.426	5.133	5.487	7.974	32.117	24.013	27.180	41.360
<b>C</b>	22.434	16.486	18.942	29.153	5.611	4.462	4.792	6.963	28.045	20.968	23.734	36.116
<b>D</b>	21.194	15.575	17.896	27.542	5.301	4.234	4.527	6.578	26.495	19.810	22.422	34.120
<b>E</b>	24.360	17.902	20.569	31.656	6.093	4.867	5.203	7.561	30.453	22.769	25.772	39.217



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	2.756	2.156	2.629	3.279	6.960	3.557	5.961
B - Mesma Região	3.001	2.348	2.863	3.572	7.602	3.873	6.514	9.592
C - Mesmo Faturamento	2.619	2.049	2.496	3.117	6.634	3.380	5.684	8.370
D - Mesmo Ramo	2.469	1.932	2.356	2.939	6.255	3.187	5.360	7.892
E - Mesma região e faturamento	2.852	2.232	2.721	3.394	7.225	3.681	6.191	9.116

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	42.804	31.585	40.155	51.439	10.785	8.572	10.129	12.253	53.589	40.157	50.284	63.692
B	46.618	34.399	43.734	56.023	11.746	9.336	11.031	13.345	58.364	43.735	54.765	69.368
C	40.680	30.017	38.163	48.886	10.250	8.147	9.626	11.645	50.929	38.164	47.789	60.531
D	38.357	28.303	35.983	46.095	9.664	7.681	9.076	10.980	48.021	35.984	45.060	57.075
E	44.305	32.692	41.563	53.243	11.163	8.873	10.484	12.683	55.468	41.565	52.047	65.925

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	22.359	18.000	21.089	26.288	86.429	47.951	66.026
B - Mesma Região	24.931	20.071	23.516	29.312	96.373	53.468	73.623	113.594
C - Mesmo Faturamento	21.639	17.421	20.410	25.442	83.647	46.408	63.901	98.594
D - Mesmo Ramo	20.090	16.174	18.950	23.621	77.660	43.086	59.327	91.537
E - Mesma região e faturamento	24.129	19.425	22.759	28.369	93.270	51.747	71.253	109.938

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	377.094	281.951	340.186	443.614	69.645	57.722	65.662	80.688	446.738	339.673	405.848	524.302
B	420.480	314.391	379.325	494.654	77.657	64.363	73.217	89.972	498.137	378.754	452.542	584.625
C	364.956	272.876	329.235	429.334	67.403	55.864	63.549	78.091	432.358	328.740	392.784	507.425
D	338.835	253.345	305.671	398.606	62.579	51.866	59.000	72.502	401.413	305.211	364.671	471.107
E	406.945	304.271	367.116	478.731	75.158	62.291	70.860	87.076	482.103	366.563	437.976	565.807

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo - Financeiro  
**Cargo:** Coordenador Administrativo - Financeiro  
Coordenar as áreas de contas a pagar, cobrança, contas a receber, contabilidade fiscal, executando a elaboração de budget e forecast. Executar a política administrativa, financeira e contábil, definindo a participação de todos os segmentos, promover a gestão participativa dos recursos financeiros, prestando conta periodicamente junto ao Núcleo Gestor.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	4.950	3.422	4.323	5.314	15.302	8.387	12.465	16.938
B - Mesma Região	5.140	3.782	4.779	5.674	16.980	9.270	13.778	18.722
C - Mesmo Faturamento	4.470	3.289	4.156	5.109	14.767	8.062	11.983	16.282
D - Mesmo Ramo	4.174	3.071	3.881	4.770	13.789	7.528	11.189	15.204
E - Mesma região e faturamento	4.341	3.636	4.594	5.647	16.322	8.911	13.245	17.997

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	75.818	52.869	68.668	86.026	18.804	14.627	16.669	18.335	94.622	67.496	85.337	104.961
B	83.803	58.438	75.901	95.087	20.785	16.167	18.425	20.329	104.588	74.605	94.325	116.017
C	72.882	50.822	66.009	82.695	18.076	14.060	16.023	18.202	90.958	64.882	82.332	100.896
D	68.056	47.457	61.638	77.220	16.879	13.129	14.963	16.396	84.935	60.586	76.301	94.216
E	80.558	56.175	72.961	91.405	19.980	15.541	17.711	20.119	100.538	71.716	90.372	111.523

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo - Financeiro  
**Cargo:** Auxiliar Administrativo - Financeiro  
Auxiliar nas atividades de diversas áreas de apoio administrativo e da área financeira da empresa, na estruturação, racionalização, e adequação dos serviços de apoio administrativo tendo em vista os objetivos da organização.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.292	1.054	1.239	1.472	3.199	1.740	2.449	3.840
B - Mesma Região	1.390	1.135	1.333	1.584	3.442	1.872	2.636	4.132
C - Mesmo Faturamento	1.217	993	1.166	1.386	3.012	1.638	2.306	3.616
D - Mesmo Ramo	1.156	944	1.108	1.317	2.883	1.557	2.192	3.436
E - Mesma região e faturamento	1.309	1.069	1.255	1.491	3.242	1.763	2.482	3.891

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	19.995	15.448	18.552	22.972	4.783	3.790	4.388	5.101	24.778	19.238	22.939	28.073
B	21.518	16.624	19.964	24.721	5.147	4.079	4.722	5.490	26.664	20.703	24.686	30.211
C	18.828	14.546	17.469	21.631	4.504	3.569	4.132	4.804	23.332	18.116	21.601	26.435
D	17.893	13.824	16.602	20.557	4.280	3.392	3.926	4.565	22.173	17.216	20.528	25.122
E	20.262	15.654	18.799	23.278	4.847	3.841	4.446	5.169	25.109	19.495	23.245	28.448



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo - Financeiro**  
Cargo: **Assistente Administrativo - Financeiro**  
Realizar tarefas relacionadas ao auxílio da administração dos recursos financeiros da empresa, elaborando relatórios para que a diretoria seja informada de todas as estratégias de decisões utilizadas na área.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.787	1.379	1.646	2.102	4.407	2.198	3.366	5.759
B - Mesma Região	1.929	1.489	1.777	2.268	4.757	2.372	3.633	6.216
C - Mesmo Faturamento	1.687	1.302	1.554	1.984	4.159	2.074	3.177	5.436
D - Mesmo Ramo	1.600	1.235	1.474	1.881	3.945	1.967	3.013	5.156
E - Mesma região e faturamento	1.821	1.405	1.677	2.141	4.489	2.239	3.429	5.867

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	27.640	20.128	24.770	33.079	6.475	4.972	5.859	7.375	34.115	25.099	30.629	40.454
B	29.834	21.725	26.736	35.705	6.989	5.366	6.324	7.960	36.823	27.092	33.060	43.665
C	26.088	18.997	23.378	31.221	6.111	4.692	5.530	6.960	32.199	23.689	28.908	38.182
D	24.743	18.018	22.174	29.612	5.796	4.450	5.245	6.602	30.540	22.469	27.418	36.214
E	28.159	20.505	25.234	33.700	6.596	5.065	5.969	7.513	34.755	25.570	31.203	41.213

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: **Administrativo - Financeiro**  
Cargo: **Analista Administrativo - Financeiro Júnior**  
Auxiliar na análise das atividades da área Administrativa e Financeira da empresa, efetuando levantamentos e controles dos fluxos financeiros, gerando subsídios para trabalhos que visam otimizar a eficácia das atividades funcionais.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.304	1.898	2.202	2.640	5.883	3.452	4.860	7.483
B - Mesma Região	2.509	2.067	2.398	2.876	6.408	3.759	5.293	8.149
C - Mesmo Faturamento	2.190	1.804	2.093	2.509	5.591	3.280	4.619	7.111
D - Mesmo Ramo	2.065	1.701	1.973	2.366	5.272	3.093	4.355	6.705
E - Mesma região e faturamento	2.385	1.965	2.279	2.733	6.090	3.573	5.030	7.745

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.836	28.126	33.487	41.808	9.040	7.635	8.474	9.824	44.875	35.760	41.960	51.632
B	39.029	30.632	36.471	45.534	9.845	8.315	9.229	10.699	48.874	38.947	45.699	56.233
C	34.057	26.730	31.825	39.734	8.591	7.256	8.053	9.336	42.648	33.986	39.878	49.070
D	32.113	25.204	30.008	37.465	8.100	6.841	7.593	8.803	40.213	32.045	37.601	46.268
E	37.092	29.112	34.661	43.274	9.357	7.902	8.771	10.168	46.449	37.014	43.432	53.442

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administrativo - Financeiro  
**Cargo:** Analista Administrativo - Financeiro Pleno  
Auxiliar no controle e na liquidação dos compromissos administrativos e financeiros da empresa, bem como da cobrança e dos recebimentos. Efetuar aplicações financeiras de acordo com a estratégia da empresa, objetivando a maximização de rendimento dos recursos da empresa.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.903	2.203	2.727	3.374	8.131	4.302	6.551	9.492
B - Mesma Região	3.171	2.405	2.979	3.685	8.882	4.699	7.156	10.369
C - Mesmo Faturamento	2.765	2.098	2.598	3.214	7.745	4.098	6.240	9.042
D - Mesmo Ramo	2.602	1.975	2.445	3.025	7.289	3.856	5.872	8.509
E - Mesma região e faturamento	3.021	2.292	2.838	3.511	8.461	4.476	6.816	9.877

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	45.870	32.937	42.003	53.357	11.288	8.663	10.387	12.427	57.158	41.600	52.390	65.784
B	50.106	35.979	45.882	58.285	12.330	9.463	11.346	13.574	62.436	45.442	57.228	71.860
C	43.694	31.374	40.010	50.826	10.752	8.252	9.894	11.837	54.446	39.626	49.904	62.663
D	41.118	29.525	37.652	47.830	10.118	7.765	9.311	11.139	51.237	37.290	46.963	58.969
E	47.729	34.272	43.705	55.520	11.745	9.014	10.808	12.930	59.474	43.286	54.513	68.450

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Retoria / Pró Retoria / Direção de Institutos  
**Cargo:** Chefe de Gabinete  
Secretariar a Retoria da Universidade, coordenando e orientando os trabalhos de agenda e expediente do setor, de modo a prestar suporte administrativo ao superior imediato. Recepcionar visitantes e pessoas encaminhadas à Retoria. Organizar eventos, atendendo aos interesses da Instituição.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	7.446	5.708	7.862	10.134	24.883	14.201	22.720	32.799
B - Mesma Região	8.230	6.309	8.690	11.202	27.504	15.896	25.113	36.254
C - Mesmo Faturamento	7.158	5.487	7.558	9.742	23.919	13.651	21.840	31.529
D - Mesmo Ramo	6.684	5.124	7.057	9.097	22.336	12.747	20.394	29.442
E - Mesma região e faturamento	7.912	6.065	8.354	10.768	26.439	15.089	24.140	34.850

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	121.683	88.406	124.926	164.543	28.576	24.848	29.922	36.286	150.260	113.255	154.848	200.829
B	134.500	97.718	138.084	181.874	31.586	27.466	33.073	40.108	166.086	125.183	171.158	221.982
C	116.971	84.982	120.088	158.171	27.470	23.886	28.763	34.881	144.440	108.869	148.851	193.051
D	109.226	79.356	112.137	147.696	25.651	22.305	26.859	32.571	134.877	101.661	138.996	180.270
E	129.291	93.933	132.737	174.830	30.363	26.402	31.792	38.555	159.654	120.335	164.529	213.385



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.255	960	1.228	1.357	3.093	1.616	2.698
B - Mesma Região	1.350	1.055	1.321	1.460	3.328	1.739	2.903	3.877
C - Mesmo Faturamento	1.182	923	1.156	1.278	2.912	1.522	2.541	3.392
D - Mesmo Ramo	1.123	877	1.099	1.214	2.768	1.446	2.414	3.224
E - Mesma região e faturamento	1.306	1.028	1.270	1.410	3.134	1.638	2.734	3.650

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	19.406	14.362	18.658	21.243	4.544	3.529	4.345	4.748	23.950	17.891	23.004	25.991
B	20.883	15.456	20.079	22.861	4.890	3.798	4.676	5.109	25.773	19.254	24.755	27.970
C	18.273	13.524	17.570	20.004	4.279	3.323	4.092	4.471	22.552	16.847	21.662	24.475
D	17.366	12.853	16.697	19.010	4.066	3.158	3.889	4.249	21.432	16.011	20.586	23.259
E	20.116	15.005	19.359	21.978	4.605	3.576	4.403	4.811	24.720	18.581	23.762	26.789

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.504	1.260	1.502	1.687	3.700	1.986	3.109
B - Mesma Região	1.623	1.360	1.621	1.821	3.994	2.144	3.356	4.950
C - Mesmo Faturamento	1.420	1.189	1.418	1.592	3.493	1.875	2.934	4.329
D - Mesmo Ramo	1.346	1.128	1.345	1.510	3.313	1.778	2.783	4.106
E - Mesma região e faturamento	1.532	1.283	1.530	1.719	3.770	2.024	3.167	4.672

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.252	18.363	22.636	26.519	5.525	4.546	5.342	5.879	28.778	22.909	27.977	32.398
B	25.098	19.821	24.433	28.624	5.954	4.907	5.766	6.346	31.052	24.728	30.198	34.970
C	21.946	17.332	21.365	25.030	5.215	4.291	5.042	5.549	27.161	21.622	26.406	30.579
D	20.815	16.438	20.263	23.740	4.946	4.069	4.782	5.263	25.761	20.508	25.345	29.003
E	23.689	18.706	23.061	27.017	5.629	4.631	5.442	5.990	29.317	23.339	28.502	33.006

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Reitoria / Pró Reitoria / Direção de Institutos  
**Cargo:** Auxiliar Educacional  
Realizar atividades de apoio a seus superiores na área, analisando a situação da faculdade e as necessidades do ensino, analisando os recursos disponíveis, para planejar a execução dos programas de trabalho, auxiliar no planejamento das atividades a serem desenvolvidas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.153	931	1.061	1.321	2.836	1.422	2.135	3.513
B - Mesma Região	1.240	1.002	1.142	1.422	3.052	1.530	2.298	3.781
C - Mesmo Faturamento	1.285	877	999	1.244	2.671	1.339	2.011	3.308
D - Mesmo Ramo	1.232	834	950	1.183	2.538	1.272	1.911	3.144
E - Mesma região e faturamento	1.237	1.013	1.144	1.408	2.874	1.441	2.164	3.560

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	17.822	13.531	15.929	20.692	4.188	3.347	3.758	4.599	22.010	16.878	19.687	25.291
B	19.179	14.561	17.142	22.268	4.507	3.602	4.044	4.949	23.686	18.163	21.186	27.217
C	16.782	12.741	15.000	19.485	3.944	3.152	3.539	4.331	20.726	15.893	18.538	23.816
D	15.949	12.109	14.255	18.517	3.748	2.995	3.363	4.116	19.697	15.104	17.518	22.633
E	18.959	14.610	17.041	21.867	4.244	3.392	3.808	4.661	23.203	18.002	20.949	26.528

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Reitoria / Pró Reitoria / Direção de Institutos  
**Cargo:** Pedagogo de Instituições de Ensino Superior  
Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re)construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio, ensino profissionalizante e para o ensino superior com a equipe escolar, no desenvolvimento das atividades. Viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e atuar como facilitador do processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas. Tempo integral 40 horas.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.256	1.846	2.381	2.849	6.345	3.843	5.965	7.938
B - Mesma Região	2.464	2.016	2.601	3.112	6.930	4.198	6.539	8.671
C - Mesmo Faturamento	2.149	1.758	2.268	2.714	6.044	3.661	5.702	7.561
D - Mesmo Ramo	2.022	1.654	2.135	2.554	5.687	3.445	5.366	7.115
E - Mesma região e faturamento	2.347	1.920	2.478	2.964	6.602	3.999	6.229	8.259

	Remuneração Total Monetária (Bruto Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	35.667	27.836	36.944	44.975	8.884	7.222	9.137	10.429	44.552	35.058	46.081	55.403
B	38.962	30.407	40.356	49.128	9.705	7.889	9.961	11.392	48.667	38.296	50.337	60.520
C	33.975	26.516	35.191	42.841	8.463	6.879	8.703	9.934	42.438	33.395	43.895	52.775
D	31.973	24.953	33.117	40.316	7.964	6.474	8.190	9.348	39.937	31.427	41.308	49.664
E	37.113	28.965	38.442	46.797	9.245	7.515	9.507	10.851	46.358	36.479	47.949	57.649





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	1.702	999	1.454	1.999	4.817	2.014	3.542
B - Mesma Região	1.859	1.091	1.568	2.183	5.202	2.200	3.809	6.145
C - Mesmo Faturamento	1.621	952	1.385	1.904	4.589	1.918	3.374	5.309
D - Mesmo Ramo	1.526	896	1.303	1.792	4.318	1.805	3.175	5.043
E - Mesma região e faturamento	2.125	1.393	1.866	2.433	5.012	2.096	3.665	5.854

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	26.943	15.003	22.442	31.609	6.694	3.951	5.545	7.436	33.637	18.953	27.988	39.044
B	29.431	16.388	24.515	34.528	7.312	4.316	6.057	8.122	36.743	20.704	30.572	42.650
C	25.664	14.291	21.378	30.109	6.376	3.763	5.282	7.063	32.041	18.054	26.660	37.192
D	24.152	13.448	20.118	28.334	6.001	3.542	4.971	6.665	30.152	16.990	25.088	35.000
E	32.631	20.207	27.948	37.486	6.965	4.111	5.770	7.737	39.596	24.318	33.718	45.223

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	12.785	10.960	12.644	14.886	49.284	28.226	42.870
B - Mesma Região	14.256	12.221	14.099	16.598	54.954	31.474	47.803	64.090
C - Mesmo Faturamento	12.374	10.607	12.237	14.407	47.698	27.317	41.490	55.627
D - Mesmo Ramo	11.488	9.848	11.361	13.375	44.284	25.362	38.521	51.646
E - Mesma região e faturamento	13.797	11.828	13.645	16.064	53.185	30.460	46.264	62.027

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	215.492	170.709	207.241	250.991	39.879	35.241	39.300	45.472	255.371	205.950	246.541	296.463
B	240.286	190.350	231.085	279.869	44.467	39.296	43.822	50.704	284.753	229.646	274.907	330.573
C	208.556	165.214	200.570	242.912	38.595	34.107	38.035	44.008	247.151	199.321	238.606	286.921
D	193.629	153.389	186.215	225.526	35.833	31.665	35.313	40.859	229.462	185.055	221.528	266.385
E	232.551	184.223	223.647	270.860	43.036	38.031	42.411	49.072	275.587	222.254	266.058	319.932

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	9.071	7.943	9.282	10.863	35.043	21.620	30.325	40.491			
B - Mesma Região	10.114	8.857	10.350	12.135	39.075	24.108	33.814	45.149				
C - Mesmo Faturamento	8.779	7.688	8.984	10.533	33.915	20.924	29.349	39.187				
D - Mesmo Ramo	8.150	7.137	8.341	9.779	31.488	19.427	27.248	36.382				
E - Mesma região e faturamento	9.789	8.572	10.017	11.745	37.817	23.332	32.725	43.696				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	152.960	124.884	150.995	181.974	28.269	25.677	29.095	33.432	181.229	150.562	180.090	215.405
B	170.559	139.253	168.368	202.910	31.522	28.632	32.442	37.278	202.081	167.885	200.810	240.189
C	148.037	120.865	146.135	176.116	27.359	24.851	28.158	32.356	175.396	145.715	174.293	208.472
D	137.441	112.214	135.676	163.511	25.401	23.072	26.143	30.040	162.842	135.286	161.819	193.551
E	165.069	134.771	162.949	196.379	30.507	27.710	31.308	36.078	195.576	162.481	194.347	232.457

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)								Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	17.137	14.055	15.610	19.732	65.879	35.747	52.672	75.455			
B - Mesma Região	19.109	15.677	17.406	22.002	73.459	39.860	58.732	84.136				
C - Mesmo Faturamento	16.585	13.607	15.107	19.097	63.759	34.596	50.977	73.026				
D - Mesmo Ramo	15.398	12.633	14.026	17.730	59.195	32.120	47.328	67.799				
E - Mesma região e faturamento	18.494	15.172	16.845	21.294	71.094	38.577	56.842	81.428				

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	288.660	218.517	255.598	331.971	53.189	45.492	48.878	60.333	341.849	264.010	304.476	392.305
B	321.872	243.659	285.006	370.166	59.309	50.727	54.501	67.275	381.181	294.385	339.507	437.441
C	279.369	211.483	247.371	321.286	51.477	44.028	47.304	58.391	330.846	255.512	294.675	379.677
D	259.373	196.347	229.666	298.290	47.793	40.877	43.919	54.212	307.166	237.224	273.585	352.502
E	311.511	235.816	275.832	358.251	57.400	49.094	52.747	65.109	368.911	284.909	328.579	423.360



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	20.745	16.961	17.731	20.907	60.709	47.073	58.746	77.909
B - Mesma Região	23.132	18.913	19.771	23.312	67.094	52.488	65.505	86.873
C - Mesmo Faturamento	20.077	16.415	17.161	20.234	58.755	45.557	56.855	75.401
D - Mesmo Ramo	18.640	15.240	15.932	18.785	54.550	42.297	52.786	70.004
E - Mesma região e faturamento	22.387	18.304	19.135	22.562	65.515	50.799	63.397	84.076

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	330.394	267.570	289.254	349.695	64.400	54.819	55.493	64.037	394.794	322.389	344.747	413.732
B	368.407	298.355	322.534	389.929	71.809	61.126	61.878	71.405	440.217	359.481	384.412	461.334
C	319.759	258.957	279.944	338.439	62.327	53.054	53.707	61.976	382.086	312.012	333.650	400.415
D	296.873	240.423	259.907	314.216	57.866	49.257	49.863	57.540	354.739	289.680	309.770	371.756
E	356.549	288.752	312.153	377.378	69.498	59.159	59.886	69.106	426.047	347.910	372.038	446.484

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.009	1.392	1.924	2.625	5.664	2.751	4.494	7.327
B - Mesma Região	2.194	1.521	2.102	2.868	6.187	3.006	4.909	8.003
C - Mesmo Faturamento	1.913	1.326	1.833	2.501	5.395	2.620	4.281	6.979
D - Mesmo Ramo	1.801	1.248	1.725	2.353	5.077	2.466	4.029	6.560
E - Mesma região e faturamento	2.090	1.448	2.002	2.732	5.893	2.862	4.677	7.624

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	31.776	20.847	29.508	41.454	7.863	5.438	7.310	9.692	39.639	26.285	36.818	51.146
B	34.710	22.772	32.233	45.263	8.589	5.941	7.985	10.587	43.300	28.713	40.218	55.869
C	30.268	19.858	28.108	39.487	7.490	5.180	6.963	9.232	37.758	25.038	35.071	48.719
D	28.484	18.687	26.451	37.160	7.049	4.875	6.552	8.688	35.533	23.563	33.004	45.848
E	33.064	21.692	30.704	43.134	8.182	5.659	7.606	10.084	41.245	27.351	38.310	53.219

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Doutor de Instituições de Ensino Superior  
Lecionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplicar provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	8.806	7.720	7.955	10.567	24.806	15.705	19.255	29.843
B - Mesma Região	9.619	8.433	8.690	11.564	27.096	17.155	21.033	32.599
C - Mesmo Faturamento	8.388	7.354	7.578	10.004	23.629	14.959	18.341	28.427
D - Mesmo Ramo	7.894	6.920	7.131	9.490	22.236	14.078	17.260	26.752
E - Mesma região e faturamento	9.163	8.033	8.277	11.016	25.811	16.341	20.035	31.052

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	139.280	116.063	122.671	167.469	34.661	30.319	30.309	39.150	173.942	146.382	153.040	206.620
B	152.144	126.782	134.000	182.936	37.862	33.119	33.174	42.766	190.006	159.901	167.174	225.702
C	132.672	110.556	116.851	159.524	33.017	28.880	28.929	37.293	165.689	139.437	145.779	196.817
D	124.852	104.040	109.963	150.121	31.071	27.178	27.223	35.095	155.923	131.218	137.187	185.216
E	144.925	120.767	127.642	174.256	36.066	31.548	31.600	40.737	180.991	152.314	159.243	214.994

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Mestre de Instituições de Ensino Superior  
Lecionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplicar provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	6.403	4.479	5.145	9.193	18.075	9.286	12.195	25.353
B - Mesma Região	6.994	4.893	5.620	10.042	19.745	10.144	13.321	27.695
C - Mesmo Faturamento	6.099	4.267	4.901	8.757	17.218	8.846	11.616	24.151
D - Mesmo Ramo	5.740	4.015	4.612	8.241	16.203	8.324	10.931	22.727
E - Mesma região e faturamento	6.663	4.661	5.354	9.566	18.808	9.663	12.689	26.381

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	101.315	67.515	79.080	144.868	25.035	17.626	19.649	33.782	126.350	85.141	98.729	178.650
B	110.672	73.750	86.384	158.247	27.347	19.254	21.464	36.902	138.019	93.004	107.848	195.149
C	96.508	64.311	75.328	137.994	23.847	16.790	18.717	32.179	120.355	81.101	94.045	170.174
D	90.820	60.521	70.888	129.861	22.441	15.800	17.614	30.283	113.261	76.321	88.502	160.143
E	105.421	70.251	82.285	150.739	26.049	18.340	20.445	35.151	131.471	88.591	102.731	185.890



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Professor Especializado de Instituições de Ensino Superior  
Lecionar em cursos de graduação, transmitindo os conteúdos teórico-práticos pertinentes, indicando bibliografia e desenvolvendo com a classe estudos e trabalhos científicos. Elaborar e aplica provas e teste ou outros métodos usuais de avaliação de conhecimentos.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.535	2.632	3.613	4.152	9.992	5.170	8.372	11.538
B - Mesma Região	3.862	2.875	3.947	4.536	10.915	5.648	9.146	12.604
C - Mesmo Faturamento	3.367	2.507	3.442	3.955	9.518	4.925	7.975	10.991
D - Mesmo Ramo	3.169	2.359	3.239	3.722	8.957	4.635	7.505	10.343
E - Mesma região e faturamento	3.678	2.739	3.760	4.321	10.397	5.380	8.712	12.006

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	55.950	39.386	55.346	65.517	13.611	10.437	13.845	15.395	69.561	49.823	69.191	80.912
B	61.117	43.023	60.458	71.568	14.868	11.401	15.123	16.817	75.985	54.424	75.581	88.385
C	53.295	37.517	52.720	62.409	12.965	9.942	13.188	14.665	66.260	47.459	65.908	77.073
D	50.154	35.306	49.613	58.730	12.201	9.356	12.411	13.800	62.355	44.662	62.023	72.531
E	58.217	40.982	57.589	68.173	14.163	10.860	14.406	16.019	72.380	51.842	71.995	84.192

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Professor de Ensino Superior  
Cargo: Coordenador de Professor  
Coordenar as atividades dos docentes da instituição escolar no âmbito das disciplinas lecionadas, assegurando o cumprimento dos objetivos e conteúdos dos programas educacionais. Assessorar a direção da escola na articulação das ações pedagógicas desenvolvidas pela unidade, bem como na coordenação dos diferentes projetos educacionais, inclusive os de reforço e aprendizagem.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	6.261	5.056	6.105	8.431	20.041	12.481	17.190	26.843
B - Mesma Região	6.700	5.600	6.748	9.319	22.152	13.795	19.301	29.670
C - Mesmo Faturamento	5.926	4.870	5.869	8.104	19.265	11.997	16.524	25.804
D - Mesmo Ramo	5.441	4.548	5.480	7.568	17.989	11.203	15.430	24.095
E - Mesma região e faturamento	6.440	5.383	6.487	8.958	21.294	13.261	18.265	28.521

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	58.836	78.341	96.556	136.440	24.568	21.577	23.011	28.762	123.404	99.918	119.568	165.203
B	109.246	86.592	106.726	150.811	27.155	23.849	25.435	31.792	136.401	110.442	132.161	182.603
C	95.009	75.307	92.817	131.156	23.616	20.741	22.120	27.648	118.625	96.048	114.937	158.805
D	88.718	70.321	86.672	122.473	22.053	19.368	20.656	25.818	110.771	89.689	107.327	148.291
E	106.015	83.239	102.593	144.971	26.103	22.926	24.450	30.560	131.119	106.164	127.043	175.531

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		4.480	3.273	4.447	5.320	14.873	8.305	11.618	16.859
<b>B - Mesma Região</b>		4.952	3.618	4.915	5.881	16.439	9.180	13.063	18.635
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		4.306	3.146	4.274	5.114	14.297	7.994	11.360	16.206
<b>D - Mesmo Ramo</b>		4.021	2.938	3.991	4.776	13.350	7.455	10.608	15.133
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		4.760	3.478	4.725	5.653	15.803	8.825	12.557	17.913

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	73.109	50.858	69.625	86.024	17.878	14.147	16.795	18.089	90.987	65.004	86.420	104.114
<b>B</b>	80.809	56.214	76.958	95.085	19.761	15.636	18.564	19.995	100.571	71.851	95.523	115.080
<b>C</b>	70.278	48.888	66.929	82.693	17.186	13.599	16.145	17.389	87.464	62.487	83.073	100.082
<b>D</b>	65.625	45.651	62.497	77.218	16.048	12.698	15.076	16.238	81.673	58.350	77.573	93.455
<b>E</b>	77.680	54.637	73.978	91.402	18.996	15.031	17.845	19.220	96.676	69.668	91.823	110.623

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A - Todo Brasil</b>		6.380	5.587	7.519	10.001	20.970	14.218	21.409	32.059
<b>B - Mesma Região</b>		7.052	6.175	8.311	11.054	23.179	15.715	23.663	35.435
<b>C - Mesmo Faturamento</b>		6.133	5.370	7.228	9.614	20.158	13.667	20.579	30.817
<b>D - Mesmo Ramo</b>		5.727	5.015	6.749	8.977	18.823	12.762	19.217	28.777
<b>E - Mesma região e faturamento</b>		6.779	5.936	7.989	10.626	22.281	15.107	22.747	34.063

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
<b>A</b>	103.916	86.845	119.153	162.070	24.608	24.250	28.920	34.839	128.524	111.095	148.074	196.909
<b>B</b>	114.801	95.992	131.703	179.141	27.200	26.804	31.966	38.508	142.061	122.796	163.670	217.649
<b>C</b>	99.891	83.482	114.539	155.794	23.655	23.311	27.800	33.489	123.546	106.792	142.339	189.283
<b>D</b>	93.278	77.954	106.955	145.479	22.089	21.767	25.960	31.272	115.367	99.722	132.915	176.751
<b>E</b>	110.413	92.274	126.603	172.203	26.147	25.766	30.729	37.017	136.559	118.040	157.331	209.220



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	6.732	5.848	6.975	8.091	21.952	14.898	19.153
B - Mesma Região	7.441	6.464	7.710	8.943	24.264	16.467	21.170	28.776
C - Mesmo Faturamento	6.471	5.622	6.705	7.778	21.102	14.321	18.411	25.026
D - Mesmo Ramo	6.042	5.290	6.261	7.263	19.705	13.373	17.192	23.369
E - Mesma região e faturamento	7.152	6.214	7.411	8.597	23.324	15.829	20.350	27.662

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	109.462	90.928	109.828	131.215	26.109	25.433	26.546	28.826	135.570	116.361	136.375	160.042
B	120.991	100.505	121.396	145.036	28.859	28.112	29.342	31.862	149.849	128.617	150.738	176.898
C	105.222	87.406	105.575	126.134	25.098	24.448	25.518	27.710	130.320	111.855	131.093	153.844
D	98.256	81.619	98.585	117.783	23.436	22.830	23.829	25.875	121.692	104.449	122.414	143.658
E	116.305	96.612	116.695	139.419	27.741	27.023	28.206	30.628	144.046	123.636	144.901	170.047

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
	A - Todo Brasil	2.610	1.826	2.027	2.726	8.543	4.610	5.842
B - Mesma Região	2.885	2.018	2.241	3.013	9.443	5.095	6.458	9.715
C - Mesmo Faturamento	2.509	1.755	1.949	2.620	8.212	4.431	5.616	8.449
D - Mesmo Ramo	2.343	1.639	1.820	2.447	7.669	4.138	5.244	7.889
E - Mesma região e faturamento	2.773	1.940	2.154	2.896	9.077	4.898	6.208	9.339

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	42.471	28.344	32.197	44.227	10.474	7.576	7.705	9.627	52.946	35.920	39.901	53.854
B	46.944	31.329	35.588	48.886	11.578	8.374	8.516	10.640	58.522	39.704	44.104	59.526
C	40.826	27.246	30.950	42.515	10.069	7.283	7.406	9.254	50.895	34.529	38.356	51.768
D	38.123	25.442	28.901	39.700	9.402	6.801	6.916	8.641	47.525	32.243	35.817	48.341
E	45.126	30.116	34.210	46.992	11.129	8.050	8.186	10.228	56.256	38.166	42.396	57.221

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Coordenação  
**Cargo:** Coordenador de Acompanhamento de Registros Acadêmicos

Responsável por elaborar e fazer cumprir o cronograma de matrícula dos alunos veteranos e vestibulandos, pela elaboração e divulgação do calendário acadêmico, emissão de diplomas e certificados da graduação e pós-graduação. Responsável pela preparação do Processo Seletivo para vagas remanescentes.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.793	2.197	3.525	5.526	12.414	5.586	9.656	17.813
B - Mesma Região	4.193	2.428	3.896	6.108	13.721	6.174	10.673	19.090
C - Mesmo Faturamento	3.646	2.112	3.388	5.312	11.933	5.370	9.282	17.123
D - Mesmo Ramo	3.405	1.972	3.164	4.960	11.143	5.014	8.667	15.990
E - Mesma região e faturamento	4.030	2.334	3.745	5.871	13.190	5.935	10.260	18.927

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	61.726	34.146	55.475	89.648	15.173	9.555	13.233	19.673	76.899	43.701	68.707	109.322
B	68.228	37.743	61.317	99.091	16.771	10.562	14.627	21.745	84.999	48.304	75.944	120.836
C	59.336	32.824	53.326	86.177	14.585	9.185	12.720	18.911	73.921	42.009	66.047	105.088
D	55.407	30.651	49.795	80.471	13.620	8.577	11.878	17.659	69.027	39.228	61.674	98.130
E	65.585	36.281	58.943	95.253	16.122	10.153	14.060	20.903	81.707	46.434	73.003	116.157

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Coordenação  
**Cargo:** Auxiliar de Coordenação Pedagógica

Auxiliar em funções relacionadas a supervisão de aulas, em nível superior, das disciplinas componentes dos cursos. Auxiliar no acompanhamento constante, para a total garantia de cumprimento de carga e grades curriculares.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.172	896	1.059	1.512	2.912	1.392	2.128	3.911
B - Mesma Região	1.261	965	1.139	1.627	3.134	1.496	2.290	4.209
C - Mesmo Faturamento	1.103	844	997	1.423	2.742	1.311	2.004	3.663
D - Mesmo Ramo	1.049	802	947	1.353	2.606	1.246	1.904	3.500
E - Mesma região e faturamento	1.281	1.002	1.167	1.626	2.951	1.411	2.157	3.963

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	18.144	13.044	15.891	23.562	4.302	3.226	3.768	5.274	22.446	16.271	19.659	28.836
B	19.526	14.037	17.101	25.356	4.630	3.472	4.055	5.676	24.156	17.509	21.156	31.032
C	17.086	12.283	14.964	22.187	4.051	3.038	3.548	4.966	21.137	15.321	18.512	27.154
D	16.237	11.673	14.220	21.085	3.850	2.887	3.372	4.720	20.087	14.560	17.592	25.805
E	19.607	14.439	17.323	25.097	4.360	3.269	3.818	5.345	23.966	17.708	21.142	30.441





VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.517	1.265	1.441	1.582	3.766	2.078	3.094	4.342
B - Mesma Região	1.638	1.366	1.555	1.707	4.065	2.243	3.340	4.687
C - Mesmo Faturamento	1.432	1.194	1.360	1.493	3.554	1.962	2.920	4.098
D - Mesmo Ramo	1.358	1.133	1.290	1.416	3.371	1.861	2.770	3.887
E - Mesma região e faturamento	1.546	1.289	1.468	1.611	3.836	2.117	3.152	4.423

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.490	18.528	21.822	24.904	5.603	4.539	5.101	5.493	29.094	23.067	26.923	30.397
B	25.355	19.999	23.554	26.881	6.048	4.900	5.506	5.930	31.403	24.898	29.061	32.810
C	22.171	17.487	20.597	23.505	5.288	4.284	4.815	5.185	27.460	21.772	25.411	28.690
D	21.028	16.586	19.535	22.294	5.016	4.063	4.567	4.918	26.044	20.650	24.102	27.211
E	23.931	18.876	22.232	25.371	5.708	4.624	5.197	5.597	29.639	23.500	27.429	30.968

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.893	765	2.263	4.500	5.350	1.591	5.668	12.408
B - Mesma Região	2.068	1.356	2.472	4.916	5.844	1.738	6.192	13.554
C - Mesmo Faturamento	1.803	1.531	2.155	4.286	5.096	1.515	5.399	11.819
D - Mesmo Ramo	1.917	906	2.249	4.634	4.796	1.426	5.081	11.123
E - Mesma região e faturamento	2.492	1.319	2.877	5.205	5.567	1.655	5.898	12.911

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	29.958	11.536	35.084	70.908	7.365	3.003	8.629	16.495	37.323	14.539	43.712	87.403
B	32.725	19.361	38.324	77.457	8.045	3.280	9.426	18.019	40.770	22.641	47.749	95.475
C	28.537	21.422	33.419	67.544	7.016	2.861	8.219	15.713	35.553	24.283	41.638	83.256
D	29.721	13.207	34.316	63.563	6.602	2.692	7.735	14.786	36.323	15.899	42.050	78.349
E	37.966	18.797	43.300	80.576	7.664	3.125	8.978	17.164	45.630	21.922	52.278	97.739

VALORES EM R\$	Área Específica: Coordenação de Cursos											
	Cargo: Analista Pedagógico											
	Elabora propostas de atividades interdisciplinares para projetos educativos. Analisa e acompanha projetos de novas unidades, identifica necessidades, participa da realização de estudos, emite parecer técnico e relatórios.											
BASE Maio 2014												
	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)							
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil				
A - Todo Brasil	2.989	2.387	3.066	3.900	8.430	4.661	7.504	11.154				
B - Mesma Região	3.265	2.607	3.350	4.200	9.209	5.092	7.651	12.185				
C - Mesmo Faturamento	2.947	2.274	2.921	3.715	8.030	4.440	6.672	10.625				
D - Mesmo Ramo	2.680	2.140	2.749	3.496	7.557	4.178	6.278	9.999				
E - Mesma região e faturamento	3.110	2.484	3.191	4.058	8.772	4.850	7.268	11.606				
	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	47.289	35.692	46.866	61.854	11.739	9.416	11.674	14.406	59.028	45.108	58.540	76.261
B	51.656	38.989	51.195	67.567	12.823	10.285	12.752	15.737	64.479	49.274	63.947	83.304
C	45.045	33.999	44.643	58.920	11.182	8.969	11.120	13.723	56.227	42.968	55.763	72.642
D	42.390	31.995	42.011	55.447	10.523	8.440	10.465	12.914	52.913	40.435	52.476	68.361
E	49.206	37.139	48.766	64.361	12.215	9.797	12.147	14.990	61.420	46.936	60.913	79.351

VALORES EM R\$	Área Específica: Coordenação de Cursos											
	Cargo: Assessor Pedagógico											
	Apóiam na implementação, avaliação, coordenação e planejamento do desenvolvimento de projetos médio ou fundamental, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atendem as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas.											
BASE Maio 2014												
	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)							
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil				
A - Todo Brasil	3.274	2.490	2.943	4.066	10.684	6.266	7.858	13.147				
B - Mesma Região	3.530	2.761	3.263	4.507	12.065	6.946	8.711	14.575				
C - Mesmo Faturamento	3.155	2.399	2.836	3.917	10.486	6.037	7.571	12.667				
D - Mesmo Ramo	2.940	2.236	2.643	3.651	9.773	5.626	7.056	11.805				
E - Mesma região e faturamento	3.497	2.660	3.143	4.343	11.624	6.692	8.393	14.042				
	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	53.451	38.642	46.119	66.004	12.989	10.842	10.972	14.882	66.439	49.484	57.091	80.886
B	59.254	42.837	51.126	73.170	14.399	12.019	12.163	16.611	73.653	54.856	63.289	88.781
C	51.497	37.229	44.433	63.592	12.514	10.446	10.571	13.567	64.011	47.675	55.004	77.159
D	47.995	34.696	41.412	59.267	11.663	9.735	9.852	12.445	59.658	44.433	51.263	71.912
E	57.088	41.271	49.257	70.496	13.873	11.580	11.718	15.940	70.961	52.851	60.976	85.536



**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Analista de Departamento Pessoal Pleno

Executar tarefas referentes a toda rotina de Pessoal, na qual envolve atividade de admissões/demissões, controles de documentações, folha de pagamento, férias, abonos, rescisões e etc.

**BASE Maio 2014**

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.746	2.254	2.731	3.004	7.692	4.727	6.677	8.556
B - Mesma Região	2.999	2.463	2.964	3.281	8.403	5.163	7.294	9.346
C - Mesmo Faturamento	2.616	2.147	2.602	2.861	7.327	4.502	6.361	8.150
D - Mesmo Ramo	2.461	2.021	2.448	2.693	6.896	4.237	5.966	7.670
E - Mesma região e faturamento	2.857	2.346	2.842	3.126	8.004	4.918	6.948	8.903

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	43.388	34.033	42.186	47.607	10.727	8.889	10.336	11.174	54.115	42.922	52.522	58.781
B	47.395	37.176	46.082	52.003	11.718	9.710	11.291	12.206	59.113	46.886	57.373	64.209
C	41.329	32.419	40.184	45.348	10.218	8.467	9.846	10.644	51.547	40.886	50.030	55.992
D	38.893	30.508	37.816	42.675	9.616	7.968	9.266	10.016	48.509	38.476	47.081	52.692
E	45.146	35.413	43.896	49.536	11.962	9.249	10.755	11.627	56.308	44.662	54.651	61.163

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Coordenador de Departamento Pessoal

Coordenar as atividades de administração de pessoal: admissão, demissão, férias, vale transporte, afastamento, retorno do trabalho, controle de ponto, cadastramento, alteração, exclusão do sistema, controle da folha de pagamento e demais atribuições afins.

**BASE Maio 2014**

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.865	2.786	4.157	6.114	12.653	6.974	11.640	19.844
B - Mesma Região	4.272	3.079	4.595	6.758	13.986	7.709	12.866	21.934
C - Mesmo Faturamento	3.715	2.678	3.996	5.878	12.163	6.704	11.189	19.075
D - Mesmo Ramo	3.469	2.501	3.732	5.488	11.358	6.260	10.448	17.812
E - Mesma região e faturamento	4.106	2.960	4.417	6.497	13.445	7.410	12.368	21.084

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	62.893	43.188	65.685	99.330	15.495	11.902	15.641	21.327	78.388	55.090	81.326	120.656
B	69.518	47.737	72.603	109.792	17.127	13.156	17.289	23.573	86.645	60.892	89.892	133.365
C	60.458	41.515	63.141	95.483	14.895	11.441	15.036	20.501	75.352	52.956	78.177	115.984
D	56.455	38.767	58.961	89.161	13.909	10.684	14.040	19.144	70.364	49.450	73.001	108.305
E	66.826	45.888	69.792	105.540	16.464	12.646	16.619	22.660	83.289	58.534	86.411	128.200

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Auxiliar de Departamento Pessoal  
Executar serviços gerais do departamento de pessoal como controle de admissões e cadastro de empregados, controle de frequência, cálculo de férias, indenizações e outros proventos. Auxiliar na preparação de folha de pagamento, calculando as deduções relativas à obrigações previdenciárias, atrasos, faltas, restaurantes, etc. Atender empregados, dirimindo dúvidas e prestando informações trabalhistas e de Previdência Social.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.127	885	1.167	1.530	2.811	1.391	2.513	4.052
B - Mesma Região	1.212	953	1.256	1.646	3.025	1.497	2.704	4.361
C - Mesmo Faturamento	1.061	834	1.099	1.440	2.647	1.310	2.366	3.816
D - Mesmo Ramo	1.008	792	1.044	1.369	2.515	1.245	2.248	3.626
E - Mesma região e faturamento	1.243	999	1.284	1.652	2.848	1.410	2.546	4.106

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	17.456	12.899	17.684	23.939	4.094	3.187	4.142	5.300	21.550	16.086	21.826	29.239
B	18.785	13.882	19.030	25.762	4.405	3.429	4.457	5.703	23.190	17.311	23.487	31.465
C	16.437	12.147	16.652	22.542	3.855	3.001	3.900	4.991	20.292	15.148	20.552	27.533
D	15.621	11.544	15.825	21.423	3.663	2.852	3.706	4.743	19.284	14.395	19.531	26.165
E	19.010	14.393	19.241	25.580	4.148	3.229	4.197	5.371	23.159	17.622	23.438	30.950

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

**Área Específica:** Administração de Pessoal  
**Cargo:** Assistente de Departamento Pessoal  
Executar tarefas relacionadas a administração de pessoal da empresa. Preparar e calcular a folha de pagamento, rescisões, férias, recolhimento de contribuições e outras atividades ligadas a registros e controles de pessoal. Manter atualizado o cadastro de funcionários.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.544	1.241	1.586	2.014	3.793	2.132	3.473	5.183
B - Mesma Região	1.667	1.340	1.712	2.174	4.094	2.301	3.749	5.595
C - Mesmo Faturamento	1.458	1.171	1.497	1.901	3.580	2.012	3.278	4.892
D - Mesmo Ramo	1.383	1.111	1.420	1.803	3.395	1.908	3.109	4.640
E - Mesma região e faturamento	1.573	1.264	1.616	2.052	3.864	2.172	3.538	5.281

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	23.870	18.266	24.092	31.371	5.621	4.476	5.633	7.021	29.490	22.743	29.725	38.392
B	25.764	19.716	26.005	33.861	6.067	4.832	6.080	7.579	31.831	24.548	32.085	41.440
C	22.529	17.240	22.739	29.609	5.305	4.225	5.317	6.627	27.834	21.465	28.056	36.236
D	21.368	16.352	21.567	28.083	5.032	4.007	5.043	6.286	26.399	20.359	26.610	34.369
E	24.317	18.609	24.544	31.960	5.726	4.560	5.739	7.153	30.044	23.169	30.283	39.113



VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil		2.204	1.898	2.109	2.453	5.644	3.214	4.733	6.835
B - Mesma Região		2.401	2.057	2.297	2.671	6.147	3.501	5.155	7.444
C - Mesmo Faturamento		2.095	1.804	2.004	2.331	5.364	3.055	4.499	6.496
D - Mesmo Ramo		1.975	1.701	1.890	2.198	5.058	2.880	4.242	6.125
E - Mesma região e faturamento		2.282	1.965	2.183	2.539	5.842	3.327	4.899	7.075

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	34.303	27.889	32.149	38.720	8.607	7.620	8.062	9.091	42.910	35.509	40.211	47.811
B	37.359	30.374	35.014	42.170	9.374	8.299	8.780	9.901	46.734	38.674	43.794	52.072
C	32.600	26.505	30.554	36.799	6.180	7.242	7.661	8.640	40.781	33.747	38.215	45.438
D	30.739	24.991	28.809	34.697	7.713	6.829	7.224	8.147	38.452	31.820	36.033	42.844
E	35.505	28.867	33.277	40.078	8.909	7.888	8.344	9.410	44.415	36.754	41.621	49.488

VALORES EM R\$		Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
		Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil		4.009	2.384	4.369	7.076	13.211	5.858	12.269	22.977
B - Mesma Região		4.431	2.635	4.829	7.821	14.603	6.475	13.562	25.397
C - Mesmo Faturamento		3.853	2.292	4.200	6.802	12.699	5.631	11.794	22.087
D - Mesmo Ramo		3.598	2.140	3.922	6.352	11.859	5.258	11.013	20.625
E - Mesma região e faturamento		4.259	2.533	4.642	7.518	14.037	6.224	13.036	24.414

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	65.323	36.849	69.070	114.966	15.455	10.256	16.425	25.223	80.778	47.106	85.495	140.189
B	72.203	40.731	76.345	127.075	17.083	11.337	18.155	27.880	89.286	52.067	94.500	154.954
C	62.790	35.422	66.395	110.513	14.857	9.859	15.789	24.246	77.650	45.281	82.184	134.760
D	58.636	33.077	61.999	103.197	13.873	9.206	14.744	22.641	72.509	42.283	76.743	125.837
E	69.407	39.153	73.388	122.153	16.422	10.898	17.452	26.800	85.828	50.051	90.840	148.953

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Auxiliar de Tecnologia da Informação

Auxiliar em tarefas de apoio para a execução do desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Instalar e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	1.033	856	1.112	1.574	2.565	1.360	2.387	4.215
B - Mesma Região	1.112	921	1.197	1.694	2.761	1.464	2.569	4.536
C - Mesmo Faturamento	973	806	1.047	1.462	2.416	1.281	2.248	3.969
D - Mesmo Ramo	943	784	1.014	1.427	2.296	1.217	2.137	3.772
E - Mesma região e faturamento	1.169	990	1.249	1.718	2.600	1.379	2.419	4.272

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	15.995	12.486	16.847	24.680	3.745	3.085	3.952	5.451	19.739	15.571	20.799	30.131
B	17.212	13.437	18.130	26.559	4.030	3.320	4.253	5.866	21.242	16.757	22.383	32.425
C	15.061	11.758	15.864	23.240	3.526	2.905	3.722	5.133	18.588	14.663	19.586	28.373
D	14.552	11.413	15.315	22.325	3.351	2.761	3.537	4.878	17.904	14.174	18.852	27.203
E	17.798	14.243	18.662	26.599	3.795	3.127	4.005	5.524	21.593	17.370	22.667	32.123

**CATHO**  
Pesquisa Salarial e de Benefícios Online  
BASE Maio 2014

Área Específica: Tecnologia da Informação (TI)  
Cargo: Analista de Tecnologia da Informação Júnior

Auxiliar na análise da execução, desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Instalar e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	2.205	1.588	2.106	2.663	5.698	2.755	4.615	7.414
B - Mesma Região	2.402	1.730	2.294	2.900	6.205	3.001	5.027	8.074
C - Mesmo Faturamento	2.096	1.509	2.001	2.530	5.415	2.618	4.386	7.046
D - Mesmo Ramo	1.976	1.423	1.887	2.386	5.106	2.469	4.136	6.643
E - Mesma região e faturamento	2.282	1.644	2.180	2.756	5.697	2.852	4.777	7.673

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	34.365	23.399	31.994	42.027	8.566	6.284	8.067	10.013	42.930	29.683	40.060	52.041
B	37.427	25.484	34.845	45.773	9.329	6.844	8.785	10.906	46.756	32.329	43.630	56.678
C	32.660	22.238	30.406	39.942	8.141	5.972	7.666	9.516	40.800	28.210	38.072	49.458
D	30.795	20.968	28.670	37.661	7.676	5.631	7.228	8.973	38.470	26.600	35.898	46.634
E	35.570	24.220	33.115	43.501	8.866	6.505	8.349	10.364	44.436	30.724	41.465	53.865



VALORES EM R\$	Salário Nominal (Bruto Mensal)				Remuneração Variável (Bruto Anual)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A - Todo Brasil	3.658	2.569	2.785	3.734	10.292	5.153	6.520	10.499
B - Mesma Região	3.996	2.806	3.042	4.079	11.242	5.629	7.123	11.469
C - Mesmo Faturamento	3.485	2.447	2.653	3.557	9.804	4.909	6.211	10.001
D - Mesmo Ramo	3.279	2.303	2.497	3.347	9.226	4.620	5.845	9.412
E - Mesma região e faturamento	3.807	2.673	2.898	3.885	10.709	5.362	6.785	10.925

	Remuneração Total Monetária (Bruta Anual)				Valor em Benefícios (Recebido Anualmente)				Remuneração Total Anual (Monetária + Benefícios)			
	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
A	57.850	38.552	42.725	59.040	14.209	10.152	10.542	13.704	72.059	48.704	53.267	72.745
B	63.193	42.113	46.671	64.693	15.521	11.090	11.515	14.970	78.714	53.202	58.186	79.663
C	55.105	36.723	40.698	56.239	13.534	9.670	10.041	13.054	68.640	46.393	50.740	69.293
D	51.857	34.559	38.300	52.924	12.737	9.100	9.450	12.285	64.594	43.659	47.749	65.209
E	60.195	40.115	44.457	61.433	14.784	10.563	10.969	14.260	74.979	50.678	55.426	75.693







## Glossário

---

**5W2H:** acrônimo original em inglês que corresponde as perguntas utilizadas para especificar determinada ação. O 5W refere-se a What? – O quê? Who? – Quem? Where? – Onde? When? – Quando? Why? – Por quê? O 2H refere-se a How? – Como? e How Much? – Custo?

**Agenda estratégica:** conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de missão, visão, princípios, etc.), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e sobre o modo de alcança-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos).

**Agente de mudanças:** agente de desenvolvimento organizacional: é aquele profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à organização transacionar, proativa e interativamente, com os diversos aspectos externos e internos da organização considerada.

**Ambiente externo:** representado pelo conjunto de tendências relativas a variáveis externas (normalmente fora do controle do decisor) que provocam impactos, ameaças ou oportunidades, relevantes para o desempenho organizacional.

**Ambiente interno:** representado pelo conjunto de variáveis internas (normalmente dentro da governabilidade do decisor) que expressam os pontos fortes (potencialidades) e os pontos fracos (vulnerabilidades) da organização.

**Ameaça:** força ambiental, ou externa, negativa, incontrolável pela organização, que cria obstáculos para o alcance dos resultados estratégicos.

**Análise de contexto:** estudo e análise de contextos interno e externo da organização, permitindo a identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Estas informações fornecem projeções e embasam a tomada de decisão organizacional.

**Análise SWOT (Análise Fofa):** acrônimo do inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Ferramenta utilizada na análise dos ambientes interno e externo da organização para a formulação de estratégias.

**Arquitetura organizacional implementadora (estruturas implementadoras):** elemento direcionador dos esforços de implementação. Engloba as contribuições das unidades, os processos organizacionais, as estruturas organizacionais e as pessoas.

**Atividade:** conjunto de tarefas complementares, orientadas para um resultado comum e que se caracterizam por serem realizadas por mais de um agente e pela existência de entradas e saídas. Corresponde, também, à menor unidade ou parte administrável dentro de um projeto.

**Atividades de apoio (atividades-meios):** são as alocadas nas unidades organizacionais que sustentam e auxiliam as unidades organizacionais-fins a colocarem os produtos e serviços da organização no mercado.

**Atividades-fins:** são as alocadas nas unidades organizacionais que consolidam a interação da empresa com o mercado, efetivando a melhor disponibilização e colocação dos produtos e serviços oferecidos.

**Atribuições:** Conjunto de tarefas, responsabilidades e papéis definidos para o indivíduo, cargo ou unidade organizacional.

**Autoridade:** é o poder, formalizado ou não na organização, de uma pessoa tomar uma decisão e ter a garantia de que as ações decorrentes serão operacionalizadas na organização.

**Avaliação:** análise mais profunda dos resultados alcançados, busca-se a explicação do porquê de um problema ter ocorrido ou o porquê do alcance ou não de um resultado.

**Balanced Scorecard (BSC):** modelo de gestão estratégica que explicita, comunica, alinha e monitora a estratégia organizacional, traduzindo a missão e a estratégica de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis e mensuráveis. Incorpora as perspectivas da sociedade, do cliente ou beneficiário, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento.

**Benchmark:** índice arbitrado e aceitável para uma avaliação comparativa de desempenho.

**Benchmarking:** processo de análise referencial da organização perante outras organizações do mercado, incluindo o aprendizado do que essas organizações fazem de melhor, bem como a incorporação dessas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a organização que aplicou o *benchmarking*.

**Beneficiários:** são públicos impactados pelo valor gerado por algum produto, serviços, projeto ou política pública.

**Brainstorming:** Tempestade de ideias: técnica de solução de problemas em grupo que aumenta a participação de todos os membros. Colhem-se todas as ideias que surgirem no grupo, sem serem avaliadas ou discutidas neste primeiro momento. Procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de ideias no menor tempo possível.

**Cadeia de valor:** representação do conjunto atividades, processos, de relevância estratégica e interdependentes, nos quais a organização se decompõe.

**Central de resultados:** unidade de monitoramento e avaliação, incumbida de coordenar os processos de monitoramento e avaliação e operar um painel de controle.

**Competências:** conhecimento, habilidade e atitude para desempenhar determinada função ou executar certa atividade.

**Comunicação:** processo interativo de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem (dado, informação, ordem) entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento.

**Critério de qualidade do indicador:** seletividade, simplicidade, representatividade, investigativos, comparabilidade, estabilidade, custo-efetividade.

**Desenho de processos:** metodologia estruturada em identificar, ordenar em sequência lógica e otimizada, implementar e avaliar as atividades que contribuem, direta ou indiretamente, para o maior valor agregado para as organizações, bem como para seus diversos públicos (clientes, fornecedores, servidores, governos, comunidade).

**Dimensões do esforço:** economicidade, execução, excelência. Compõem os Seis Es do Desempenho.

**Dimensões do resultado:** eficiência, eficácia e efetividade. Compõem os Seis Es do Desempenho.

**Direcionamento estratégico:** conjunto das grandes orientações estratégicas da organização.

**Diretrizes estratégicas:** representam o conjunto estruturado e integrado dos objetivos (resultados a serem alcançados), estratégias (ações a serem desenvolvidas para alcançar os resultados esperados) e políticas (leis a serem respeitadas e que sustentam as estratégias), correspondendo às sustentações básicas para o desenvolvimento das questões estratégicas e dos negócios da organização.

**Economicidade:** obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas de insumos.



**Efetividade:** impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.

**Eficácia:** quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

**Eficiência:** relação entre os produtos e serviços gerados (*outputs*) com os insumos utilizados, na busca do melhor desempenho dos processos. Medindo o esforço de transformação.

**Estrutura organizacional:** definição de divisão de trabalho e coordenação, normalmente representada em um organograma.

**Estruturas:** conjunto recorrente de relacionamentos que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações. Sua função é realizar a estratégia.

**Excelência:** conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal à cadeia de valor.

**Execução:** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecido.

**Fator crítico de sucesso:** atividade, ou elemento, chave no sucesso ou fracasso no alcance de determinado resultado.

**Gestão matricial para resultados<sup>®</sup>:** abordagem de governança para resultados do Instituto Publix, é uma plataforma de integração de diversas metodologias de gestão para a construção de soluções específicas. A lógica da Gestão Matricial para Resultados é integrar três elementos essenciais: a agenda estratégica; as estruturas implementadoras; e os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A).

**Governabilidade:** conjunto de condições necessárias ao exercício do poder de governar.

**Governança:** significa mais que gestão e mais que governo. Remete a papéis preponderantes de múltiplos arranjos de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

**Indicador:** métrica que permita o monitoramento e controle do desempenho da organização, visando promover a melhoria. Composto de medida, fórmula, índice (número), *benchmark*.

**Índice:** número, valor de um indicador em um certo momento.

**Iniciativas Estratégicas:** são as responsáveis pelo alcance de resultados, e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas. Podem ser iniciativas de processos, projetos ou eventos.

**Macroprocesso:** grandes conjuntos de atividades através dos quais a organização cumpre sua missão, gerando valor.

**Mapa estratégico:** instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e feitos dos indicadores das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

**Matriz de contribuição:** cruzamento dos elementos da estratégica, quaisquer que sejam, com os elementos das estruturas implementadoras. Formando uma rede de nós implementadores.

**Midioteca:** é a biblioteca constituída por documentos digitalizados permitindo o acesso à distância. Contempla também a ideia de serviços e recursos para organizar e distribuir a informação,

**Medida:** grandeza qualitativa e quantitativa que permite classificar as características, os atributos, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas

**Meta:** representa a quantificação de um indicador, devem ser realistas, desafiadoras, diretas, negociáveis, fundamentas em séries históricas, tendência e *benchmark*.

**Missão:** propósito da organização.

**Monitoramento e avaliação** monitorar e avaliar significam gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), para explicá-lo (identificação de fatores inibidores e promotores de resultados), e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, a fim de buscar aprendizado, transparência e responsabilização.

**Monitoramento:** acompanhar as realizações continuamente e compara-as com o planejado, sinalizando problemas a serem solucionados ao longo do caminho e sugerindo correções de rumo.

**Painel de controle:** dispositivo de visualização de um conjunto relevante e necessário de indicadores exposto sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de tal modo que as informações sobre o desempenho dos objetos de um sistema de gestão para resultados possam ser repassadas aos seus usuários, para serem prontamente consumidas e absorvidas em seus processos decisórios.

**Passos:** cada uma das partes da execução de uma tarefa.

**Plano de ação:** consolidação que permite monitorar e avaliar os esforços de implementação, das iniciativas estratégicas,

**Plano de comunicação:** ferramenta-chave para garantir a interação entre os atores que compõem o modelo de governança do projeto. É o norteador das iniciativas de comunicação, e os instrumentos e ferramentas são a sua representação prática, ou seja, o seu desdobramento em ações.

**Plano de mitigação de riscos:** procedimentos planejados para amenizar ou eliminar a ocorrência dos riscos impactantes no projeto.

**Ponto forte:** vantagem estrutural controlável pela organização, que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente, onde estão os assuntos não controláveis pela organização.

**Ponto fraco:** desvantagem estrutural controlável pela organização e que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças externas.

**Premissas:** as regras do jogo, o que será considerado, aceito e excluído para determinada atividade, análise, ou outras ações.

**Pressupostos:** acordo prévio essencial a condução das atividades, análises ou outras ações.

**Processos organizacionais** conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos das organizações.

**Projeto:** esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

**Risco:** um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto.

**Seis Es do desempenho:** ferramenta que permite a construção de definições específicas caso a caso do desempenho, de modo que fique claramente visíveis a dimensão dos resultados e a dimensão dos esforços.



**Stakeholders:** indivíduos ou organizações que interagem no ambiente interno e externo organizacional e, portanto, têm interesses, expectativas e demandas.

**Tarefa:** conjunto de passos interligados que produz um resultado específico, em um tempo determinado e que se caracteriza por ser executado por um único agente do início ao fim.

**Valores:** princípios ou crenças que servem de guia para comportamento, atitudes e decisões.

**Visão:** o sonho, o que a organização deseja ser no futuro.

## Lista de figuras

---

### CAPÍTULO 1

Figura 1 – Distribuição da população indígena – IBGE 2010	20
Figura 2 – População indígena na Região Norte – IBGE 2010	21
Figura 3 – Governança da subação	32
Figura 4 – Detalhamento das fases da subação	33
Figura 5 – Fluxograma das atividades	34
Figura 6 – Cronograma de execução das fases	37

### CAPÍTULO 2

Figura 7 – Ciclos curriculares do programa	76
--	----

### CAPÍTULO 3

Figura 8 – Marcos do Projeto Iciprn	107
Figura 9 – Produtos do Projeto Iciprn	107
Figura 10 – Arquitetura Matricial	110
Figura 11 – Formas jurídicas institucionais	114
Figura 12 – Os tipos de estrutura organizacional	119
Figura 13 – Governança social: estado, terceiro setor e iniciativa privada como cogestores de políticas públicas	124
Figura 14 – Partes Interessadas do Iciprn	127
Figura 15 – Conjunto de beneficiários e atributos da geração de valor	132
Figura 16 – Fragmentação do processo de capacitação indígena	133
Figura 17 – Modelo de governança do Iciprn	139
Figura 18 – Modelo de governança e conselho deliberativo indígena	140
Figura 19 – Evolução dos cenários do Iciprn	143
Figura 20 – Momento de debate Reunião 25 de junho	144
Figura 21 – Fotos Reunião dia 25 de junho	144
Figura 22 – Organograma Magro - Cenário A	145
Figura 23 – Diretoria de Formação Avançada - Cenário A	147
Figura 24 – Diretoria de Redes de Conhecimentos Cenário A	149



Figura 25 – Diretoria Administrativa Financeira - Cenário A	150
Figura 26 – Momento de explicação e debate - Reunião 28 de maio	153
Figura 27 – Momento de explicação e debate - Reunião 28 de maio	153
Figura 28 – Momento de validação - Reunião 28 de maio	154
Figura 29 – Momento de validação - Reunião 28 de maio	154
Figura 30 – Organograma Magro – Cenário B	155
Figura 31 – Diretoria de Formação Avançada - Cenário B	157
Figura 32 – Diretoria de Pesquisa e Extensão - Cenário B	159
Figura 33 – Diretoria Administrativa - Cenário B	160
Figura 34 – Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - Cenário B	161
Figura 35 – Diretoria de Redes de Conhecimentos - Cenário B	162
Figura 36 – Processo de acreditação	164
Figura 37 – Dimensões de certificação	166
Figura 38 – Modelo de acreditação	167

## Lista de tabelas

---

### CAPÍTULO 1

Tabela 1 – Tabela da População Indígena por situação do domicílio	20
Tabela 2 – Povos Indígenas do médio e alto Rio Negro	40

### CAPÍTULO 2

Tabela 3 – Resumo do ciclo básico	78
Tabela 4 – Estrutura curricular do ciclo básico	79
Tabela 5 – Resumo do ciclo específico	81
Tabela 6 – Estrutura curricular do ciclo específico (áreas de especialização)	81
Tabela 7 – Eixos temáticos específicos	82
Tabela 8 – Lista preliminar de formadores indígenas do Pfai	94
Tabela 9 – Lista preliminar de formadores não indígenas do Pfai	96

### CAPÍTULO 3

<b>Tabela 10</b> – Características da Estrutura Organizacional	112
<b>Tabela 11</b> – Quadro de <b>Pessoal</b> - Primeiro Ano	170
<b>Tabela 12</b> – Custeio Pessoal - Primeiro Ano	171
<b>Tabela 13</b> – Custeio Administrativo e de Investimento	171
<b>Tabela 14</b> – Resumo Custos - Primeiro Ano	172
<b>Tabela 15</b> – Quadro de pessoal - Cenário A	172
<b>Tabela 16</b> – Custeio Pessoal	177
<b>Tabela 17</b> – Custeio administrativo e de investimento – Cenário A	177
<b>Tabela 18</b> – Tabela 9. Resumo custos – Cenário A	179
<b>Tabela 19</b> – Quadro de pessoal - Cenário B	179
<b>Tabela 20</b> – Custeio com pessoal - Cenário B	185
<b>Tabela 21</b> – Custeio administrativo e de investimento – Cenário B	186
<b>Tabela 22</b> – Resumo Custos – Cenário B	187
<b>Tabela 23</b> – Base de dados remuneração	188
<b>Tabela 24</b> – Simulação m <sup>2</sup> Iciprn	192





## Siglas e abreviações

---

AGU | Advocacia Geral da União  
Aimas | Agentes Indígenas de Manejo Ambiental  
Apis | Assessores Pedagógicos Indígenas  
Camosc | Curso de Agronomia para os Movimentos Sociais do Campo  
Capes | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEE/MT | Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso  
CEEI/MT | Conselho Estadual de Educação Indígena de Mato Grosso  
Ceflora | Centro de Formação e Tecnologia da Floresta  
CES | Câmara do Ensino Superior  
CF | Constituição Federal  
CF/88 | Constituição Federal de 1988  
CGEE | Centro de Gestão e Estudos Estratégicos  
CNE | Conselho Nacional de Educação  
CNPI | Comissão Nacional de Política Indígena  
CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
Comaer | Comando da Aeronáutica  
Conaie | Confederação de Nacionalidades Indígenas do Equador  
Conesup | Conselho de Ensino Superior (Equador)  
CP | Conselho Pleno  
CPLP | Comunidade dos Países de Língua Portuguesa  
CPRM | Instituto dos Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro  
Fessc | Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina  
Foirn | Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro  
Fucri | Fundação Educacional de Criciúma  
Funai | Fundação Nacional do Índio  
Funasa | Fundação Nacional de Saúde  
GT/SGC | Grupo de Trabalho em São Gabriel da Cachoeira  
GTI | Grupo de Trabalho Interministerial  
IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICCI | Instituto Científico de Culturas Indígenas | Amawta Runakunapak Yachay  
Ices | Instituições Comunitárias de Educação Superior  
IDSM | Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá  
IES | Instituição de Ensino Superior  
Ifes | Instituições Federais de Educação Superior  
IME | Instituto Militar de Engenharia  
Impa | Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada

**Incra** | Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária  
**Inep** | Instituto Nacional de Ensino e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
**Inpa** | Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia  
**Insikiran** | Instituto Insikiran de Formação Superior Indígena  
**ISA** | Instituto Socioambiental  
**ITA** | Instituto Tecnológico da Aeronáutica  
**LDB** | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
**MCTI** | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação  
**MEC** | Ministério da Educação  
**OIT** | Organização Internacional do Trabalho  
**Oprimt** | Organização dos Professores Indígenas de Mato Grosso  
**OS** | Organização Social  
**PDE** | Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação  
**PDI** | Plano de Desenvolvimento Institucional  
**Pfai** | Programa de Formação Avançada Indígena  
**PNE** | Plano Nacional de Educação  
**PNE** | Plano Nacional de Educação  
**Proesi** | Programa de Educação Superior Indígena Intercultural  
**Pronera** | Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária  
**Reuni** | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
**Secitec/MT** | Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
**Seduc/MT** | Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso  
**SES/MT** | Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso  
**SGC** | São Gabriel da Cachoeira  
**SPI** | Serviço de Proteção aos Índios  
**TCC** | Trabalho de Conclusão de Curso  
**UEA** | Universidade Estadual do Amazonas  
**Ufac** | Universidade Federal do Acre  
**Ufam** | Universidade Federal do Amazonas  
**UFRR** | Universidade Federal de Roraima  
**UFSC** | Universidade Federal de Santa Catarina  
**Uinpi-AW** | Universidade Intercultural das Nacionalidades e Povos Indígenas “Amawtay Wasi”  
**Unemat** | Universidade do Estado de Mato Grosso  
**Unesc** | Universidade do Extremo Sul Catarinense  
**Unibol** | Universidade Indígena da Bolívia:  
**Uniflora** | Universidade da Floresta  
**Unilab** | Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
**Unisul** | Universidade do Sul de Santa Catarina





Centro de Gestão e Estudos Estratégicos  
*Ciência, Tecnologia e Inovação*

ISBN 978-85-60755-69-1

Ministério da  
Ciência, Tecnologia  
e Inovação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA