



I. JUSTIFICATIVA

Serdo a capacitação dos supervisores considerada pelos elementos envolvidos na Coordenação do Subsistema a nível Nacional e Estadual/Territorial, atividade prioritária, necessário se faz planejar suas linhas de ação, recursos e materiais necessários com vista a sua mais perfeita realização.

A capacitação dos supervisores foi assim considerada dado o momento histórico porque passa o MOB RAL qual coja: a arrancada para a erradicação do analfabetismo e a sedimentação do Processo de Educação Permanente.

Os objetivos da supervisão e as funções dos supervisores exigem, por sua vez, um preparo contínuo e cada vez mais adequado às necessidades de trabalho do Subsistema.

Acresce a isto o fato de ter havido aumento na rede de supervisores ao longo do ano, bem como a mobilidade já existente no quadro do SUSUG, que concorrem para determinar mais ainda as necessidades de capacitação.

Os projetos de Capacitação desenvolvidos pela Coordenação do SUSUG nestes últimos dois anos foram compostos por subprojetos tais como:

- Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos
- Correspondência Direta
- Montagem de Conjuntos de Materiais (KIT)
- Encontro Anual de Supervisão/Encontro Nacional de Supervisores
- Assessoramento Técnico e Apoio Financeiro aos Encontros de ENSUG.

Para 1979, a Coordenação do Subsistema de Supervisão Global pretende dar continuidade a este Projeto com algumas inovações que são tentativas de melhor atender às solicitações feitas na avaliação efetuada ao final de 1978 junto a todos os supervisores.

Os resultados da Assistência Técnica prestada aos Estados e

territórios em 1978 também contribuirá para melhorar o nível de linhas de ação do presente projeto para 1979.

2. OBJETIVOS

Desenvolver um processo contínuo e permanente de capacitação dos supervisores visando a melhoria no desempenho de suas funções.

Assegurar uma melhor capacitação dos supervisores e por conseguinte dos demais elementos envolvidos no trabalho do MCMAL.

- Aperfeiçoar os recursos humanos do MCMAL.

3. LINHAS DE AÇÃO

Até ao presente momento, todos os meios e recursos utilizados para capacitação dos supervisores têm sido úteis para o atingimento de seus objetivos.

Portanto, para 1979 pretendemos desenvolver o presente projeto segundo o quadro que apresentamos a seguir, onde estão evidenciados os subprojetos novos e os que serão mantidos.

Introduzimos em 79 os subprojetos de auto-instrução, de apoio financeiro a cursos diversos, de iniciativa das COEST/COTER, e de Encontro Regional de Supervisores Estaduais.

O material do Subprojeto de Treinamento GIS ainda deverá ser utilizado para a capacitação dos supervisores, sobretudo dos ENSUG e demais membros das Comissões Municipais.

Os resultados:

... projetos novos ...

SUBPROJETO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESPECIFICAÇÕES	META E ABRANGÊNCIA
<p>ENCONTRO NACIONAL DE SUPERVISORES*</p> <p><i>afiliar</i></p>	<p>Rever princípios e conceitos que norteiam o trabalho de supervisão no MOBRAL</p> <p>Promover o intercâmbio de experiências e o congraçamento entre os supervisores das diferentes regiões do Brasil</p> <p>Demonstrar o reconhecimento pelo trabalho que vem sendo desenvolvido pelos supervisores, como um estímulo para o melhor desempenho de suas tarefas</p>	<p>Duração: 3 dias</p> <p>Carga horária: 21 horas</p> <p>Sede do encontro: Rio de Janeiro</p> <p>Época: 1º semestre</p>	<p>940 SA</p> <p>153 SE</p> <p>de todas as Unidades da Federação</p>
<p>ENCONTRO REGIONAL DE SUPERVISORES ESTADUAIS E COORDENADORES</p> <p><i>EXCLUIR</i></p>	<p>Revitalizar a estrutura do SUSUG através do aperfeiçoamento funcional do SE</p> <p>Reposicionar o SE com vistas a um melhor desempenho na função</p> <p>Analisar as diferentes formas alternativas de racionalizar as atividades de supervisão</p>	<p>Duração: 5 dias</p> <p>Carga horária: 35 horas</p> <p>Época: março</p> <p>Sedes do Encontro: DF, RJ, PE, AL, MS</p>	<p>153 SE</p> <p>27 Coord.</p> <p>Adjuntos de todas as Unidades da Federação</p>
<p>APOIO FINANCEIRO A CURSOS DIVERSOS</p> <p>✓</p>	<p>Proporcionar oportunidades de aprendizagem visando o enriquecimento de conhecimentos relativos à supervisão</p>	<p>Consiste no financiamento de curso sobre supervisão ou áreas afins para os supervisores. O planejamento do curso ficará a cargo das COEST/COTER que o submeterá para análise e aprovação da ASSOP/SUSUG. Estes cursos poderão contar com participação de professores convidados</p>	<p>Supervisores de todas as UF interessadas</p>
<p>AUTO-INSTRUCÃO</p> <p>✓</p>	<p>Desenvolver o hábito de estudo individual e de aperfeiçoamento técnico-pessoal</p>	<p>Consiste na confecção e envio de material auto-instrutivo destinado aos supervisores.</p> <p>Para o ano de 1979 prevê-se duas edições, uma em cada semestre.</p> <p>A publicação deverá ter a forma de um roteiro que poderá, além de veicular conteúdos, remeter o leitor para estudo em outras fontes. Os conteúdos estarão relacionados às teorias que fundamentam a supervisão.</p>	<p>940 SA</p> <p>153 SE</p> <p>de todas as UF</p>

* Evento anunciado pela Presidência do MOBRAL em outubro de 1978.

3.3. 11' projetos em continuação

SUBPROJETO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESPECIFICAÇÕES	META E ABRANGÊNCIA
ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO ✓	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as atividades do Subsistema realizadas durante o ano; Promover maior capacitação dos Coord. Adj. no que se refere: <ul style="list-style-type: none"> - a Coordenação do Subsistema; - ao estabelecimento de comunicações funcionais adequadas, para o bom relacionamento dos diferentes níveis do SUSUG. 	Duração: 5 dias Carga horária: 40 horas Época: final do 2º semestre Sede do Encontro: Ric de Janeiro <i>14 páginas de fundo</i>	27 Coord. Adjuntos de todas as UF
APOIO TÉCNICO E FINANCEIRO PARA ENCONTROS ESTADUAIS/ TERRITORIAIS DE ENSUG ✓	Capacitar os ENSUG para melhor desempenharem suas funções, junto aos demais elementos da COMUN	Consiste em dar assessoramento técnico e apoio financeiro aos Encontros Estaduais de ENSUG. Para tanto faz-se necessário que a COEST/COTER, interessada em realizar eventos desta natureza, nos envie com antecedência o projeto de Encontro para análise, aprovação e liberação dos recursos.	3.973 ENSUG de todas as UF interessadas
RECURSOS PARA CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES ✓	Colocar à disposição das COEST/COTER, recursos materiais que viabilizem ou apoiem as diferentes formas de capacitação	Consiste na elaboração, impressão e distribuição de materiais destinados à capacitação de supervisores, tais como: <ol style="list-style-type: none"> 1) correspondência aos Adjuntos, SE/SA/ST e ENSUG; 2) Audiovisual sobre supervisão no MOBRAL; 3) "KIT" nº 2; 4) Manual do ENSUG. 	Publicações 3.973 ENSUG 940 SA 153 SE Audiovisual 30 unidades KIT nº 2 500 unidades para todas as UF.

3.2. Detalhamento das especificações do Subprojeto "Recursos para Capacitação dos Supervisores"

1. Quanto às correspondências

As correspondências aos Adjuntos serão trimestrais e aos SE/ST/SA e ENSUG, bimestrais.

Os assuntos serão escolhidos com base na avaliação realizada em 1978, onde solicitamos sugestões de temas. Aqueles que apresentarem maior frequência e que forem julgados pertinentes e adequados a este recurso, serão temas das correspondências aos SE/ST/SA e ENSUG, no corrente ano.

A linguagem da carta aos ENSUG será adequada a este grupo bem como a sistemática de trabalho a ser adotada. Deverá também ser mais sintetizada e objetiva, dada a natureza da clientela a qual se destina.

As cartas para os Coordenadores Adjuntos deverão versar sobre assuntos mais diretamente ligados às atividades que executam. Poderão ser também o instrumento através do qual a Coordenação do SUSUG emitirá orientações sobre o trabalho a ser desenvolvido.

As correspondências deverão manter as mesmas características básicas que as identificam desde que foi criado este subprojeto em 1977.

Procurar-se-á, entretanto, enriquecê-las através de exemplificações, indagações e relacionamentos entre os conceitos teóricos e o trabalho prático do MOBREAL. Ao final de cada carta é nossa intenção ainda, incluir uma breve síntese/conclusão sobre o que foi apresentado. Estas peculiaridades serão introduzidas de modo a atender as solicitações feitas por ocasião da avaliação realizada.

2. Quanto ao Audiovisual

Este primeiro Audiovisual sobre a supervisão no MOBREAL objetiva veicular informações sobre os objetivos, estrutura, funcionamento, funções dos supervisores e a ação supervisora no MOBREAL. Dada a extensão do conteúdo a ser apresentado, poderá ser o mesmo dividido em duas partes, sendo a primeira destinada a organização do Subsistema e a segunda aos aspectos mais diretamente ligados à supervisão no MOBREAL. Cada COEST/COTER receberá 1 (um) audiovisual para ser utilizado nos momentos destinados à capacitação dos supervisores. Vale ressaltar que este recurso deverá ter grande utilização sobretudo nos momentos de treinamento de novos supervisores. Constitui-se também material adequado para a divulgação do SUSUG em entidades, outros órgãos e grupos em geral quando se fizer necessário apresentar o trabalho de supervisão do MOBREAL.

3. Quanto ao "KIT" nº 2

O "KIT" nº 2 deverá ter as características básicas do anterior, elaborado em 1978. Conterá textos, fichas, cartazes e fita-cassete sobre o tema: Ação Comunitária.

A elaboração do material do "KIT" deverá advir de um trabalho conjunto e integrado dos técnicos de Coordenação do SUSUG e das Gerências envolvidas, quais sejam: GEPAC, GEPES e GEPRO.

Em linhas gerais este "KIT" deverá abordar:

1. A Ação Comunitária. Conceito e Características; *ver as modificações*
2. A importância do envolvimento comunitário nos programas do MOBRAL;
3. Métodos e técnicas de mobilização comunitária;
4. A filosofia, os objetivos e a sistemática de ação dos programas de desenvolvimento da ação comunitária do MOBRAL: PRODAC, PES e MIRA.

A forma de apresentação do conteúdo deverá ser variada já que o mesmo será distribuído pelos diversos componentes.

9 Para a montagem do conjunto de materiais será processado, inicialmente, um levantamento de todas as publicações já editadas pelo MOBRAL. Com base nesta análise preliminar se organizará o conteúdo, podendo envolver elaboração de novos textos, atualização e enriquecimento de textos já elaborados, reunião de pequenos textos, elaboração de sínteses etc...

O "KIT" será acompanhado de orientações e sugestões para sua utilização.

Os passos a serem seguidos para a realização desta atividade são:

- levantamento do material existente e triagem dos assuntos técnicos das gerências envolvidas;
- atualização/reformulação/elaboração dos conteúdos-técnicos das gerências envolvidas;

- avaliação dos conteúdos e possível adequação da linguagem - técnicos da coordenação do SUSUG;
- organização do material - técnicos da coordenação do SUSUG;
- programação visual - técnicos da GEPED/SETED;
- gravação da matriz das fitas - técnicos do CETEP/SENAV;
- avaliação da gravação - técnicos da coordenação do SUSUG, e
- elaboração das orientações para uso do "KIT" - técnicos da coordenação do SUSUG.

Cada COEST/COTER receberá quantidade de "KIT" proporcional ao seu número de SE e SA, qual seja: 1 "KIT" para cada SE e 1 "KIT" para um grupo de 5 SA. Os coordenadores e agentes das áreas fim também receberão 1 (um) exemplar.

4. Quanto ao Manual do ENSUG *Subsistema*

Esta publicação, destinada aos 3.972 ENSUG, visa orientá-los sobretudo no que diz respeito às suas funções/atribuições junto ao Subsistema de Supervisão Global.

Deverá ainda conter conteúdos sobre o trabalho de supervisão no MOBRAL.

A elaboração do Manual do ENSUG ficará a cargo dos técnicos da Coordenação do SUSUG.

4. RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS

4.1. Eventos

DISCRIMINAÇÃO	PARTICIPANTES	RESPONSÁVEIS
Encontro Nacional de Supervisores	940 SA 153 SE 27 Coord./Coord. Adjunto e Técnicos do MC	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Encontro Regional de Supervisores Estaduais e Coordenadores Adjuntos	153 SE 27 Coord. Adj.	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Encontro Anual de Supervisão	27 Coord. Adj. e 10 Técnicos do MC <i>23 assist.</i>	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Cursos Diversos	940 SA 153 SE	Coordenadores Adjuntos e Professores Convidados
Encontros do ENSUG	3.973 ENSUG	Coordenadores Adjuntos e Supervisores

4.2. Elaboração de Materiais

DISCRIMINAÇÃO	RESPONSÁVEIS
Correspondência Direta aos Adjuntos, SE, SA, ST e ENSUG	Técnicos da Coordenação do SUSUG
Audiovisual sobre supervisão	Técnicos da Coordenação do SUSUG e do CETEP/SEMAV
"KIT" nº 2	Técnicos da Coordenação do SUSUG e das Gerências/Centros
Auto-instrução	Técnicos da Coordenação do SUSUG
Manual do ENSUG	Técnicos da Coordenação do SUSUG

5. RECURSOS MATERIAIS

Textos e Publicações

DISCRIMINAÇÃO	Nº DE EXEMPLARES	TIRAGEM	TOTAL DE EXEMPLARES
Material de apoio Encontro Nacional	5	1.200	6.000
Material de apoio Encontro Regional	5	200	6.000
Material "Auto-instrução"	2	1.500	3.000
Manual do ENSUG	1	5.000	5.000
Correspondência SE/SA/ST	6	1.500	9.000
Correspondência ENSUG	6	4.000	24.000
Material de Apoio "Audiovisual"	1	100	100
Material "KIT" textos	5	500	2.500
fichas	10	500	5.000
cartazes	10	500	5.000
film. cassete	1	500	500

6. RECURSOS FINANCEIROS

6.1. Encontros

DISCRIMINAÇÃO DA DESPESA	NACIONAL	REGIONAL	ANUAL DE SUPERVISÃO
Impressão de Material	50.000	10.000	-
Aquisição de Material de Consumo	50.000	-	-
Remuneração de Serviços Pessoais	70.000	-	-
Outros Serviços de Terceiros	500.000	60.000	14.000
Hospedagem e Alimentação	6.000.000	959.100	280.000
Passagens	6.541.700	579.300	213.000
Ajuda de Manutenção	1.314.000	229.600	25.000
Despesas de Pronto Pagamento	20.000	27.000	7.600
T O T A L	14.555.700	1.895.000	539.600

6.2. Publicações

ESPECIE	VALOR
Manual do ENSUG	75.000
Material "Auto-instrução"	45.000
Correspondência direta	
— SE/SA/ST	13.500
— ENSUG	36.000
Publicações "KIT"	40.300
Material de apoio "Audiovisual"	1.000
Correspondência SE SA ST	
To-O-Ts-Ao-Laencia	210.800

6.3. Outras Despesas

- copiagem dos audiovisuais - 54.000
- aquisição de caixas para o "KIT" nº 2 - 28.000

6.4. Resumo do Custo

Encontro Nacional	14.555.700
Encontro Regional	1.895.000
Encontro Anual de Supervisão	539.600
Publicações	210.800
Copiagem dos Audiovisuais	54.000
Aquisição de caixas de papelão "KIT"	28.000
T O T A L	17.283.100

Obs.: Os subprojetos "Apoio financeiro a cursos diversos" e "Apoio Técnico e financeiro para Encontros Estaduais/Territoriais de ENSUG" serão financiados com recursos do FUNDO ESPECIAL DA ASSOP.

7. AVALIAÇÃO

A avaliação deste projeto será realizada em diferentes momentos, de acordo com os eventos nele previstos, e após determinados períodos de utilização do material enviado.

Portanto, os encontros e cursos deverão ser avaliados ao longo e após sua realização, através de instrumentais específicos.

Os Subprojetos de Auto-Instrução e de Recursos para Capacitação serão avaliados segundo o cronograma abaixo:

- | | |
|----------------------|-----------------|
| a) Auto-instrução: | junho e outubro |
| b) Correspondências: | setembro |
| c) Audiovisual: | setembro |
| d) "KIT" nº 2: | setembro |
| e) Manual do ENSUG: | setembro |

A avaliação destes Subprojetos também será efetuada com auxílio de instrumentais elaborados especialmente com esta finalidade. A tabulação e análise das opiniões e sugestões serão realizadas pela Coordenação do SUSUG.

Programa de Capacitação dos Supervisores
Projetos a serem desenvolvidos em 1980

Projetos	Objetivo	Época	Local	Participantes
Encontro Anual de Supervisão	Levar os Coordenadores Adjuntos a: <ul style="list-style-type: none"> - avaliar as atividades do subsistema realizadas durante o ano de 1979. - Coordenar o subsistema de modo a garantir uma unidade de planejamento e de ação. - Analisar o planejamento de 1980 no sentido de adequá-lo com base na realidade de cada COEST/COTER. 	15 quinzenas de junho (15 dias)	Rio de Janeiro	27 Coordenadores Adjuntos
Auto-Inspeção	Levar os supervisores a: <ul style="list-style-type: none"> - refletir sobre o trabalho que realiza, à luz de pressupostos básicos, de modo a poder melhorar o seu desempenho. - Adquirir habilidades de estudos individualizados de acordo com o seu próprio ritmo e suas necessidades. 	A partir de julho	COEST/COTER	Supervisores Estaduais e Supervisores de área.

Projeto	Objetivo	Época	Local	Participantes
<p>3. Conjunto de materiais:</p> <p>3.1 - Kit nº 2 - Acad. Comunitária</p> <p>3.2 - Correspondências</p> <p>3.3 - Artigos - livros sobre Superintendência</p> <p>3.4 - Texto auto-instrutivo</p>	<p>Proporcionar às COEST/COFER oportunidades de selecionar os temas mais adequados à capacidade dos Superiores</p>	<p>1º semestre</p> <p>1º trimestre</p> <p>2º trimestre de maio</p>		

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES

I - JUSTIFICATIVA GERAL

O Programa de Capacitação dos Supervisores se fundamenta em algumas constatações e reflexões que irão garantir sua unidade e eficácia em todos os níveis do Subsistema de Supervisão Global nas diversas Unidades da Federação. Analisemos as mais importantes.

1 - Em que sentido podemos planejar a capacitação dos Supervisores:

- A Lei nº 5379, de 15 de dezembro de 1967, que criou o Mobral, define como seus principais objetivos a erradicação do analfabetismo e a educação continuada de adolescentes e adultos.

O Mobral vem procurando realizar no tempo o desígnio constante desta Lei que constitui o seu plano fundamental e decisivo para todos aqueles parceiros de utilizarem os seus serviços, participando de seus programas. Estes só têm sentido porque o tomam como ponto de referência, com ele colaboram e nele se integram.

- Para garantir um bom desempenho do sistema Mobral e uma unidade metodológica, tendo em vista a abrangência de sua ação, foi criado o Subsistema de Supervisão Global para atender a todos os municípios brasileiros, garantindo, assim, os aspectos quantitativos e qualitativos dos programas.

- A maior ou menor plenitude da ação do Mobral está pois diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados pelo SOSUG que, por sua vez, deve contar com pessoal devidamente capacitado.

Aísim, planejar a capacitação dos supervisores significa esforçar-se por assegurar sua plena e adequada participação à realização dos objetivos da Organização.

2. Tomada de consciência da situação do SOSUB no Mobrae

Como pré-requisito para planejar a capacitação dos supervisores é indispensável que se tenha um conhecimento objetivo da situação, ou seja, das suas necessidades e possibilidades. Embora não tenha nos em mãos uma análise científica e global sobre os diversos aspectos referentes à capacidade profissional do supervisor, alguns estudos parciais existentes, o testemunho dos Coordenadores Adjuntos e a observação dos técnicos do Mobrae Central durante a assistência técnica já nos permitem um conhecimento razoável de seu desempenho, capaz de informar melhor as nossas decisões.

a) Necessidades e exigências

Esta análise não pretende ser um balanço e uma avaliação completa da presença e atuação do Subsistema mas, simplesmente, a focalização de alguns aspectos fundamentais que estão a exigir realimentação.

- os níveis de motivação da comunidade para o desenvolvimento (...)

Somos ainda um país com grande contingente de analfabetos apesar da ação desencadeada pelo Mobrae na década de 1970. Até dezembro de 1979 a porcentagem é de

Este dado assume aspectos variados quando analisamos o nível e o tipo de motivação que animam as populações carentes e analfabetas.

de motivação, no Mobrae

Desenvolvimento no Projeto de Cooper. Anos do S. VII

Na zona urbana se verifica uma aspiração maior dessas pessoas em melhorar suas condições de vida. Frequentam as classes de alfabetização e de educação integrada objetivando a realização de suas aspirações. Na zona rural o fenômeno se evidencia em proporções mais reduzidas, dada a acomodação e conformismo que caracterizam os seus habitantes.

Em 1979/80, nos anos!

A situação existente nos faz reconhecer a necessidade de empreender predominantemente, um esforço dirigido para a alfabetização dessas adultos, através de todos os instrumentos de que dispõe a Organização para que a grande maioria dos analfabetos se engajem e participem ativamente do desenvolvimento. Em outras palavras, a situação requer que a ação do Superiso seja orientada numa perspectiva marcantemente educativa e estimuladora, capaz de:

- conscientizar os analfabetos quanto à importância da alfabetização;
- quebrar a resistência em frequentar a sala de aula;
- proporcionar recursos que viabilizem a ação educativa vertebral de todos os programas do Mobral.

- As Comissões Municipais

devem ser...

As COMUN são os verdadeiros agentes executivos dos programas do Mobral. Espalhadas por todo o território brasileiro, têm a função de mobilizar analfabetos e alfabetizadores, monitores e animadores em seu município, bem como angariar os recursos indispensáveis à manutenção dos postos de alfabetização e ao desenvolvimento dos demais programas. Na realidade, as COMUN representam a estrutura de base do Mobral, razão por que se faz urgente a sua di-

Desenvolvimento

humanização de modo que seus elementos não se sintam como pessoas anônimas cumprindo suas obrigações, mas antes, responsáveis e valorizadas no seu trabalho como forças vivas de sua comunidade. A medida em que essas pessoas se sentirem mais capacitadas e apoiadas evidentemente se dedicarão mais ao trabalho.

- A Comunidade como um Todo

Todo homem aspira crescer. O desenvolvimento é uma necessidade intrínseca de sua natureza. A busca para atender a suas necessidades é contínua e ele precisa do apoio de outros homens para se realizar.

A ação do trabalho nas comunidades pretende proporcionar certas condições básicas para que se efetive a promoção humana. Os objetivos dos programas se integram no sentido de abraçar "o homem todo e todos os homens" razão por que deverão ser bem operacionalizados para que possam capacitar as comunidades a se auto-determinar.

b) Possibilidades do SOSUB

Apesar das necessidades e exigências acima apontadas o Subsistema de Supervisão dispõe de possibilidades efetivas e potenciais. Não é o caso de fazer nos aqui seu levantamento e avaliação. Aquilo que assinalamos antes como elementos que necessitam de revitalização pode ser visto sob outro aspecto como pontos de apoio decisivos, aos quais se pode imprimir um rendimento sempre maior.

Além disso, enfocamos outros fatores que merecem ser considerados entre as possibilidades do Subsistema de Supervisão, tais como:

- a própria forma como está estruturado, em

- 3 níveis, atuando de forma flexível e descentralizada
- as diretrizes estabelecidas por cada COEST/COTEC que norteiam a sua ação
 - a especificidade de sua função de supervisão
 - o contato direto e constante com as comunidades

Objetivo geral:

Levar todos os supervisores a melhorar o seu desempenho de modo a garantir a eficiência e eficácia dos Programas do Mobral.

Objetivos Específicos:

- Levar os Coordenadores Adjuntos a assumir com maior eficiência as funções técnico-administrativas do Subsistema de Supervisão flexível de modo a promover uma Coordenação cada vez mais efetiva da ação do Supervisor.

- Levar os Supervisores Estaduais, Supervisores de Área e Encarregados de Supervisão a adquirir conhecimentos inerentes às funções que exerce de modo a poder acompanhar e orientar os Supervisionados em cada nível no que diz respeito ao desenvolvimento dos programas / projetos da Organização.

Linhas fundamentais de ação

Baseados nos objetivos gerais e específicos estabelecemos como linhas fundamentais de trabalho:

- 6
- 1 - Promover a capacitação dos Coordenadores Adjuntos utilizando todos os recursos disponíveis

Justificativa

Vivendo a uma atuação cada vez mais efetiva do Subsistema de Supervisão Federal torna-se indispensável a existência de uma Coordenação que não só dinamize as atividades realizadas pelo Supervisor, mas, principalmente, que promova a sua integração de modo a garantir uma unidade de ação voltada para o acompanhamento dos programas.

O Coordenador Adjunto, como auxiliar direto do Coordenador Estadual, tem como função principal exercer essa Coordenação, razão por que deve possuir os conhecimentos e a experiência necessários nas áreas de administração e de supervisão.

Nesta perspectiva justifica-se o investimento do Mochal / Coordenação do SUSUG objetivando proporcionar esses conhecimentos em função de melhorar o seu desempenho.

Atividades propostas:

Partindo dessas justificativas e considerando as características e objetivos da Organização apresentamos algumas atividades que poderão operacionalizar a linha de ação enunciada acima.

- A nível de Mochal Central / SUSUG

- Promover Encontro Anual de Coordenadores Adjuntos objetivando rever o procedimento técnico-administrativos adotados na Coordenação do Subsistema em cada COEST / COTER, bem como proporcionar os inputs necessários ao exercício de suas funções.

1 - Manter um sistema de comunicações através de correspondências e/ou outras publicações no sentido de subsidiar os Coordenadores Adjuntos com informações de natureza técnica que os auxiliem no desempenho de suas tarefas específicas.

- Promover cursos por correspondência, devidamente credenciados, que possam ampliar os seus conhecimentos na área de supervisão e/ou administração de recursos humanos.

- Subsidiar financeiramente outros cursos de pequena duração promovidos por Instituições locais e/ou programados pela própria COEST/COTER.

- Elaborar uma sistemática de treinamento introdutório para os supervisores recém-admitidos que possa auxiliar o Coordenador Adjunto na capacitação desses elementos.

Outros Encontros entre instituições

2 - Promover a capacitação dos supervisores Estaduais, Supervisores de Área e Encarregados de Supervisão objetivando a melhoria crescente de seu desempenho de modo a garantir a eficácia e eficiência dos programas/projetos do Mobral.

Justificativa

A amplitude dos programas do Mobral e a complexidade crescente de atividades necessárias à consecução de seus objetivos exigem do supervisor procedimentos diversificados no seu acompanhamento e orientação. Isto implica no conhecimento de cada programa, bem como, na experiência para lidar com grupos comunitários, na técnica de entrevista, de direção de reuniões, etc, sem o que sua atuação seria ineficaz. Desta forma, justifica-se a preocupação

da Condensação do SUSUG em manter um sistema de realimentação contínuo, variado e adequada às suas necessidades.

Atividades propostas

Partindo desta justificativa e atendendo à linha de trabalho traçada para o ano de 1980, sugerimos algumas atividades:

- Intensificar/dinamizar um sistema de comunicação através de correspondência e remessa de publicações diversas que possam servir como estímulo a um aprofundamento cada vez maior de seus conhecimentos relacionados às tarefas de supervisão.

- Promover cursos por correspondência, devidamente acreditados, capazes de suprir, até certo ponto, a aprendizagem formal e direta, tendo em vista que os viagens constantes exigidas pelo seu trabalho não permitem que dela participem.

- Subsidiar outros cursos de pequena duração promovidos por Instituições locais e/ou programados pela COEST/COTER.

3 - manter convênios com entidades que desenvolvam ^{programas de} capacitação de recursos humanos ^{à distância} para ^{estes} ^{motivos} fim de dar oportunidade aos Supervisores de participar dos mesmos

* - Justificativa

Considerando que o Supervisor passa a maior parte de seu tempo envolvido em trabalhos de campo, os diversos cursos à distância, com períodos de tempo flexíveis, darão possibilidade permitirão a sua participação no sentido de ampliar seus conhecimentos.

Além disso, o certificado lhe poderá ser útil no caso de, futuramente, pretender novas frentes de trabalho.

Oficinas propostas

- Firmar convênio com o MEC/DSU/CETEB, no sentido de inscrever os supervisores nos cursos oferecidos por essa Entidade que possam contribuir para melhorar o seu desempenho.

4 - Manter contatos com a Gerência de Treinamento (GETRE) de modo a integrar o programa de capacitação do supervisor à política de capacitação de recursos humanos da Organização.

5 - Manter contatos com as gerências fim de modo a garantir uma ação conjunta na capacitação dos supervisores no que diz respeito aos seus programas e projetos.

A nível de COEST/COTER

Todos os projetos desenvolvidos a nível de COEST/COTER deverão ser integrados ao programa de capacitação do SOSUG/MC, garantindo assim a unidade do processo e conformidade com as diretrizes estabelecidas para o ano de 1980.

ESTRATÉGIA PARA FUNCIONAMENTO DO SUSUG EM 1979



Tendó em vista a necessidade de se orientar a ação do Subsistema de Supervisão Global de modo que a política, os objetivos e as prioridades do MOB RAL para o próximo ano, sejam operacionalizados, procurou-se estabelecer uma estratégia que norteie o funcionamento do SUSUG e permita uma atuação eficiente e eficaz dos Supervisores.

A estratégia ora concebida está baseada na Estratégia Nacional para 1979, nas Estratégias das Gerências e Centros, em estudos oriundos da Coordenação do SUSUG e em sugestões/solicitações das COEST/COTER. Considerou-se também os objetivos e as características do Subsistema (atuação global, flexibilidade de ação, localização descentralizada, inter-relacionamento entre os diferentes níveis de supervisão e abrangência nacional).

Assim sendo, constitui-se nas seguintes linhas de ação:

- a) reorganização estrutural da rede de supervisores;
- b) capacitação contínua dos recursos humanos;
- c) acompanhamento sistemático da atuação do Subsistema.

Para efetivar estas linhas de ação, devem ser desenvolvidos procedimentos compatíveis com o agrupamento das Unidades da Federação em blocos, que compõe a Estratégia Nacional, e também com os projetos e atividades específicos do SUSUG.

PROCEDIMENTOS PARA 1979

1. Com relação à organização estrutural do SUSUG, poderá a rede de supervisores ser reestruturada da seguinte forma:

BLOCO A - Alocação de maior número de Supervisores de Área para o conjunto de municípios que tenham como prioridade absoluta o Programa de Alfabetização Funcional. Tal reestruturação se processará em função dos blocos de municípios estabelecidos pelas COEST. Os municípios que agrupados concentrem mais de 50% dos analfabetos do Estado devem merecer atuação mais intensa por parte do SUSUG.

Para que isto se concretize, os Estados deste bloco podem adotar as alternativas a seguir:

. Para os municípios considerados A

- distribuição de parte do contingente de Supervisores de Área de forma que cada um deles tenha, sob sua responsabilidade, no máximo 3 municípios que apresentem os mais altos índices de analfabetos.
- distribuição de parte do contingente de Supervisores de forma que cada um tenha, sob sua responsabilidade, apenas 1 município com alto índice de analfabetos e os demais municípios com índice médio.
- criação de uma equipe volante permanente de Supervisores de Área que atenda continuamente aos municípios com alto índice de analfabetos, sobretudo nos momentos de mobilização maciça, treinamento de alfabetizadores, supervisão às classes e outras atividades que visem acelerar o processo de erradicação.
- formação de equipes de reforço, temporárias, cujos elementos constituintes podem ser os SÁ de áreas praticamente erradicadas ou de áreas onde a COMUN tenha condições de sustentar os programas por um período determinado.

. Para os municípios considerados B

- distribuição do contingente restante de Supervisores de Área de forma que cada um tenha sob sua responsabilidade no máximo 6 municípios com índices médio ou baixo de analfabetos.

Recomendações:

- a) os SA que ficarem com 1,2 ou 3 municípios de alto índice de analfabetismo continuarão supervisionando os demais programas e projetos em desenvolvimento, porém dedicando maior atenção e concentrando seus esforços em torno do Programa de Alfabetização Funcional. Deverão contar também com maior apoio dos técnicos da COEST;
- b) poderão ser adotadas outras alternativas de reestruturação para os municípios considerados B, desde que não impliquem em redução no número de supervisores a serem alocados nos municípios considerados A;
- c) caso a COEST receba aumento de supervisores, ao longo do ano, ou precise fazer novo remanejamento, deverá ter sempre em mente o reforço aos municípios caracterizados como A, devendo portanto diminuir a proporção caso exista, de 3 municípios para 2 ou 1 município(s) de alto índice de analfabetos para um mesmo SA.

BLOCO B - Distribuição dos SA/ST de modo que haja maior intensificação da supervisão nos municípios voltados para o desenvolvimento da ação comunitária processada através dos diferentes Programas do MOBREAL. Na redistribuição dos supervisores entretanto dever-se-á levar em conta os municípios considerados A ou seja, aqueles que ainda apresentam um índice significativo de analfabetos e os municípios que deverão desenvolver esta ação comunitária, que visa à sedimentação do processo de Educação Permanente.

Para a reestruturação do SUSUG nos Estados/Territórios do Bloco B, poderão ser adotadas algumas alternativas tais como:

. Para os municípios considerados A

- formação de duplas de SA para trabalhar numa mesma área de supervisão composta de maior número de municípios e onde se encontrem alguns municípios considerados A. Esta dupla trabalhará em conjunto apenas nos municípios A, em momentos de mobilização, visitas as classes e outras atividades voltadas para a erradicação do analfabetismo. Os demais municípios desta área de supervisão serão atendidos isoladamente por cada elemento da dupla de SA.
- deslocamento de SA, cujas áreas de supervisão, sob sua responsabilidade, estiverem praticamente erradicadas para auxiliar os supervisores que têm municípios significativos em termos de meta para o PAF.

Estes supervisores darão assistência apenas nos momentos de mobilização maciça e treinamento de alfabetizadores.

. Para os municípios considerados B

- Distribuição do grupo restante de SA, de forma que cada um tenha sob sua responsabilidade uma média de quatro ou cinco municípios (dependendo da dotação do SUSUG em cada UF do Bloco B).

Recomendações:

- a) os Supervisores de Área que estiverem atuando nos municípios A deste Bloco deverão dar atendimento prioritário às atividades concernentes ao Programa de Alfabetização Funcional;
- b) deverá haver distribuição racional de supervisores nos municípios B de modo a ser viável intensificar uma ação comunitária.

Como decorrência destas alternativas apresentadas, tanto para o Bloco A como para o Bloco B, haverá necessidade de efetuar modificações na delimitação das áreas de supervisão.

Cabe ainda ressaltar a necessidade do correto posicionamento do SE frente a qualquer reorganização estrutural do SUSUG, que deverá exercer as funções previstas para este nível de supervisão.

2. Com relação à capacitação contínua dos recursos humanos.

O trabalho de capacitação do SUSUG se desenvolverá de modo que os supervisores sejam qualificados e se auto-preparem, cada vez mais, para bem desempenhar suas funções.

Em consonância com os objetivos expressos na Estratégia Nacional para o Bloco A e B, deverão ser adotadas formas e sistemáticas de capacitação para qualificar os Supervisores e Coordenadores Adjuntos, a serem consignados em um plano de capacitação para o ano de 1979.

2.1 Formas de capacitação

ENCONTROS ANUAIS: Para o Coordenador Adjunto e para o SE, SA, ST, serão realizados Encontros Nacionais.

Para o SE será realizado Encontro Regional e para o ENSUG, Encontro Estadual.

REUNIÃO: Desenvolvimento sistemático de reuniões mensais para os supervisores dos diferentes níveis do SUSUG, com a participação constante do Coordenador Adjunto, dos Agentes e dos Supervisores. Esporadicamente poderão contar com a presença de técnicos do MOBREAL Central.

TREINAMENTO: Esta forma de capacitação deverá ser utilizada mais ocasionalmente, para os SE/SA/ST/ENSUG quando da implantação de um Programa ou Projeto novo ou para rever a metodologia, conteúdo e os materiais dos programas em desenvolvimento. Será considerada como uma forma a ser aplicada em momentos especiais.

Para os novos supervisores deverão ser realizados treinamentos introdutórios, com conteúdo, metodologia e recursos próprios adequados a esta finalidade.

AUTO-INSTRUÇÃO: Trabalho a ser desenvolvido para a capacitação dos SE/SA/ST visando suprir suas dificuldades individuais e os preparar para participar das reuniões mensais, dos treinamentos e encontros do SUSUG, ou de outros momentos que requeram um estudo prévio por parte dos supervisores.

CURSO: Para complementar o trabalho de capacitação deverão ser desenvolvidos cursos diversos, de pequena duração, para os Coordenadores Adjuntos, SE, SA, ST.

Estes cursos serão programados pelas COEST/COTER e financiados pelo MOBREAL Central, e contarão provavelmente,

com a participação de professores convidados.

As formas de capacitação relacionadas e pretendidas pela Coordenação do SUSUG desenvolver-se-ão de maneira que se completem e que seu conjunto constitua uma tática para aperfeiçoar o processo de qualificação dos recursos humanos que integram o Subsistema.

2.2 Sistemática de capacitação

A fim de que os supervisores possam se qualificar de modo contínuo para desempenhar, satisfatoriamente, suas funções, é necessário que sejam adotadas medidas que viabilizem o trabalho de capacitação a ser desenvolvido pelo MOBRAL Central e pela COEST/COTER.

Portanto, a sistemática a ser adotada para a capacitação dos supervisores deve ter como características principais a racionalização do tempo disponível para a capacitação dos supervisores e a utilização da forma mais adequada para o tipo de capacitação que se deseje desenvolver.

É importante também que o fluxo de inter-relacionamento dos supervisores seja sempre considerado ao se planejar e executar qualquer ação voltada para a capacitação dos supervisores.

Deste modo, quando se fizer necessário capacitar principalmente os SA em novos programas ou em programas em desenvolvimento, deverá ser analisada, em primeiro lugar, a possibilidade do MOBRAL Central ou dos Agentes capacitarem inicialmente os SE para que estes, num segundo momento, capacitem os SA.

As vantagens deste procedimento residem no fato de estarem os Supervisores Estaduais mais intimamente relacionados aos SA, podendo realizar a capacitação mais individualizada já que, supõe-se, conhecem melhor as dificuldades/facilidades de cada um de seus Supervisores de Área. Entretanto, antes de ser delegada esta atribuição aos SE, o Coordenador Adjunto deve estar seguro de que estes tenham condições de realizá-la a contento.

A compatibilização de materiais de apoio a serem utilizados especificamente para a capacitação dos supervisores, ou seja, que tenham como fim a qualificação dos SE/SA/ST, deverá ser realizada tanto pela Coordenação do SUSUG, a nível de MOBRAL Central, quanto pela Coordenação do SUSUG, a nível Estadual e Territorial, visando: eliminar materiais repetidos, quantidades excessivas, de informação e reforçar o uso e o estudo dos materiais encaminhados.

Analisaremos, a seguir, alguns procedimentos relativos às diferentes formas de capacitação a serem desenvolvidas:

- Quanto às reuniões mensais de supervisores

As reuniões mensais devem ser escolhidas como oportunidades para se realizar treinamentos específicos, além de servirem como instrumento de observação e análise do trabalho específico desenvolvido por cada um dos níveis do Subsistema, proceder às devidas realimentações e planejar o trabalho para o mês seguinte.

A responsabilidade pela coordenação destas reuniões deverá ficar a cargo do Coordenador Adjunto e dos SE. Entretanto deverão contar com a participação das Agências, podendo ainda contar com a presença de técnicos das Gerências e Centros quando estes estiverem realizando trabalhos a nível de Estado.

Os momentos específicos de treinamento e orientação sobre os programas e projetos, previamente planejados, poderão ser acompanhados pelos agentes ou técnicos do MOBRAL Central quando estiverem sendo administrados pelo SE. Diagnosticada a premência de tempo para o preparo prévio dos SE e/ou a impossibilidade destes em realizarem este tipo de trabalho com os SA, os Agentes e/ou técnicos do MOBRAL Central poderão assumir, de forma direta, a capacitação dos SA.

A 1a. reunião estadual dos Supervisores de Área, deverá ser realizada no princípio de 1979 para que seja discutido o planejamento da COEST/COTER e procedida a orientação concernente aos programas e projetos. As reuniões subseqüentes a serem desenvolvidas ao longo do ano, deverão constar do plano de capacitação das Coordenações, especificando conteúdos, recursos, duração, local (polo ou capital), em linhas gerais.

As reuniões mensais de supervisores, dada sua importância no processo de capacitação, requerem preparação prévia (reunião preparatória).

Deste evento deverão participar os SE, Adjunto e Agentes.

- Quanto aos Encontros e Treinamentos

Os encontros de Adjuntos, SE e ENSUG deverão ser desenvolvidos de modo a atender as características de cada bloco de UF de forma que a estratégia do MOBRAL para 1979 seja operacionalizada.

Os encontros e treinamentos, previstos pelas Gerências e Centros em suas estratégias, dos respectivos encarregados e monitores poderão contar com a participação dos Supervisores, devendo para isto a COEST/COTER escolher a época destes eventos, de modo a não interferir em outras atividades já programadas, para serem desenvolvidas pelos mesmos; estabelecer o número de

Supervisores envolvidos; definir o momento e o grau de participação quer sejam os encontros ou treinamentos realizados nas áreas de supervisão ou na Capital. Esta medida visa evitar sobrecarga de trabalho para os supervisores e não prejudicar sua ação no campo.

Finalmente, vale ressaltar que é importante e necessário utilizar adequadamente as formas e momentos de capacitação a fim de se evitar afastar os supervisores de sua ação nos municípios, sem planejamento prévio, o que certamente acarretará dificuldades ao trabalho do SUSUG.

3. Em relação ao acompanhamento sistemático da atuação do Subsistema em campo:

O acompanhamento será desenvolvido através de:

3.1 Assistência Técnica

- A assistência técnica direta deverá ser prestada pelos integrantes do SUSUG ao nível subsequente com o qual se relaciona, para analisar: o processo de supervisão em desenvolvimento; o posicionamento dos supervisores em relação às suas funções específicas e avaliar seu desempenho.

De acordo com as possibilidades e necessidades, a assistência técnica poderá ser realizada pelo SUSUG em conjunto com os diversos órgãos do MOBRAL Central/Estadual - Territorial.

A Coordenação do SUSUG procurará, através também da assistência técnica, estudar o comportamento do modelo atual do Subsistema mediante as experiências das UF do Bloco B, face a sedimentação do processo de Educação Permanente.

- A análise do relatório padrão do Coordenador Adjunto será feita pelo MOBRAL Central e a do relatório dos SA/ST/SE pela COEST/COTER.

Esta tarefa será procedida mês a mês nas Coordenações, pelos diferentes níveis do Subsistema. A Coordenação do SUSUG, a nível Nacional, determinará a periodicidade para operacionalização desta tarefa, no que diz respeito ao Relatório do Coordenador Adjunto.

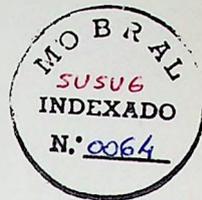
- A visita de Coordenadores Adjuntos a outras COEST/COTER será proporcionada visando a troca de experiências. Caracterizar-se-á pela aquisição/aprofundamento de conhecimentos práticos do trabalho de supervisão desenvolvido nos Estados/Territórios.

3.2 Levantamento e análise de dados

O perfil dos SE/SA/ST/ENSUG; os aspectos técnicos — funcionais, do cargo de supervisor, o índice de "TURN OVER" e o grau de utilização dos supervisores no desenvolvimento dos programas/projetos/atividades serão novamente objeto de análise durante o próximo ano.

Estes estudos serão apresentados aos demais órgãos do MOBRAL Central para que sejam adotadas as medidas cabíveis quanto aos problemas detectados.

Março 1979



PROPOSTA PARA UMA MAIOR EFICÁCIA DO SUSUG

1. JUSTIFICATIVA

O SUSUG se caracterizou sempre pela sua globalidade e diversidade de tarefas que é levado a desempenhar, a fim de que os Programas do MOB RAL atinjam seus objetivos em cada município brasileiro. Com a crescente expansão do órgão, no entanto, parece que a variedade e o volume dessas atribuições vêm se tornando excessivos, acarretando uma sobrecarga de trabalho para os supervisores, com uma conseqüente diminuição na qualidade de seu trabalho, tanto na área-fim como na área-meio.

Por outro lado, é de conhecimento geral que um grande número de COMUN não assume as suas tarefas o que, na prática, vem acarretando um desvio nas funções dos SA, que vêm assumindo tarefas executivas a nível de município; assim, nem desenvolvem satisfatoriamente seu trabalho de supervisão e ativação das comunidades, nem conseguem assumir todas as tarefas executivas que caberiam às COMUN.

Parece-nos que esta situação é um verdadeiro círculo vicioso; quanto mais o SA assume tarefas da COMUN, pressionado pelas exigências de ritmo acelerado de trabalho do MOB RAL, menos tempo lhe fica para supervisionar e ativar as COMUN e comunidades, agravando cada vez mais o problema.

Ao longo dos anos a Coordenação do SUSUG procurou solucionar tais problemas de planejamento/racionalização das atividades e estimulando a adoção de medidas locais (a nível de COEST) de reformulação e adequação do SUSUG, conseguindo minimizar essas dificuldades.

No entanto, cremos chegado o momento de propor alterações mais significativas do Subsistema, aproveitando mudanças que estão ocorrendo em toda a estrutura do Sistema MOB RAL, que possam realmente solucionar uma série de problemas inerentes às bases municipais.

Assim sendo, estamos propondo 5 alternativas de reformulação do Subsistema de Supervisão Global.

2. ALTERNATIVAS

Antes da apresentação das alternativas, gostaríamos de fazer algumas considerações que reputamos da maior importância:

- nenhuma das alternativas solucionará totalmente o problema de supervisão às unidades operacionais (classes PAF e PEI, grupos PES, grupos PETRA), pois estas estão dispersas no município e localizadas, na maior parte, em zona rural.

Sem transporte ninguém poderá fazer supervisão constante a esses locais e evitar as quebras, a baixa de qualidade dos programas, etc. Não se trata nem mesmo do número de pessoas dedicadas à supervisão, mas da dificuldade de acesso a essas unidades operacionais.

Chamamos a atenção para a gravidade do problema, que merece um sério estudo.

- Nenhuma das alternativas, à exceção da D (ampliação da rede de supervisores), deveria ser imediatamente implantada em todo o país. O risco nos parece excessivo. Nossa sugestão é a implantação em uma ou duas UF, e após uma experiência de cerca de 5 meses poderíamos avaliar os resultados, corrigir as falhas e generalizar (talvez em duas etapas) para o resto do país.

- A maioria das medidas propostas altera significativamente o Subsistema de Supervisão, numa tentativa de minimizar os problemas existentes.

Uma das alternativas, no entanto, procura atingir algumas das causas das dificuldades que o MOBREAL vem enfrentando no desenvolvimento dos Programas. É portanto uma alternativa para tentar resolver uma série de problemas e implica em medidas mais profundas, que chegam às bases municipais do nosso trabalho.

- Todas as alternativas carecem de um maior detalhamento (a nível técnico e de custo), que poderá ser feito após análise e decisão da diretoria.

2.1. Alternativa A - criação dos "auxiliares-meio".

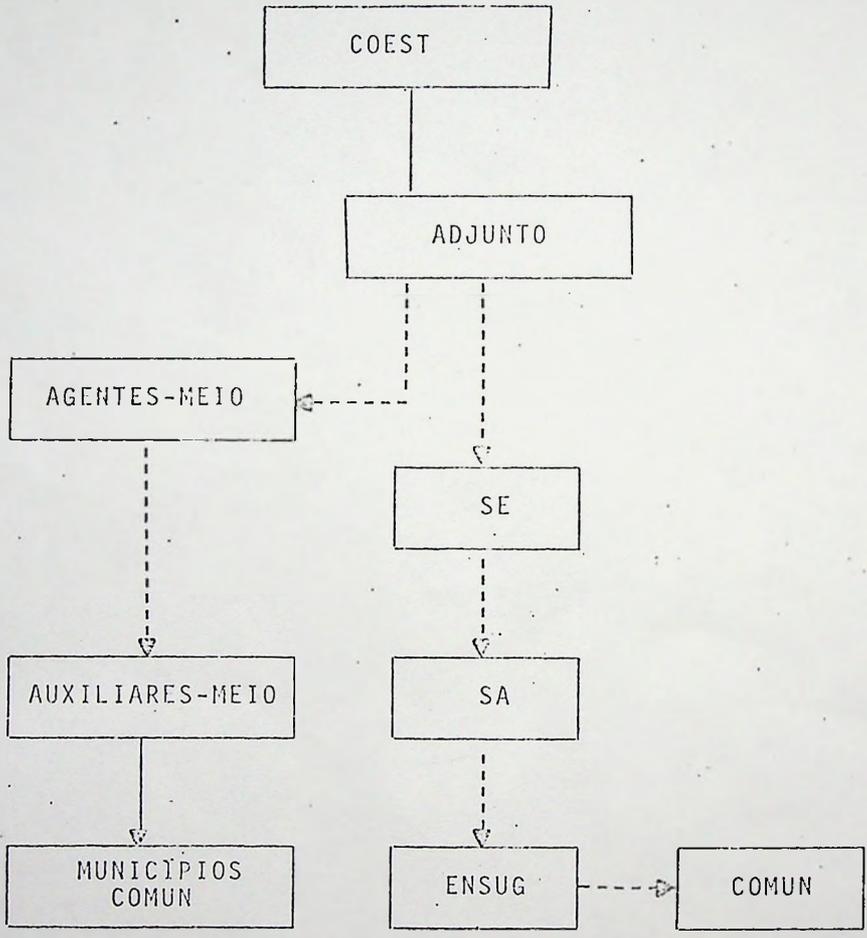
Descrição:

Seria uma rede de elementos executivos para desenvolver as atividades-meio nos municípios sob sua responsabilidade.

Esses elementos ficariam responsáveis diretamente pela execução das atividades da área-meio, tais como: distribuição/controle do material didático; controle e remessa de BF e demais instrumentos de controle; prestações de contas, etc.

Características:

- Cada auxiliar-meio seria responsável, em média, por 4 municípios (o que corresponde à proporção atual de SA) - total 942 elementos.
- Suas funções não devem ser confundidas com as dos supervisores. Esses elementos seriam executivos e controladores da execução.
- Lotados em polos de área, recebendo 20 ajudas de manutenção mensais, mais reembolso de passagens, nos mesmos moldes e com os mesmos valores dos SA.
- Mesmo regime de contratação dos SA, percebendo uma gratificação mensal correspondente a 80% do valor da gratificação do SA (para evitar a drenagem de RH de um subsistema para o outro).
- Formação e/ou experiência preferencial na área de contabilidade ou administração, a nível de 2º grau, no mínimo, sempre que possível.
- Ficariam sob responsabilidade direta dos agentes de área-meio, e coordenados de acordo com a nova estrutura a ser montada nas COEST. Assim, todas as atividades de recrutamento/seleção, treinamento e acompanhamento dos auxiliares-meio caberiam às agências-meio.
- O SUSUG deixaria de se envolver na área meio, não sendo sequer treinado nos seus detalhes. Como exceção, os SE poderiam ser envolvidos na montagem do subsistema, isto é, no recrutamento/ seleção inicial desses elementos.
- Os recursos financeiros do MOBRAL poderiam ou não ser geridos pelos auxiliares-meio. No caso desses elementos assumirem tal tarefa seria preciso alterar o texto do convênio de PAF e as funções das COMUN, que passariam a gerir, talvez, apenas os recursos financeiros destinados pela Prefeitura ao MOBRAL. Este ponto merece maior discussão, com o envolvimento, inclusive, da ASSUR/GERAF.



-----▷ supervisão e/ou coordenação

-----▷ controle e/ou direção

Vantagens:

- alívio do SUSUG quanto às atividades de área-meio;
- provável otimização das atividades-fim;
- possível melhoria no desenvolvimento das atividades de área-meio (maior correção e rapidez na solução de problemas, minimização das fraudes);
- possível alívio da carga de trabalho da COMUN.

Desvantagens:

- dificuldades de conseguir grande número de elementos qualificados e postos à disposição por outras entidades.

OBS.: no caso de contrato CLT o custo seria muito mais alto.

- alto custo;
- duplicação de despesas e perda de tempo útil de trabalho, uma vez que duas pessoas deverão realizar as mesmas viagens, reuniões e contatos, em momentos diferentes, com finalidades diferentes;
- dissociação meio/fim, levando o SUSUG a perder a visão global e portanto, deixando de desenvolver a tarefa integradora que até hoje desenvolve, até automaticamente;
- provável sobrecarga das agências de área-meio;
- possível criação de conflitos graves nas relações do MOBREAL com as Prefeituras/COMUN/comunidades, uma vez que duas pessoas se relacionariam sistematicamente nos municípios representando o MOBREAL, com enfoques, funções e prioridades diferentes.

CUSTOS ANUAIS

	SUSUG ATUAL	AUXILIARES-MEIO	TOTAL DOS DOIS SUBSISTEMAS
Salários:	SA Cr\$ 28.538.300,00 SE Cr\$ 15.601.600,00 Subtotal Cr\$ 44.139.900,00	Cr\$ 22.830.640,00	Cr\$ 66.970.540,00
Ajudas manutenção:	SA Cr\$ 78.540.000,00 SE Cr\$ 13.417.200,00 Subtotal Cr\$ 91.957.200,00	Cr\$ 78.540.000,00	Cr\$170.497.200,00
T O T A L	Cr\$ 136.097.100,00	Cr\$ 101.370.640,00	Cr\$ 237.467.740,00

2.2. Alternativa B - criação de auxiliares-meio a nível municipal

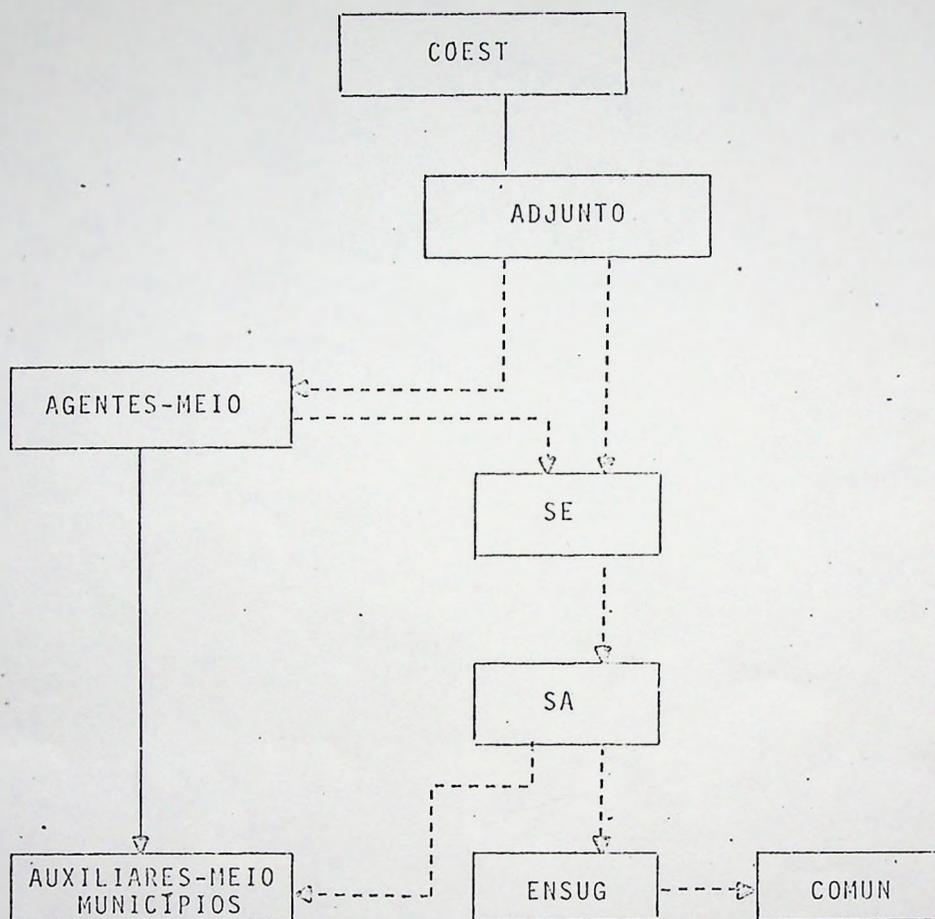
Descrição:

Seria uma rede de elementos técnicos executivos, gratificados pelo MOBRAL, em cada município.

Esses elementos ficariam responsáveis diretamente pela execução das atividades de área-meio em seu município.

Características:

- O auxiliar-meio municipal não seria membro da COMUN, mas um elemento posto à disposição do MOBRAL pela Prefeitura - 4.000 pessoas.
- O MOBRAL gratificaria tal elemento, num valor correspondente a mais ou menos 70% do SMR. Teria direito a 10 ajudas de manutenção anuais com valor semelhante a do SA, para reuniões de treinamento.
- O MOBRAL estabeleceria os critérios para a seleção desses elementos, acompanharia e avaliaria seu trabalho, e solicitaria a Prefeitura sua substituição quando fosse o caso. Elementos que já viessem desempenhando a contento tais atividades na COMUN poderiam ser aproveitados. Os papéis MOBRAL/Prefeitura poderiam ser estabelecidos em convênios.
- A estrutura/funções da COMUN teriam que ser modificadas; tal elemento não faria mais parte desse grupo e a COMUN não mais seria a única responsável pelos recursos financeiros para os programas.
- O grupo de auxiliares-meio municipais seria treinado pelos agentes-meio, que também fariam um acompanhamento do trabalho desenvolvido através dos resultados que chegam à COEST.
- Os SA fariam um acompanhamento do trabalho dos auxiliares, porém com menor detalhamento (controle por exceção, informação aos agentes de grandes falhas encontradas).
- O recrutamento/seleção desses técnicos poderia ser feito pelo SA.



-----> supervisão e/ou coordenação

-----> direcção

Vantagens:

- uma presença a mais do MOBREAL no município;
- custo do subsistema dividido entre Prefeitura/MOBREAL;
- não descomprometimento da Prefeitura em relação às atividades-meio e gerência dos recursos financeiros;
- provável alívio da sobrecarga de tarefas do SUSUG, sem modificar sua estrutura;
- possível maior rapidez e correção no desempenho das tarefas de área-meio.

Desvantagens:

- alto custo do subsistema;
- muito pouca modificação real da situação atual, a não ser a remuneração do elemento; uma gratificação não implica necessariamente em maior dedicação ao trabalho e conseqüente melhoria no desempenho das tarefas e alívio da carga de trabalho do SUSUG;
- possível conflito de orientações, uma vez que, em certos momentos, o novo subsistema teria dupla coordenação;
- possível supervalorização no município das áreas-meio, uma vez que seria o único elemento gratificado pelo MOBREAL.

CUSTOS ANUAIS

	SUSUG ATUAL	AUXILIARES-MEIO	TOTAL DOS DOIS SUBSISTEMAS
Salários:	SA Cr\$ 28.538.300,00 SE Cr\$ 15.601.600,00 Subtotal Cr\$ 44.139.900,00	Cr\$ 49.125.149,00	Cr\$ 93.265.049,00
Ajudas de manutenção:	SA Cr\$ 78.540.000,00 SE Cr\$ 13.417.200,00 Subtotal Cr\$ 91.957.200,00	Cr\$ 14.004.200,00	Cr\$ 105.961.400,00
T O T A L	Cr\$ 136.097.100,00	Cr\$ 63.129.349,00	Cr\$ 199.226.449,00

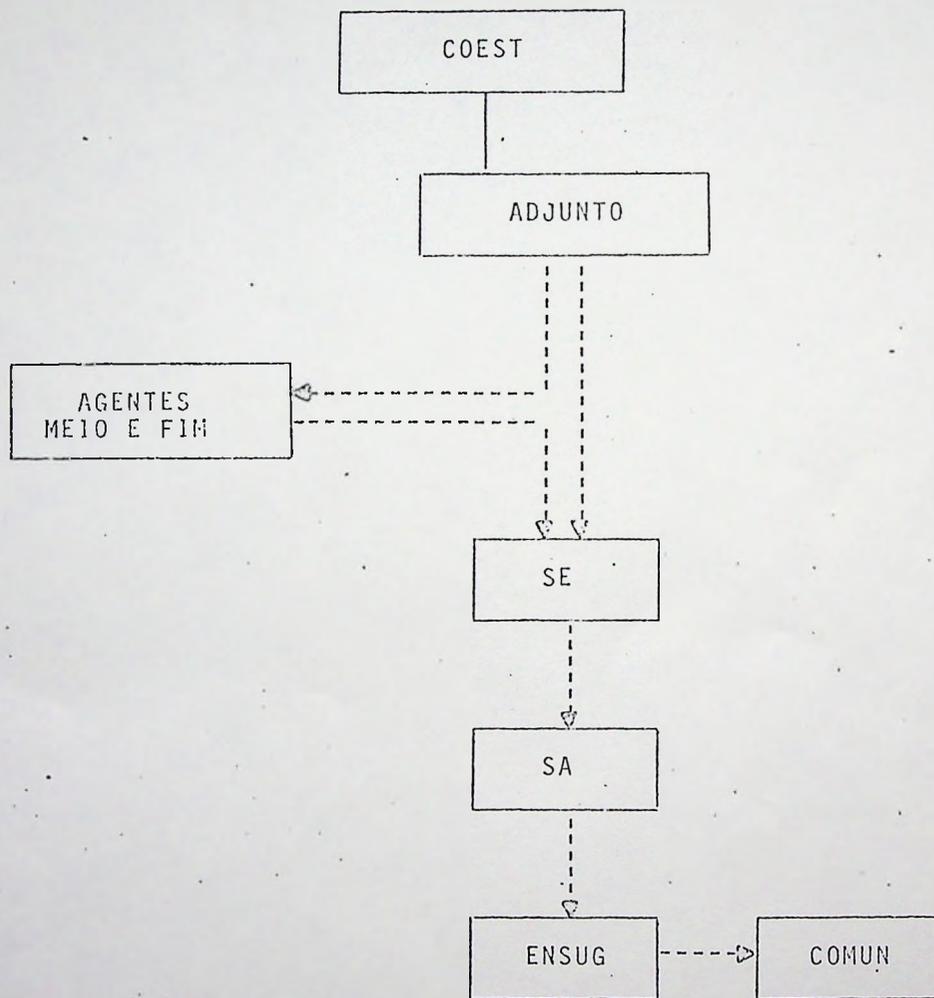
2.3. Alternativa C - ENSUG remunerado pelo MOBRAL

Descrição:

Segundo esta alternativa o MOBRAL passaria a dispor de um elemento técnico, em cada Município, responsável pela supervisão das atividades das áreas fim e meio.

Características:

- Elemento posto à disposição do MOBRAL pela Prefeitura ou outra entidade. O MOBRAL atribuiria ao mesmo elemento, uma gratificação de mais ou menos 80% do SHR, além de 10 ajudas de manutenção anuais, com o valor semelhante a dos SA, para reuniões de treinamento.
- Em contrapartida, o MOBRAL exigiria da Prefeitura ou Entidade a observância de certos critérios para a admissão e o desempenho desse encarregado. Esses critérios diriam respeito à sua seleção e à qualidade dos trabalhos previstos para essa função. De acordo com a avaliação do seu desempenho, o MOBRAL poderia vir a solicitar a substituição.
- Elementos que já viessem desempenhando a contento tais atividades - como é o caso de parte dos atuais ENSUG - poderiam ser aproveitados.
- As obrigações mútuas do MOBRAL e da Prefeitura ou Entidade seriam regulamentadas através de convênio.
- Esses elementos seriam treinados pelos agentes das áreas fim e meio e pelo SUSUG;
- Os SA seriam responsáveis pela supervisão, assim como pelo recrutamento, seleção e avaliação desses elementos.



-----> supervisão e/ou coordenação

-----> direção

Vantagens:

- não haveria uma aparente desvalorização das áreas fim, pelo MOBRAL;
- atenderia a uma antiga reivindicação das COEST/COMUN;
- o MOBRAL (Fundação) disporia de um elemento "seu", em cada Município;
- o custo ficaria dividido entre o MOBRAL e as Prefeituras/Entidades;
- manteria o comprometimento das Prefeituras em relação às atividades meio (gerência de recursos) e fim (supervisão às classes e grupos);
- provável aperfeiçoamento do controle sobre as atividades nos Municípios;
- provável alívio da sobrecarga de tarefas do SUSUG, sem modificar sua estrutura;
- possível melhor desempenho da base municipal;
- possível maior rapidez e correção no desempenho das tarefas de rotina nas áreas meio e fim.

Desvantagens:

- pouca modificação real da situação atual, a não ser a passagem de alguns encargos da COMUN para um elemento gratificado e sobre o qual o MOBRAL manteria um certo controle. Por outro lado, a remuneração não garante uma maior dedicação ao trabalho. Permaneceria a tendência atual de indicação - às vezes impositiva - de elementos apadrinhados e pouco comprometidos com o trabalho, pelas Prefeituras e outras Entidades;
- um custo bastante alto, em proporção às perspectivas de melhoria do Sistema;
- possível interpretação pelos outros membros das COMUN (PRESI, EMOBE, ECULT, etc.) de que o MOBRAL estaria subestimando o valor de suas funções.

CUSTOS ANUAIS

	SUSUG ATUAL	ENCARREGADOS GLOBAIS	TOTAL DOS DOIS SUBSISTEMAS
Salários:	SA Cr\$ 28.538.300,00 SE Cr\$ 15.601.600,00 Subtotal Cr\$ 44.139.900,00	Cr\$ 56.135.144,00	Cr\$ 100.275.044,00
Ajudas de manutenção:	SA Cr\$ 78.540.000,00 SE Cr\$ 13.417.200,00 Subtotal Cr\$ 91.957.200,00	Cr\$ 14.004.200,00	Cr\$ 105.961.400,00
T O T A L	Cr\$136.097.100,00	Cr\$ 70.139.344,00	Cr\$ 206.236.444,00
	SA: 942 SE: 153	Encarregados	

2.4. Alternativa D - ampliação da rede atual de supervisores, com atendimento a área-meio através de "operações-arrastão" periódicas.

Descrição:

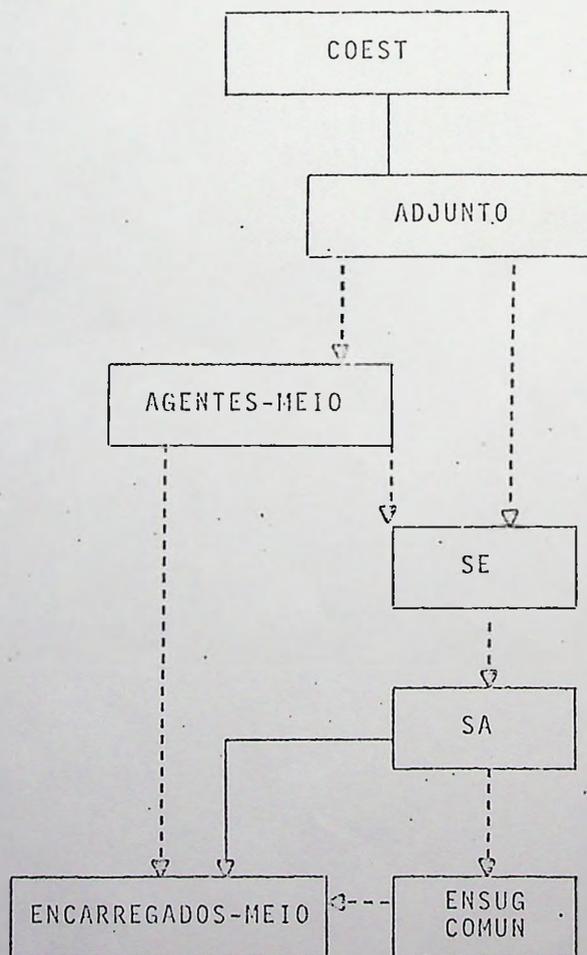
Seria uma ampliação da atual rede de supervisores, que continuariam globais e com funções semelhantes às que têm no momento. Haveria uma melhor dosagem na distribuição do tempo utilizado para a supervisão contínua das áreas fim (70%) e meio (30%), controlada pelo planejamento de trabalho, e uma mudança na forma de acompanhar as áreas-meio.

A rotina de trabalho ficaria com os Encarregados-meio e os SA/SE atuariam principalmente através de "operações-arrastão" periódicas e programadas para os momentos mais adequados.

Características:

- 1 SA para cada 2 municípios, em média 1.800 SA;
- 1 SE para cada 9 SA e 18 municípios, 200 SE;
- existência a nível de município de um Encarregado-meio (fusão ERAFE/ERAPE), treinado pelo SUSUG e diretamente pelos Agentes-meio, ao menos anualmente;

- existência de um planejamento de trabalho em que as atividades-meio ficariam delegadas, como rotina, aos Encarregados-meio; o SA não assumiria atividades executivas na área-meio, rotineiramente;
- existência de "operações- arrastão" periódicas e sistemáticas, programadas para os momentos mais adequados, em que os SA/SE procurariam, através de supervisão maciça e mesmo de realização de tarefas executivas, colocar em dia suas áreas, quanto às atividades-meio;
- acompanhamento do trabalho pelos Agentes meio, através da análise do material chegado à COEST e dos resultados obtidos.



-----> supervisão e/ou coordenação.

-----> execução

Vantagens:

- maior entrosamento entre atividades meio e fim, através da globalidade do SUSUG;
- utilização de estratégias típicas de área-fim nas atividades de área-meio, enriquecendo as soluções apresentadas para os vários problemas (por conta da globalidade do SUSUG);
- melhor aproveitamento dos recursos investidos, pelo menor dispêndio em ajudas de manutenção e reembolso de passagens (apenas 1 pessoa viaja e percorre os municípios);
- redução da carga de trabalho do SA, não só pela redução do número de municípios mas também pela modificação da forma de atuação na área-meio;
- possível melhoria de qualidade do trabalho do SUSUG e conseqüentemente dos Programas do MOBREAL.

Desvantagens:

- dificuldade de recrutar grande número de elementos qualificados para as funções de SA e SE;
- permanência de uma grande diversidade de tarefas para o SUSUG;
- possível risco do SUSUG continuar assumindo tarefas executivas inerentes à COMUN.

CUSTO ANUAL

	SUSUG ATUAL	AMPLIAÇÃO DO SUSUG	TOTAL DOS DOIS SUBSISTEMAS
Salários:	SA Cr\$ 28.538.300,00 SE Cr\$ 15.601.600,00 Subtotal Cr\$ 44.139.900,00	Cr\$ 25.969.853,00 Cr\$ 4.680.480,00 Cr\$ 30.650.333,00	Cr\$ 54.508.153,00 Cr\$ 20.282.080,00 Cr\$ 74.790.233,00
Ajudas de manutenção:	SA Cr\$ 78.540.000,00 SE Cr\$ 13.417.200,00 Subtotal Cr\$ 91.957.200,00	Cr\$ 71.471.400,00 Cr\$ 4.025.160,00 Cr\$ 75.496.560,00	Cr\$150.011.400,00 Cr\$ 17.442.360,00 Cr\$167.453.760,00
T O T A L	Cr\$136.097.100,00	Cr\$106.146.893,00	Cr\$242.243.993,00
			Acresc. Percentual
SA	942	1.800	91%
SE	153	200	30%

OBS.: Esta alternativa também poderia ser adotada com um aumento menor do número de SA/SE (1 para 3 municípios), a cada um custo mais baixo.

2.5. Alternativa E - criação dos Agentes municipais do MOBRAL

Descrição:

Seria uma total reformulação da rede de supervisores do MOBRAL. Paralelamente à criação de um Agente do MOBRAL por município, também seria criado o SR (Supervisor Regional) substituindo o SA e SE. Por outro lado esta alternativa implica numa profunda modificação das bases municipais, com a extinção das COMUN e o trabalho com grupos comunitários que desenvolveriam as diversas atividades.

Características:

- Criação do Agente Municipal do MOBRAL, elemento técnico recrutado, selecionado e contratado (CLT?) pelo MOBRAL.
- Os Agentes Municipais seriam um por município, à exceção de pequenas comunidades, onde poderíamos ter um Agente para dois municípios - cerca de 3000 pessoas.
- Os Agentes Municipais seriam técnicos de bom nível, bem treinados e bem remunerados. O salário seria variável (de acordo com o município), numa faixa entre Cr\$ 4.000,00 e Cr\$ 6.000,00 mensais. Para efeito de cálculo de custo será usado o valor médio de Cr\$ 5.000,00.
- Os Agentes Municipais teriam direito a uma média de 4 ajudas de manutenção mensais, para efeito de treinamento, reuniões mensais ou pequenas viagens (a distritos, p.e.), no valor das atuais ajudas do SA.
- As funções desses técnicos municipais seriam de constante formação, treinamento, supervisão e reformulação de grupos comunitários e coordenação geral das atividades do MOBRAL no município.
- Reformulação das Comissões Municipais. Seriam substituídas pelos grupos comunitários, que desenvolveriam os diversos programas e atividades do MOBRAL, de acordo com as necessidades do município (grupos nos mesmos moldes dos GAC e GAL).

Estes grupos seriam em dois planos. Os grupos mais executivos (GAL?) e um grupo formado por representantes de cada um dos subgrupos e mais representantes de entidades como Prefeitura, p.e., que seria uma espécie de Conselho de comunidade, para apoiar e ativar o trabalho.

- Os grupos, por sua própria natureza, teriam um alto índice de "turn-over", o que é positivo pela constante renovação, mas exigiria contínuo acompanhamento (reformulação e treinamento constantes).

- A vinculação da Prefeitura com o MOBRRAL se daria através da indicação, pelo Prefeito, de um representante da Prefeitura junto ao MOBRRAL. Este elemento participaria do grupo de representantes (GAC?), acompanhando as atividades. Não teria participação direta junto aos subgrupos nem quanto aos recursos financeiros do MOBRRAL, porém poderia gerir os recursos materiais, financeiros e humanos colocados à disposição do MOBRRAL pelas Prefeituras, através de convênio.

- Extinção dos níveis SE e SA e criação ^{em} de um novo nível de supervisão - os SR (Supervisores Regionais), na proporção de um para cada 15 Agentes Municipais, em média, num total de cerca de 230 supervisores.

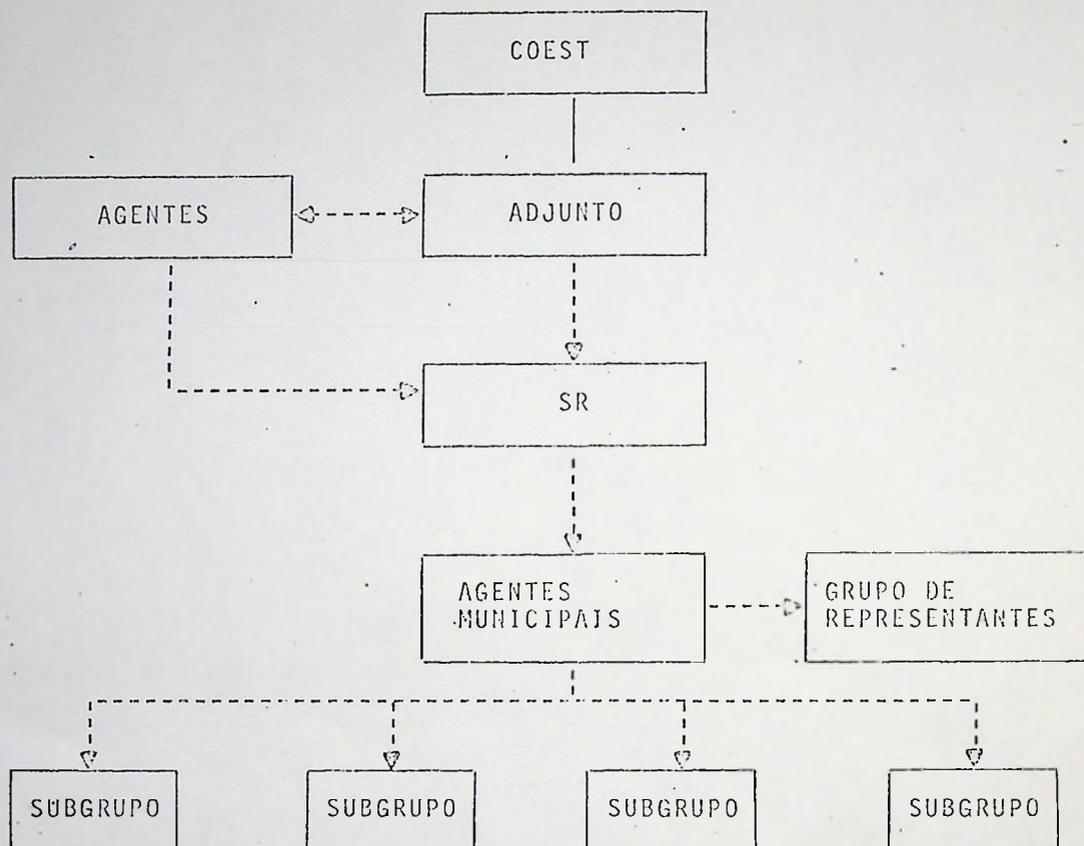
- Os SR seriam lotados nas COEST, com a função de coordenar e supervisionar seu grupo de Agentes, além de visitar sistematicamente os municípios de sua área.

- Os SR teriam que ser técnicos bem gratificados e bem remunerados. A remuneração seria cerca de 90% do salário-base dos agentes; para efeito de cálculo de custo será considerado o valor de Cr\$ 10.000,00 mensais.

- Os SR teriam direito a 15 ajudas de manutenção mensais, no mesmo valor das atuais ajudas dos SL.

- O SUSUG seria, então, constituído por 2 níveis (SR e Agentes Municipais), coordenado pelo Adjunto.

- A implantação desse subsistema exigiria um treinamento bastante intenso dos Agentes Municipais.



-----> supervisão e/ou coordenação

Vantagens:

- uma significativa reformulação das bases do MOBRL, trazendo provavelmente grande revitalização ao Sistema MOBRL;
- uma forma de se implantar em todos os municípios brasileiros, a curto prazo, o PRODAC/Sistema de Educação Permanente;
- aprimoramento do nível de qualificação dos supervisores, pela renovação/seleção;
- provável maior adesão comunitária ao MOBRL e maior coerência com a própria filosofia da organização;

- provável obtenção de pessoal de melhor nível técnico, a nível de município;
- provável menor influência político-partidária no trabalho do MOBRAL, uma vez que o Agente Municipal seria vinculado funcionalmente ao MOBRAL.

Desvantagens:

- dificuldade de recrutar, selecionar e capacitar os Agentes Municipais;
- alto custo (em pequena proporção poderia ser atenuado por menores dispêndios em outras áreas do MOBRAL, p.e., ajudas de manutenção do Central para acompanhamento do PRODAC e outros);
- possível risco dos Agentes Municipais se transformarem em "funcionários públicos" ou se tornarem por demais influentes e poderosos no seu município;
- possível impacto psicológico negativo na dissolução da COMUN.

CUSTOS ANUAIS

	SUSUG ATUAL	NÓVO SUSUG
Salários:	SA Cr\$ 28.538.300,00 SE Cr\$ 15.601.600,00 Subtotal Cr\$ 44.139.900,00	SR Cr\$ 32.200.000,00 Agente Municipal Cr\$195.000.000,00 Subtotal Cr\$227.200.000,00
Ajudas de manutenção:	SA Cr\$ 78.540.000,00 SE Cr\$ 13.417.200,00 Subtotal Cr\$ 91.957.200,00	SR Cr\$ 20.203.200,00 Agente Municipal Cr\$ 36.000.000,00 Subtotal Cr\$ 56.203.200,00
T O T A L	Cr\$136.097.100,00	Cr\$283.403.200,00
		SR: 230 Agentes: 3.000

3. CONCLUSÕES

O parecer do SUSUG se fundamenta em dois aspectos básicos - custo do Sistema e resultados, em termos de eficiência e eficácia prováveis.

3.1. Custos

ALTERNATIVA	CUSTO
A) criação de auxiliares-meio	237.467.740,00
B) criação de auxiliares-meio/municipais	199.226.449,00
C) ENSUG remunerado pelo MOBRAF	206.235.444,00
D) ampliação rede atual/"operações-arrastão"	242.243.993,00
E) criação do Agente Municipal	283.403.200,00
Sistema Atual	136.097.100,00

Em termos de custos, a alternativa que acarreta menor dispêndio é a B e a mais cara, a E. Observa-se que a diferença entre estas é de cerca de 40%.

Se fôssemos considerar apenas a variável custos, a alternativa B seria a mais indicada.

3.2. Resultados prováveis

Analisando as características de cada uma das alternativas, observa-se que as alternativas de A a D, provocariam alterações relativamente pequenas na produtividade global do Sistema. São alternativas que se voltam principalmente para os efeitos, e, muito pouco para as causas dos principais problemas existentes.

Já a alternativa E, altera significativamente a estrutura de base municipal, possibilitando que a operação seja mais coerente com a filosofia do movimento. Por outro lado, ainda esta alternativa é a que apresenta melhores condições de garantir um efetivo aumento de produtividade do sistema, embora envolva maiores riscos.

É também uma alternativa que permitiria a implantação maciça do PRODAC/Sistema de Educação Permanente a baixo custo.

Ponderando custos e os prováveis benefícios, o grupo é de opinião que deveríamos tentar a adoção da alternativa E em uma ou duas U.F., a nível experimental, expandindo ou não gradativamente o sistema após avaliação dos resultados.

Em seguida, a preferência do grupo recai sobre a alternativa C por ser um reforço a última malha da rede do SUSUG, por ser a que menos risco oferece e por corresponder a uma antiga solicitação das COEST e COMUN.

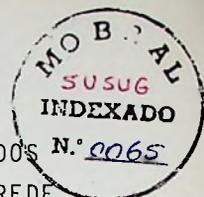
Em terceiro lugar, o grupo prefere as alternativas D e B. A primeira, (D) por reforçar o Sistema a ponto de torná-lo capaz de sustentar e dinamizar o MOBRAL, tanto em sua área fim como em sua área meio. A segunda (B), pelo fato de ser a que tem menor custo.

Elaborado por:

ELY

JOSE LUIZ

MARIA GURJÃO, com a colaboração de todo o Grupo do SUSUG



PROPOSTA DE EXPANSÃO QUANTITATIVA DO SUSUG PARA ALGUNS ESTADOS DO BLOCO A, ASSOCIADA A UMA ESTRATÉGIA DE REORGANIZAÇÃO DA REDE DE SUPERVISORES. / para 1979

Desde sua implantação, em 1973, o Subsistema de Supervisão vem sofrendo ampliações com vistas a acompanhar a evolução do sistema MOBRAL, relacionadas a dois aspectos: grande expansão quantitativa e diversificação da ação do MOBRAL.

Estas ampliações têm possibilitado ao SUSUG manter um nível de trabalho condizente com o crescimento da Organização.

A estratégia do MOBRAL para 1979 exigirá do SUSUG, um esforço em duas direções: a erradicação do analfabetismo (objetivo absolutamente prioritário para 1979), e a implementação de um Sistema de Educação Permanente. A perseguição destes objetivos - historicamente diferenciados - requer do MOBRAL e de seu Subsistema de Supervisão, uma organização também diferenciada, a cada ano, e até, a cada semestre.

Daí a necessidade de adaptar a estrutura do SUSUG ao tipo de ação a ser desenvolvida em cada um dos dois blocos de UF, estabelecidos na atual Estratégia do MOBRAL.

A proposta que apresentamos diz respeito apenas ao aspecto de aumento e redistribuição dos recursos humanos do SUSUG para as COEST do Bloco A, cuja prioridade de trabalho é a Alfabetização Funcional.

Nestas Coordenações, o SUSUG seria reorganizado de modo a possibilitar que cada grupo de 2 ou 3 municípios A (municípios que numa lista decrescente, atingem a 50% da População Adulta Analfabeta-ASSOP) seja atendido por um (1) SA. Os demais municípios seriam redistribuídos, entre os supervisores restantes, de modo que cada um não tenha sob sua responsabilidade, mais de 6 municípios. E no que diz respeito ao SE este deverá ter no máximo 7 Supervisores de Area sob sua responsabilidade.

Algumas Coordenações têm condições de realizar esta distribuição com a dotação de supervisores que já possui. Outros, entretanto, necessitam receber aumento no quadro de supervisores para poderem efetuar a redistribuição que ora orientamos.

QUADRO DEMONSTRATIVO DA DISTRIBUIÇÃO DOS SUPERVISORES E DOS AUMENTOS A SEREM CONCEDIDOS

UF	TOTAL, MUNICÍPIOS	MUNICÍPIOS		Nº ATUAL SA	AUMENTO SA NECESSÁRIO	RELAÇÃO MUNICÍPIOS POR SA		Nº ATUAL SE	AUMENTO SE NECESSÁRIO	RELAÇÃO SA POR SE
		A	B			A	B			
RJ	64	8	56	27	-	2,0	2,4	6	-	4,5
CE	141	32	109	48	-	2,0	3,4	8	-	6,0
PE	164	34	130	50	-	2,0	3,9	9	-	5,5
GOII	51	4	47	14	-	2,0	3,9	2	-	7,0
BA	336	77	259	95	-	2,0	4,6	9	5	6,7
MG/N	342	88	254	92	-	2,0	5,3	12	1	7,0
MG/S	380	23	357	55	12	3,0	6,0	9	1	6,7
SP	571	45	526	102	8	2,0	6,0	12	4	6,8
PR	290	71	219	64	7	2,0	6,1	8	3	6,4
RS	232	39	193	47	5	2,0	6,1	8	-	6,5
RN	150	28	122	28	6	2,0	6,1	4	1	6,8
GOI	171	40	131	40	6	2,0	5,0	6	1	6,5
					44				16	

↑

↑

PROPOSTA DE AUMENTO
DE SE e SA

C. chefe da ASSOP

Encaminhamos uma proposta de ~~reaproximação~~ quantitativa do SUSUC para alguns Estados do Bloco A, associada à estratégia de reorganização da rede de supervisores.

C. sua consideração

Em, 1/12/78
Média

SUSUC

Dizer-me do que foi discutido no
Encontro de Adjuntos

Marcelo

5/12/78

Mas disintimo com os adjuntos, pois
têm que verificar inicialmente os
pedidos contra as Estratégias das CoEST/CoSEP.

Média

IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA



Avaliação

Nas próximas páginas você encontrará perguntas. Procure responder cada uma delas com a máxima sinceridade.

Antes de responder cada item, reflita sobre os objetivos, assuntos e atividades inerentes ao Projeto, assim como sobre os procedimentos introduzidos por você para o êxito dos trabalhos.

Ao responder cada item, você deverá assinalar um número, indo de 1 a 5; o número 1 é referente à situação mais negativa. O número 5 é a situação mais positiva e a coluna "NTO" significa "não tenho opinião a respeito".

Quaisquer comentários podem ser registrados no item "Observações/Sugestões".

Não assine esta avaliação

IMPLEMENTAÇÃO / PAT

2.

ITEM DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5	NTO
<p>EM QUE MEDIDA O PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA VEM CONTRIBUINDO PARA:</p> <p>1) Favorecer uma melhor interação técnico-administrativa entre os níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adjunto ↔ agentes - agentes ↔ SE - adjunto ↔ agentes → SE - adjunto ↔ SE → SA - SE ↔ SA <p>2) Despertar a necessidade de utilizar e/ou introduzir as técnicas de supervisão nos diferentes momentos de trabalho.</p> <p>3) Suscitar a necessidade de serem estabelecidos critérios para atendimento aos supervisionados em campo.</p> <p>4) Solidificar os procedimentos viáveis a serem utilizados em cada encontro eliminando aqueles considerados inadequados.</p> <p>5) Manter um clima de estímulo constante em relação ao trabalho do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adjunto - SE - SA <p>6) Dinamizar o grau de participação do Adjunto/SE/SA nos encontros mensais, através de sistemáticas diversificadas e técnicas de trabalho em grupo.</p> <p>7) Suscitar a necessidade de análise crítica aprofundada, sobre as informações e dados obtidos no trabalho em campo, com vistas a uma maior produtividade.</p>						

ITEM DE AVALIAÇÃO	1	2.	3	4	5	NTO
<p>8) Propiciar um maior envolvimento do Adjunto/Agentes/SE no planejamento integrado dos Encontros Mensais de SA.</p> <p>9) Desenvolver procedimentos para o acompanhamento dos supervisionados em campo.</p> <p>10) Propiciar condições para que os Encontros Mensais contribuam como um instrumento de efetiva capacitação/realimentação.</p>						
<p>EM QUE MEDIDA OS ASPECTOS CONSTANTES NA METODOLOGIA DO PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA VÊM SENDO DESENVOLVIDOS:</p>						
<p>1) Quanto à supervisão individual e grupal para análise dos procedimentos adotados, técnicas utilizadas a fim de realimentar o processo de planejamento, execução e avaliação, desenvolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pelo Adjunto com os SE - pelos SE com os SA - pelos SA com as COMUN/Comunidades. 						
<p>COMO VOCÊ AVALIA</p>						
<p>1) O grau de desenvolvimento do Projeto de Assistência Técnica nesta Coordenação.</p> <p>2) A sua contribuição para aperfeiçoar as linhas gerais do Projeto.</p> <p>3) Os benefícios para o seu trabalho resultantes da aplicação do Projeto de Assistência Técnica.</p>						

. Quais as contribuições incluídas no Projeto, visando sua maior dinamização?

. Observações/Sugestões

PROJETO DE CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES PARA 1979



1. JUSTIFICATIVA

Sendo a capacitação dos supervisores considerada pelos elementos envolvidos na Coordenação do Subsistema a nível Nacional e Estadual/Territorial, atividade prioritária, necessário se faz planejar suas linhas de ação, recursos e materiais necessários com vista a sua mais perfeita realização

A capacitação dos supervisores foi assim considerada dado o momento histórico porque passa o MOB RAL, qual seja: a arrancada para a erradicação do analfabetismo e a sedimentação do Processo de Educação Permanente.

Os objetivos da supervisão e as funções dos supervisores exigem, por sua vez, um preparo contínuo e cada vez mais adequado às necessidades de trabalho do Subsistema.

Acresce a isto o fato de ter havido aumento na rede de supervisores ao longo do ano, bem como a mobilidade já existente no quadro do SUSUG, que concorrem para determinar mais ainda as necessidades de capacitação.

Os projetos de Capacitação desenvolvidos pela Coordenação do SUSUG nestes últimos dois anos foram compostos por subprojetos tais como:

- Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos
- Correspondência Direta
- Montagem de Conjuntos de Material (KIT)
- Encontro Anual de Supervisão/Encontro Nacional de Supervisores
- Assessoramento Técnico e Apoio Financeiro aos Encontros de ENSUG.

Para 1979, a Coordenação do Subsistema de Supervisão Global pretende dar continuidade a este Projeto com algumas inovações que são tentativas de melhor atender às solicitações feitas na avaliação efetuada ao final de 1978 junto a todos os supervisores.

Os resultados da Assistência Técnica prestada aos Estados e

Territórios em 1978 também contribuíram para melhor definir as linhas de ação do presente projeto para 1979.

2. OBJETIVOS

- Desenvolver um processo contínuo e permanente de capacitação dos supervisores visando a melhoria no desempenho de suas funções.
- Assegurar uma melhor capacitação dos supervisores e por conseguinte dos demais elementos envolvidos no trabalho do MOBREAL.
- Aperfeiçoar os recursos humanos do SUSUG.

3. LINHAS DE AÇÃO

Até o presente momento, todos os meios e recursos utilizados para capacitação dos supervisores têm sido úteis para o atingimento de seus objetivos.

Portanto, para 1979 pretendemos desenvolver o presente projeto segundo o quadro que apresentamos a seguir, onde estão evidenciados os subprojetos novos e os que serão mantidos.

Introduzimos em 79 os subprojetos de auto-instrução, de apoio financeiro a cursos diversos, de iniciativa das COEST/COTER, e de Encontro Regional de Supervisores Estaduais.

O material do Subprojeto de Treinamento GIS ainda deverá ser utilizado para a capacitação dos supervisores, sobretudo dos ENSUG e demais membros das Comissões Municipais.

3.1. Subprojetos novos

SUBPROJETO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESPECIFICAÇÕES	META E ABRANGÊNCIA
ENCONTRO NACIONAL DE SUPERVISORES*	<ul style="list-style-type: none"> . Rever princípios e conceitos que norteiam o trabalho de supervisão no MOBRAL . Promover o intercâmbio de experiências e o conagraçamento entre os supervisores das diferentes regiões do Brasil . Demonstrar o reconhecimento pelo trabalho que vem sendo desenvolvido pelos supervisores, como um estímulo para o melhor desempenho de suas tarefas 	<p>Duração: 3 dias Carga horária: 21 horas Sede do encontro: Rio de Janeiro Época: 1º semestre</p> <p><i>Dispensado.</i></p>	940 SA 153 SE de todas as Unidades da Federação
ENCONTRO REGIONAL DE SUPERVISORES ESTADUAIS E COORDENADORES ADJUNTOS	<ul style="list-style-type: none"> . Revitalizar a estrutura do SUSUG através do aperfeiçoamento funcional do SE . Reposicionar o SE com vistas a um melhor desempenho na função . Analisar as diferentes formas ou alternativas de operacionalizar as atividades de supervisão 	<p>Duração: 5 dias Carga horária: 35 horas Época: março Sedes do Encontro: DF, RJ, PE, AL, MS</p> <p><i>for feito</i></p>	153 SE 27 Coord. Adjuntos de todas as Unidades da Federação
APOIO FINANCEIRO A CURSOS DIVERSOS	<ul style="list-style-type: none"> . Proporcionar oportunidades de aprendizagem visando o enriquecimento de conhecimentos relativos à supervisão 	<p>Consiste no financiamento de curso sobre supervisão ou áreas afins para os supervisores. O planejamento do curso ficará a cargo das COEST/COTER que o submeterá para análise e aprovação da ASSOP/SUSUG. Estes cursos poderão contar com participação de professores convidados</p>	Supervisores de todas as UF interessadas
AUTO-INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver o hábito de estudo individual e de aperfeiçoamento técnico-pessoal 	<p>Consiste na confecção e envio de material auto-instrutivo destinado aos supervisores. Para o ano de 1979 prevê-se duas edições, uma em cada semestre. A publicação deverá ter a forma de um roteiro que poderá, além de veicular conteúdos, remeter o leitor para estudo em outras fontes. Os conteúdos estarão relacionados às teorias que fundamentam a supervisão</p>	940 SA 153 SE de todas as UF

* Evento anunciado pela Presidência do MOBRAL em outubro de 1978.

3.2. Subprojetos em continuação

SUBPROJETO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESPECIFICAÇÕES	META E ABRANGÊNCIA
ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> . Avaliar as atividades do Subsistema realizadas durante o ano; . Promover maior capacitação dos Coord. Adj. no que se refere: <ul style="list-style-type: none"> - a Coordenação do Subsistema; - ao estabelecimento de comunicações funcionais adequadas, para o bom relacionamento dos diferentes níveis do SUSUG. 	Duração: 5 dias Carga horária: 40 horas Época: final do 2º semestre Sede do Encontro: Rio de Janeiro <i>Suspensa</i>	27 Coord. Adjuntos de todas as UF
APOIO TÉCNICO E FINANCEIRO PARA ENCONTROS ESTADUAIS/ TERRITORIAIS DE ENSUG	. Capacitar os ENSUG para melhor desempenharem suas funções, junto aos demais elementos da COMUN <i>suspensa até ordem</i>	Consiste em dar assessoramento técnico e apoio financeiro aos Encontros Estaduais de ENSUG. Para tanto faz-se necessário que a COEST/COTER, interessada em realizar eventos desta natureza, nos envie com antecedência o projeto do Encontro para análise, aprovação e liberação dos recursos.	3.973 ENSUG de todas as UF interessadas
RECURSOS PARA CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES	. Colocar à disposição das COEST/COTER, recursos materiais que viabilizem ou apoiem as diferentes formas de capacitação <i>OK</i> <i>espero continue suspensa</i>	Consiste na elaboração, impressão e distribuição de materiais destinados à capacitação de supervisores, tais como: <ol style="list-style-type: none"> 1) correspondência aos Adjuntos, SE/SA/ST e ENSUG; 2) Audiovisual sobre supervisão no MOBRAL; 3) "KIT" nº 2; 4) Manual do ENSUG. 	Publicações 3.973 ENSUG 940 SA 153 SE Audiovisual 30 unidades KIT nº 2 500 unidades para todas as UF.

3.3. Detalhamento das especificações do Subprojeto "Recursos para Capacitação dos Supervisores"

1. Quanto às correspondências

As correspondências aos Adjuntos serão trimestrais e aos SE/ST/SA e ENSUG, bimestrais.

Os assuntos serão escolhidos com base na avaliação realizada em 1978, onde solicitamos sugestões de temas. Aqueles que apresentarem maior frequência e que forem julgados pertinentes e adequados a este recurso, serão temas das correspondências aos SE/ST/SA e ENSUG, no corrente ano.

A linguagem da carta aos ENSUG será adequada a este grupo bem como a sistemática de trabalho a ser adotada. Deverá também ser mais sintetizada e objetiva, dada a natureza da clientela a qual se destina.

As cartas para os Coordenadores Adjuntos deverão versar sobre assuntos mais diretamente ligados às atividades que executam. Poderão ser também o instrumento através do qual a Coordenação do SUSUG emitirá orientações sobre o trabalho a ser desenvolvido.

As correspondências deverão manter as mesmas características básicas que as identificam desde que foi criado este subprojeto em 1977.

Procurar-se-á, entretanto, enriquecê-las através de exemplificações, indagações e relacionamentos entre os conceitos teóricos e o trabalho prático do MOBRAL. Ao final de cada carta é nossa intenção ainda, incluir uma breve síntese/conclusão sobre o que foi apresentado. Estas peculiaridades serão introduzidas de modo a atender as solicitações feitas por ocasião da avaliação realizada.

2. Quanto ao Audiovisual

Este primeiro Audiovisual sobre a supervisão no MOBRAL objetiva veicular informações sobre os objetivos, estrutura, funcionamento, funções dos supervisores e a ação supervisora no MOBRAL. Dada a extensão do conteúdo a ser apresentado, poderá ser o mesmo dividido em duas partes, sendo a primeira destinada a organização do Subsistema e a segunda aos aspectos mais diretamente ligados à supervisão no MOBRAL. Cada COEST/COTER receberá 1 (um) audiovisual para ser utilizado nos momentos destinados à capacitação dos supervisores. Vale ressaltar que este recurso deverá ter grande utilização sobretudo nos momentos de treinamento de novos supervisores. Constitui-se também material adequado para a divulgação do SUSUG em entidades, outros órgãos e grupos em geral quando se fizer necessário apresentar o trabalho de supervisão do MOBRAL.

3. Quanto ao "KIT" nº 2

O "KIT" nº 2 deverá ter as características básicas do anterior, elaborado em 1978. Conterá textos, fichas, cartazes e fita-cassete sobre o tema: Ação Comunitária.

A elaboração do material do "KIT" deverá advir de um trabalho conjunto e integrado dos técnicos de Coordenação do SUSUG e das Gerências envolvidas, quais sejam: GEPAC, GEPES e GEPRO.

Em linhas gerais este "KIT" deverá abordar:

1. A Ação Comunitária. Conceito e Características;
2. A importância do envolvimento comunitário nos programas do MOBRAL;
3. Métodos e técnicas de mobilização comunitária;
4. A filosofia, os objetivos e a sistemática de ação dos programas de desenvolvimento da ação comunitária do MOBRAL: PRODAC, PES e PETRA.

A forma de apresentação do conteúdo deverá ser variada já que o mesmo será distribuído pelos diversos componentes.

Para a montagem do conjunto de materiais será processado, inicialmente, um levantamento de todas as publicações já editadas pelo MOBRAL. Com base nesta análise preliminar se organizará o conteúdo, podendo envolver elaboração de novos textos, atualização e enriquecimento de textos já elaborados, reunião de pequenos textos, elaboração de sínteses etc...

O "KIT" será acompanhado de orientações e sugestões para sua utilização.

Os passos a serem seguidos para a realização desta atividade são:

- levantamento do material existente e triagem dos assuntos técnicos das gerências envolvidas;
- atualização/reformulação/elaboração dos conteúdos-técnicos das gerências envolvidas;

- avaliação dos conteúdos e possível adequação da linguagem - técnicos da coordenação do SUSUG;
- organização do material - técnicos da coordenação do SUSUG;
- programação visual - técnicos da GEPED/SETED;
- gravação da matriz das fitas - técnicos do CETEP/SEMAV;
- avaliação da gravação - técnicos da coordenação do SUSUG, e
- elaboração das orientações para uso do "KIT" - técnicos da coordenação do SUSUG.

Cada COEST/COTER receberá quantidade de "KIT" proporcional ao seu número de SE e SA, qual seja: 1 "KIT" para cada SE e 1 "KIT" para um grupo de 5 SA. Os coordenadores e agentes das áreas fim também receberão 1 (um) exemplar.

4. Quanto ao Manual do ENSUG

Esta publicação, destinada aos 3.973 ENSUG, visa orientá-los sobretudo no que diz respeito às suas funções/atribuições junto ao Subsistema de Supervisão Global.

Deverá ainda conter conteúdos sobre o trabalho de supervisão no MOBRAL.

A elaboração do Manual do ENSUG ficará a cargo dos técnicos da Coordenação do SUSUG.

4. RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS

4.1. Eventos

DISCRIMINAÇÃO	PARTICIPANTES	RESPONSÁVEIS
Encontro Nacional de Supervisores	940 SA 153 SE 27 Coord./Coord. Adjunto e Técnicos do MC	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Encontro Regional de Supervisores Estaduais e Coordenadores Adjuntos	153 SE 27 Coord. Adj.	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Encontro Anual de Supervisão	27 Coord. Adj. e Técnicos do MC	Técnicos da ASSOP/SUSUG
Cursos Diversos	940 SA 153 SE	Coordenadores Adjuntos e Professores Convidados
Encontros de ENSUG	3.973 ENSUG	Coordenadores Adjuntos e Supervisores

4.2. Elaboração de Materiais

DISCRIMINAÇÃO	RESPONSÁVEIS
Correspondência Direta aos Adjuntos, SE, SA, ST e ENSUG	Técnicos da Coordenação do SUSUG
Audiovisual sobre supervisão	Técnicos da Coordenação do SUSUG e do CETEP/SEMAV
"KIT" nº 2	Técnicos da Coordenação do SUSUG e das Gerências/Centros
Auto-instrução	Técnicos da Coordenação do SUSUG
Manual do ENSUG	Técnicos da Coordenação do SUSUG

5. RECURSOS MATERIAIS

Textos e Publicações

DISCRIMINAÇÃO	Nº DE EXEMPLARES	TIRAGEM	TOTAL DE EXEMPLARES
Material de apoio Encontro Nacional	5	1.200	6.000
Material de apoio Encontro Regional	5	200	6.000
Material "Auto-instrução"	2	1.500	3.000
Manual do ENSUG	1	5.000	5.000
Correspondência SE/SA/ST	6	1.500	9.000
Correspondência ENSUG	6	4.000	24.000
Material de Apoio "Audiovisual"	1	100	100
Material "KIT" textos	5	500	2.500
fichas	10	500	5.000
cartazes	10	500	5.000
fita cassete	1	500	500

6. RECURSOS FINANCEIROS

6.1. Encontros

DISCRIMINAÇÃO DA DESPESA	NACIONAL	REGIONAL	ANUAL DE SUPERVISÃO
Impressão de Material	60.000	10.000	-
Aquisição de Material de Consumo	50.000	-	-
Remuneração de Serviços Pessoais	70.000	-	-
Outros Serviços de Terceiros	500.000	60.000	14.000
Hospedagem e Alimentação	6.000.000	959.100	280.000
Passagens	6.541.700	579.300	213.000
Ajuda de Manutenção	1.314.000	229.600	25.000
Despesas de Pronto Pagamento	20.000	27.000	7.600
T O T A L	14.555.700	1.895.000	539.600

6.2. Publicações

ESPECIE	VALOR
Manual do ENSUG	75.000
Material "Auto-instrução"	45.000
Correspondência direta	
— SE/SA/ST	13.500
— ENSUG	36.000
Publicações "KIT"	40.300
Material de apoio "Audiovisual"	1.000
T O T A L	210.800

6.3. Outras Despesas

- copiagem dos audiovisuais - 54.000
- aquisição de caixas para o "KIT" nº 2 - 28.000

6.4. Resumo do Custo

. Encontro Nacional	14.555.700
Encontro Regional	1.895.000
Encontro Anual de Supervisão	539.600
. Publicações	210.800
Copiagem dos Audiovisuais	54.000
Aquisição de caixas de papelão "KIT"	28.000
T O T A L	17.283.100

Obs.: Os subprojetos "Apoio financeiro a cursos diversos" e "Apoio Técnico e financeiro para Encontros Estaduais/Territoriais de ENSUG" serão financiados com recursos do FUNDO ESPECIAL DA ASSOP.

7. AVALIAÇÃO

A avaliação deste projeto será realizada em diferentes momentos, de acordo com os eventos nele previstos, e após determinados períodos de utilização do material enviado.

Portanto, os encontros e cursos deverão ser avaliados ao longo e após sua realização, através de instrumentais específicos.

Os Subprojetos de Auto-Instrução e de Recursos para Capacitação serão avaliados segundo o cronograma abaixo:

- a) Auto-instrução: junho e outubro
- b) Correspondências: setembro
- c) Audiovisual: setembro
- d) "KIT" nº 2: setembro
- e) Manual do ENSUG: setembro

A avaliação destes Subprojetos também será efetuada com auxílio de instrumentais elaborados especialmente com esta finalidade. A tabulação e análise das opiniões e sugestões serão realizadas pela Coordenação do SUSUG.



INFORMAÇÕES / PARECERES / DESPACHOS

A Chefia da Assop

Para sua análise e posterior aprovação
encaminhamos o Projeto de Capacitação
de Supervisores /79. Caso aprovado, gostaríamos
de divulgá-lo junto às Coet/Cotes e demais
gerências do M.C.

Marcia Meireles
6/2/79

COEPE (Análise)

Marcia Meireles

SUSUG

Tratar com a nova chefia

Marcia Meireles
12/2/79

Rosa

O projeto de Capacitação dos Supervisores para 1979, elaborado pelo FUSUG parece-me bem estruturado, podendo-se observar a diversificação de instrumentos/meios incluídos, no sentido de assegurar "um processo contínuo e permanente de capacitação dos supervisores".

Apresento alguns aspectos para possível análise com o FUSUG:

(1º) Qual o período exato de realização do Encontro Nacional de Supervisores? No projeto é indicado apenas - 1º semestre, e como objetivo capacitar 1093 supervisores - n.º alíq., bastante elevado - parece-me que deveríamos iniciar as atividades preparatórias;

(2º) Quanto ao subprojeto "Apoio financeiro a Cursos Diversos", sugiro o envolvimento do FEDES, principalmente para orientar/ou coordenar cursos nos capitais do país sobre o tema proposto, de modo a subsidiar os CEST/COTER. Os mesmos procedimentos utilizados para o MC, devem ser seguidos pelos Coordenadores, com as adequações necessárias.

Quem sabe até cursos noturnos especiais para os supervisores, quando de sua permanência nos capitais?

(3º) conforme sua observação no projeto, poderíamos pensar no envio de correspondência aos supervisores por meio de mala direta.

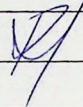
A sua consideração,
Renato, 28.02.79

No SEDES (Teresia).

Desenvolver junto ao SUSUG o Projeto de Capacitação dos SA.

Acredito que o grande enfoque deve ser a "mela direta".

Vamos ver se tudo estará pronto para operar até o final de março.

1/3/79 

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL



PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

1. JUSTIFICATIVA
2. OBJETIVOS
3. REQUISITOS
4. ESPECIFICAÇÕES
5. CRONOGRAMA
6. DIAGRAMA DE RESPONSABILIDADE LINEAR
7. AVALIAÇÃO

ANEXO I - Avaliação da Assistência Técnica/Implantação do Projeto/1977

ANEXO II - Resultados da Avaliação do Projeto de Assistência Técnica/1978

1. Justificativa

Implantado em 1977, o Projeto de Assistência Técnica propunha-se, através de uma abordagem individual e grupal com os diferentes níveis do Subsistema de Supervisão Global - Coordenador Adjunto, SE, ST, SA, revitalizar o processo de supervisão global, realimentando-o, de imediato e adequadamente, para que fosse obtido o maior desempenho possível dos elementos envolvidos.

No decorrer do referido ano a Coordenação do SUSUG deu atendimento a sete COEST: Maranhão, Mato Grosso/Norte, Paraná, Goiás I, Mato Grosso/Sul, Minas Gerais/Sul e Ceará. Os resultados da avaliação (ANEXO I), processados por ocasião de sua implantação nestas Coordenações, se revelaram positivos, sendo favoráveis portanto à continuidade deste trabalho.

O mesmo propósito foi mantido durante a implantação e/ou implementação deste Projeto em 1978 dando-se atendimento a dezenove Coordenações, a saber: Amazonas, Roraima, Pará, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais/Norte, Minas Gerais/Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso Norte e Mato Grosso Sul.

Nestas ocasiões procedeu-se novamente a uma mesma avaliação, cujos resultados (ANEXO II) ratificaram as informações/opiniões positivas coletadas no ano anterior, o que levou a Coordenação do SUSUG a dar continuidade ao Projeto em 1979.

O Projeto de Assistência Técnica apresenta um cunho eminentemente prático porque, partindo da realidade de trabalho do SUSUG que vem sendo realizado em cada COEST/COTER, propicia uma realimentação imediata e direta visando à correção das distorções encontradas, à solidificação dos procedimentos considerados adequados e/ou ao seu aperfeiçoamento.

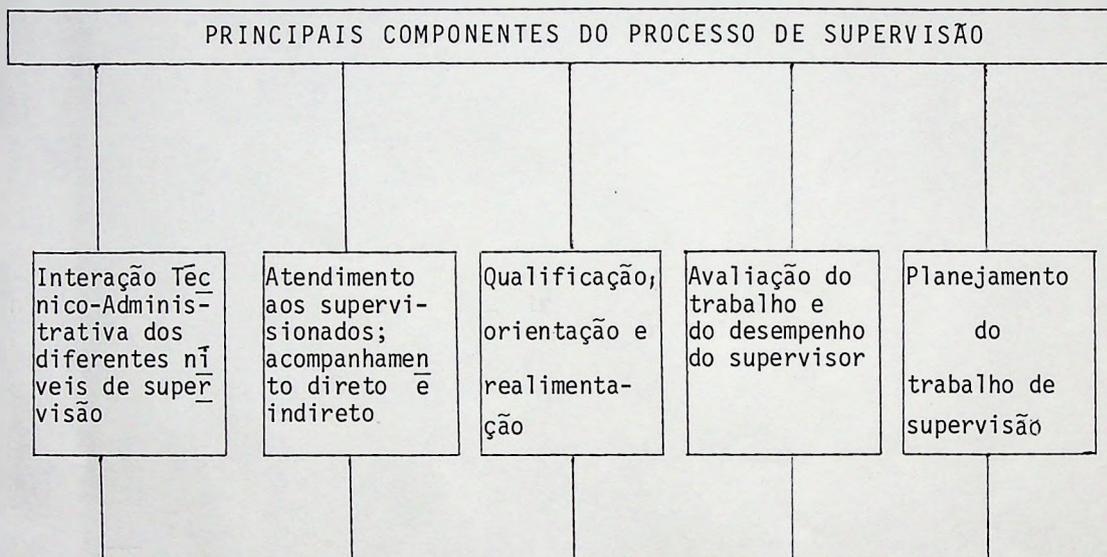
Com vistas ao atingimento do objetivo pretendido, três aspectos interrelacionados do processo de supervisão são observados, a fim de facilitar a análise e a realimentação pretendidas. São eles:

- . o trabalho de supervisão em desenvolvimento no Estado/Território;
- . a realização das Reuniões Mensais;
- . a participação/desempenho dos elementos (Adjunto/SE-ST/SA).

Tomando por base estes três pontos pode-se realizar uma realimentação mais apropriada e detalhada pela discriminação dos procedimentos

inseridos em cada aspecto, visando atingir o processo de supervisão em sua totalidade.

O gráfico abaixo evidencia os diferentes elementos pertencentes ao processo de supervisão que são analisados durante a assistência técnica.



É, portanto, oportuno dar prosseguimento à esta Assistência Técnica ao SUSUG (Coordenador Adjunto/SE/SA) realizando-se um contato direto com todos os elementos integrantes da rede de supervisão, que propicie: (1) a verificação e/ou sedimentação e/ou introdução dos aspectos acima descritos e (2) o estímulo à realização de suas atividades.

Como resultante, espera-se que os Supervisores possam desempenhar, de modo cada vez mais eficaz, uma de suas principais funções - Supervisão -, e em consequência, desenvolver eficientemente as atividades relativas aos Programas e Projetos em campo.

O trabalho de Assistência Técnica possibilitará, ainda, à Coordenação do SUSUG buscar subsídios para:

- a) estudo de um projeto que vise atender o SA no seu trabalho junto ao ENSUG e COMUN, com as mesmas características deste Projeto;
- b) aperfeiçoamento, a médio prazo, da "Pedagogia" de Supervisão do MOBREAL.

2. Objetivos

2.1. Geral

Observar, analisar e revitalizar o processo de supervisão global, através de assistência técnica direta aos diferentes níveis do Subsistema, realimentando-os de imediato e adequadamente para que seja obtido o maior desempenho possível dos elementos envolvidos.

2.2. Específicos

2.2.1. - Analisar o processo de supervisão em desenvolvimento no Estado/Território através de uma abordagem individual e grupal, com os Adjuntos/SE/ST, na COEST/COTER, a fim de:

- solidificar os aspectos positivos da interação técnico-administrativa constatados no fluxo de supervisão global e corrigir os pontos de estrangulamento evidenciados, através da conjugação de sugestões dos Adj/SE/ST/Coordenação do SUSUG, para melhor eficácia do processo;

- aperfeiçoar e enriquecer as técnicas aplicadas nos diferentes níveis do trabalho de supervisão, com a adoção de outros procedimentos, tais como:

. orientar quanto ao atendimento às áreas/programas mais carentes de supervisão, através da análise dos bloqueios existentes;

. atender, à medida do possível, às necessidades explicitadas pelos Adj/SE/ST, na área de supervisão;

. orientar o trabalho de modo a que cada um dos elementos se sinta motivado para uma auto-avaliação;

- verificar que critérios são estabelecidos para atendimento pelo Adjunto/SE/ST aos supervisionados, em campo;

- buscar subsídios junto aos Adj/SE/ST, a fim de que a Coordenação do SUSUG conheça, de modo mais preciso, suas necessidades na área de Supervisão, para realimentá-los adequadamente;

- buscar, in-loco, alternativas de soluções para melhoria do trabalho de supervisão.

2.2.2. - Analisar os procedimentos adotados e o desempenho do Adj/SE-ST/SA durante a Reunião Mensal para realimentar, imediatamente, o Adj/SE/ST a fim de:

- solidificar os procedimentos viáveis utilizados para obtenção dos objetivos pretendidos em cada Reunião, e minimizar aqueles considerados inadequados;

- analisar a necessidade do estabelecimento de critérios, com base na avaliação da Reunião, para atendimento contínuo aos SA mais carentes nos municípios e/ou nos polos;

- estimular a adoção de diversas técnicas de supervisão individual e grupal com o(s) SA, objetivando criar um clima de motivação cada vez mais favorável para proceder a uma avaliação:

. dos trabalhos desenvolvidos;

. das técnicas de supervisão empregadas pelo Adj/SE/ST e a uma auto-avaliação a ser feita pelos SA;

- verificar o posicionamento do Adj/SE/ST, de acordo com suas atribuições durante o desenvolvimento da Reunião Mensal;

- detectar o grau de participação dos SA durante a Reunião Mensal, quer nos trabalhos de grupos, quer nas assembleias, assim como, o nível de relacionamento entre os mesmos e destes com os SE/Adj/Agentes, quando presentes ao Encontro;

- verificar como os SA abordam os problemas relacionados aos programas existentes nos municípios, em que nível os problematizam, e se buscam conjuntamente alternativas de solução;

- verificar as atividades mais significativas que os SA desenvolvem na supervisão aos diversos programas, através de relatos feitos na Reunião;

- verificar as dificuldades apresentadas pelos SA na área de supervisão aos Programas, que bloqueiam a eficiência e eficácia do trabalho em desenvolvimento, tais como:

. o relacionamento estabelecido com as COMUN/Comunidades;

. a obtenção de colaboradores ao seu trabalho de supervisão;

. o estabelecimento de critérios que proporcionem maior dedicação aos municípios mais carentes;

- observar o desenvolvimento dos procedimentos adotados pelos Adj/SE durante a Reunião dos SA, para obtenção dos objetivos pretendidos;

- observar os passos pelos quais são conduzidos a elaboração do

planejamento, a avaliação dos trabalhos feitos em campo, da Reunião propriamente dita e da auto-avaliação dos SA;

- verificar as solicitações feitas pelos SA ao Adj/SE, para supervisionar diretamente o seu trabalho, no campo;

- analisar as sugestões que os SA apresentam para o aperfeiçoamento do seu processo de capacitação e realimentação;

- verificar, através dos relatos, como é feita a supervisão aos ENSUG;

- observar como o SE analisa com o SA, o trabalho de supervisão desenvolvido junto ao(s) ENSUG;

- analisar em que condições o SA se encontra, após a Reunião Mensal, em relação à sua capacitação/realimentação, tendo em vista dois aspectos importantes:

- . fundamentação e aprofundamento - aspecto teórico;
- . operacionalização - aspecto prático - como fazer.

3. Requisitos

3.1. - O projeto de Assistência Técnica, no corrente ano, será desenvolvido prioritariamente nos Estados pertencentes ao Bloco "A", de acordo com o Plano Estratégico do MOBREAL. Os Estados/Territórios pertencentes ao Bloco "B" serão atendidos num percentual de 80%.

3.2. - A Assistência Técnica será prestada aos Adj/SE/ST/SA, sempre que possível de forma compatibilizada com o período de realização das Reuniões Mensais, previamente comunicado à Coordenação do SUSUG.

3.3. - A Coordenação do SUSUG poderá prestar Assistência Técnica direta, quando solicitada ou em casos considerados exceção, às COEST/COTER não previstas no cronograma de viagens para o ano de 1979.

3.4. - O trabalho de Assistência Técnica será desenvolvido da seguinte forma:

- . individualmente com o Adjunto;
- . grupalmente com o Adjunto e SE/ST;
- . grupalmente com os SA/SE/ST/Agentes/Adjunto dentro da programação

estabelecida pela COEST/COTER para realização da Reunião Mensal.

3.5. - O trabalho com o Adj/SE/ST realizar-se-á na sede da Coordenação e, com os SA, poderá ser na COEST/COTER ou em um dos polos onde ocorrerá a Reunião.

3.6. - Os Agentes de cada COEST/COTER estarão também envolvidos no trabalho de implantação e/ou implementação do Projeto de Assistência Técnica, participando de reuniões com o técnico da Coordenação do SUSUG, com a presença do Coordenador, Coordenador Adjunto e SE/ST.

3.7. - A permanência do Técnico da Coordenação do SUSUG no Estado/Território será, em média, de 5 dias.

3.8. - O primeiro passo para a realização desse trabalho será a explicação do "porque" da Assistência Técnica aos elementos diretamente envolvidos.

3.9. - A Assistência Técnica a ser prestada, terá um cunho eminentemente prático.

3.10. - A implementação do Projeto será feita nas UF já atendidas no ano de 1978 de acordo com a programação da Coordenação do SUSUG.

4. Especificações

4.1. - Quanto à Supervisão Direta

4.1.1. - Fase de Implantação

- Considerando os aspectos fundamentais que diferenciam o posicionamento técnico-administrativo entre o Coordenador Adjunto/SE/SA, no fluxo do SUSUG, a supervisão a ser feita caracterizar-se-á pela abordagem individual e grupal.

- A programação a ser desenvolvida exigirá a participação do elemento do SUSUG no campo, ora como supervisionado ora como supervisor, da seguinte forma:

1º momento: O elemento da Coordenação do SUSUG realizará o trabalho de supervisão de forma individual com o Coordenador Adjunto.

Neste momento o Coordenador Adjunto fornecerá uma visão geral diagnóstica do trabalho do SUSUG no Estado/Território.

O elemento da Coordenação do SUSUG apresentará de forma geral, as diretrizes principais do Projeto de Assistência Técnica.

Esta primeira etapa de trabalho deverá contar com a presença/participação do Coordenador Estadual/Territorial.

2º momento: O elemento da Coordenação do SUSUG realizará um estudo com o Coordenador Adjunto e SE/ST do Projeto de Assistência Técnica.

Este momento objetiva uma análise em conjunto do referido Projeto bem como o andamento da ação do SUSUG no Estado/Território.

3º momento: O elemento da Coordenação do SUSUG participará do desenvolvimento da Reunião Mensal, observando os procedimentos adotados e a participação dos supervisores e procurará logo após a elaboração de sua análise, realimentar os SE/ST/Coordenador Adjunto.

Este é o momento propício a uma análise da Reunião Mensal para uma realimentação imediata e adequada aos elementos diretamente envolvidos.

- Os assuntos a serem tratados em cada um dos momentos relacionados dirão respeito à:

. análise da reorganização estrutural do SUSUG em função da estratégia do Estado/Território;

. análise do último Relatório-Mensal;

. análise dos procedimentos adotados para a montagem da programação da Reunião Mensal;

. análise da sistemática adotada para elaboração do planejamento mensal de trabalho para os SE/ST e SA;

. análise do posicionamento do SE/ST no fluxo de supervisão;

. análise do trabalho de supervisão direta a qualquer um dos níveis do SUSUG, nos municípios;

. análise quanto a forma utilizada para o repasse das informações pelo Adjunto, SE/ST/SA à COMUN/Comunidade, bem como para a obtenção das mesmas;

. análise do conjunto das atividades relevantes desenvolvidas mensalmente referentes aos Programas/Projetos implantados de acordo com as prioridades estabelecidas pela COEST/COTER;

. análise da avaliação do trabalho do mês e da auto-avaliação dos elementos participantes;

. análise da programação da Reunião do SUSUG, realizada no mês anterior a esta Assistência Técnica, bem como os resultados de avaliação referentes a mesma;

. análise da troca de informações entre os supervisores, sobre os Programas/Projetos lançados em campo.

4º momento: Os Agentes serão informados, através de reunião(ões) com o elemento da Coordenação do SUSUG sobre:

- as linhas/diretrizes do Projeto de Assistência Técnica;
- a responsabilidade dos Agentes frente ao SUSUG;
- o papel do SE/ST no fluxo do SUSUG;
- o interrelacionamento entre Agências e SUSUG;
- a carga horária a ser utilizada durante todo o trabalho no Estado/Território será de 40 horas, em média;
- serão atendidos, aproximadamente, na fase de implantação, um total de 7 Estados/Territórios em 1979, de acordo com o cronograma anexo.

4.1.2. - Fase de Implementação

Considerando a necessidade de caracterizar a Assistência Técnica, através do retorno da Coordenação do SUSUG ao Estado/Território, para aprofundar e reforçar o trabalho, a fase de implementação deste Projeto, apresenta como objetivos:

- comprovar os benefícios da implantação deste Projeto, para o trabalho do SUSUG no campo;
- realimentar o Subsistema de acordo com as necessidades surgidas provenientes do desenvolvimento do trabalho;
- aperfeiçoar o trabalho realizado pela Coordenação do SUSUG e pelo Subsistema de cada COEST/COTER.

Os momentos a serem desenvolvidos para concretização desta Fase são análogos à Fase de Implantação.

Os assuntos a serem focalizados em cada um dos momentos previstos serão os mesmos da Fase de Implantação. Entretanto, a abordagem a ser feita em relação a cada um dos assuntos estará voltada para:

- observação/análise quanto a concretização dos aspectos que foram realimentados no momento de implantação do Projeto;
- realimentação/reforço dos pontos que ainda necessitam de aprimoramento;

- análise/verificação dos procedimentos incluídos pela COEST/COTER, no trabalho de supervisão, a partir da implantação do Projeto. Nesta fase serão atendidos 17 Estados.

4.2. - Quanto à Supervisão Indireta

O acompanhamento indireto às COEST/COTER após a implantação e/ou implementação do Projeto de Assistência Técnica, se processará através da análise do Relatório Mensal remetido mensalmente à Coordenação do SUSUG.

Serão realizadas reuniões, pela ASSOP/SUSUG, com representantes das Gerências e Centros do MOBRAL Central a fim de mantê-los informados sobre o trabalho realizado nos Estados/Territórios atendidos pelo Projeto de Assistência Técnica quer na fase de implantação ou na de implementação.

4.3. - Quanto ao local dos trabalhos:

- As atividades a serem desenvolvidas com os Adj/SE/ST terão lugar na sede da COEST/COTER, em ambas as fases deste Projeto;

- O trabalho junto ao SA será realizado no local da Reunião Mensal. Caso a Reunião seja feita em polos, a Coordenação do SUSUG far-se-á presente em um deles e, para isso, o escolherá junto com o Adj/SE/ST/Coordenador.

4.4. - Quanto aos Recursos

4.4.1. - Recursos Humanos

- Para viabilizar esse trabalho, serão utilizados os Técnicos da Coordenação do SUSUG;

- Para concretizar os objetivos do Projeto serão envolvidos Adjuntos, SE/ST, SA e Agentes.

4.4.2. - Recursos Materiais

- Os recursos materiais, que apoiarão o desenvolvimento das atividades são os seguintes:

. o próprio Projeto de Assistência Técnica a ser distribuído para Adj/SE/ST;

. o relatório padrão em uso pelos Adjuntos;

. um instrumental para coleta de opiniões (do Adj/SE/ST) sobre a Assistência Técnica prestada;

. um roteiro de relatório que será preenchido pelos Técnicos da Coordenação do SUSUG.

4.4.3. - Recursos Financeiros

Serão despendidos os recursos abaixo discriminados:

ELEMENTO DE DESPESA	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	TOTAL
AJUDAS DE MANUTENÇÃO	147.440,00	130.340,00	277.780,00
PASSAGENS	84.900,00	98.400,00	183.300,00
TOTAL	232.340,00	228.740,00	461.080,00

5.2. - VIAGENS PREVISTAS PELA COORDENAÇÃO DO SUSUG

. FASE DE IMPLANTAÇÃO

ESTADO/TERRITÓRIO	MÊS	Nº DE TÉCNICOS
SÃO PAULO	ABRIL	2
DISTRITO FEDERAL/GO-II	MAIO	2
ACRE	JULHO	1
AMAPÁ	JULHO	1
RONDÔNIA	JULHO	1

. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

ESTADO/TERRITÓRIO	MÊS	Nº DE TÉCNICOS
RIO DE JANEIRO	JANEIRO/SETEMBRO	2
BAHIA	ABRIL/AGOSTO	1
GOIÁS-I	JANEIRO/SETEMBRO	1
CEARÁ	ABRIL	1
PARANÁ	ABRIL	1
PERNAMBUCO	MAIO/SETEMBRO	1
RIO GRANDE DO NORTE	MAIO	1
MINAS GERAIS NORTE	JANEIRO/JUNHO	1
MINAS GERAIS SUL	JUNHO	1
RIO GRANDE DO SUL	JUNHO	1
SANTA CATARINA	ABRIL	1
AMAZONAS	JULHO	1
PARAÍBA	JULHO	1
ALAGOAS	JULHO	1
MARANHÃO	AGOSTO	1
MATO GROSSO NORTE	AGOSTO	1
MATO GROSSO SUL	AGOSTO	1
SÃO PAULO	SETEMBRO	1
ESPIRITO SANTO	SETEMBRO	1

6. Diagrama de Responsabilidade Linear

RESPONSÁVEIS	TÉCNICOS DA COORDENAÇÃO DO SUSUG	COORDENADOR ADJUNTO	SE/ST	COORDENADOR ESTADUAL
ATIVIDADES				
Apresentação do Projeto:				
- ao Coord. Estadual/Territorial	1			
- ao Coord. Adjunto	1			
- Agentes	1			
- SE/ST	1			
- SA	1			
Trabalho individual com o Adjunto sobre diagnóstico do funcionamento do SUSUG	1			
Estudo/análise do Projeto AT com o SE/ST	1			
com o SA	2	1	1	
Realimentação junto ao:				
Adjunto	1			3
SE/ST	1	1		3
SA			1	3
Reunião Mensal	2	1	1	
Preenchimento do documento de avaliação	2	1	1	
Divulgação dos resultados do Projeto	1	3	3	3
Preenchimento do relatório do trabalho	1			
Elaboração do documento de avaliação do Projeto	1			

* Convenção

- 1 - Responsável Direto
- 2 - Supervisão Direta
- 3 - Precisa ser notificado

7. Avaliação

Após a implantação e/ou implementação deste Projeto será realizada uma avaliação através de um instrumental específico.

A avaliação final deste Projeto será feita com base nos resultados obtidos das AT desenvolvidas, a fim de se verificar se os objetivos foram alcançados.



INTER-RELACIONAMENTOS BÁSICOS: EQUIPE NACIONAL E COORDENADORES
ADJUNTOS / 1980

1. INTRODUÇÃO

A cada mudança, em termos de diretrizes, procedida pelo MOBRAL, a equipe nacional do SUSUG procura rever os elementos que considera de fundamental importância, visando a um melhor funcionamento do Sistema de Supervisão.

Tais aspectos dizem respeito à Coordenação desse Sistema e aos inter-relacionamentos básicos atribuídos aos seus diferentes níveis.

Rever estes aspectos significa redimensioná-los, adequá-los e fortalecê-los face às necessidades e objetivos expressos pela Organização. Significa situar no tempo e no espaço as funções dos elementos que compõem propriamente a rede de Supervisores, bem como daqueles que a administram, a fim de que esta rede possa continuar cumprindo uma de suas finalidades: servir a Organização como um todo, ou seja, atuar de forma global.

2. FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DA COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE SUPERVISÃO, A NÍVEL NACIONAL E ESTADUAL/TERRITORIAL

Pertencem ao Sistema de Supervisão a Equipe Nacional, os Coordenadores Adjuntos e a rede de Supervisores, ou seja, o corpo de Supervisores (SA-SE/ST).

Estão sob a responsabilidade da equipe nacional e dos Coordenadores Adjuntos duas funções consideradas básicas: - coordenar administrativa e tecnicamente a rede (macro coordenação)- e assessorar os setores do MOBRAL Central/COEST-COTER.

Do ponto de vista da Coordenação estes elementos devem exercer o papel de mediadores entre os diversos setores do MOBRAL Central e Coordenadores Estaduais/Territoriais quanto à utilização, à capacitação e ao acompanhamento da rede, estabelecendo e reforçando procedimentos que norteiem e direcionem o trabalho de Supervisão de modo racional.

Este papel compreende a tomada de decisão, o planejamento, o controle e a avaliação do trabalho de Supervisão.

Do ponto de vista do assessoramento devem subsidiar os diferentes setores quanto à elaboração de projetos/atividades na área específica de Supervisão, e ainda participar da adoção de medidas preventivas, corretivas ou dinamizadoras relativas a situações diversas.

Emanam destas duas funções básicas as seguintes atribuições em termos de administração da rede de Supervisores:

- . realizar estudos sobre a estrutura da rede visando adotar medidas que proporcionem mudanças ou adaptações;

- . participar da elaboração do planejamento do trabalho do MOBRAL de acordo com as necessidades procedentes das comunidades e das Coordenações Estaduais/Territoriais, estabelecendo procedimentos que viabilizem a compatibilização e a racionalização do trabalho de Supervisão;

- . promover a qualificação dos Supervisores, no que diz respeito à área de Supervisão, bem como nos aspectos específicos de cada programa em conjunto com os diversos setores do MOBRAL;

- . acompanhar e avaliar o desempenho da rede propondo as alterações que julgar cabíveis.

Sabe-se que a operacionalização destas atribuições vem sobremaneira contribuir para a consecução dos objetivos do MOBRAL. Para isto torna-se necessário estabelecer e desenvolver procedimentos a nível nacional e a nível estadual/territorial em relação a cada um dos níveis do MOBRAL.

3. PROCEDIMENTOS (EQUIPE NACIONAL E COORDENADOR ADJUNTO)

A) Da Equipe Nacional em relação às Gerências/Centro/Assessorias/Direção.

- Participar da elaboração de programas/projetos/atividades na parte referente à utilização da rede de Supervisão quanto:

- . ao grau e momentos de envolvimento dos Supervisores nas fases de implantação, sustentação e avaliação;

- . à forma de capacitação dos Supervisores para desenvolver a ação proposta;

. às formas de acompanhamento e controle a serem utilizadas pelos Supervisores para realimentar o setor responsável pelo programa/projeto;

- encaminhar às Gerências/Centro e Assessorias dados extraídos dos relatórios dos Coordenadores Adjuntos sobre o desenvolvimento de todo trabalho de campo;

- conhecer e analisar documentos destinados especialmente aos Supervisores, no sentido de prover sua adequação e compatibilização/integração com outros documentos em uso;

- colocar à disposição das Gerências/Centro informações quanto a:

. número de Supervisores em cada UF e sua distribuição pelos municípios;

. relação nominal dos Supervisores;

. resultados das avaliações dos projetos realizadas pela equipe nacional;

. período de férias coletivas dos Supervisores;

- participar dos Encontros Anuais de Agentes e Coordenadores, oferecendo apoio e assistência na análise e discussão de assuntos relacionados à Supervisão;

- colocar à disposição das Gerências/Centro e Assessorias os serviços da equipe nacional quando da realização de viagens de assistência técnica às COEST/COTER, para observar, recolher informações, prestar esclarecimentos, etc., sobre assuntos do interesse dos respectivos setores do MOBREAL;

- manter um elemento da equipe nacional que fique mais diretamente vinculado a cada uma das Gerências/Centro e Assessorias do MOBREAL com vistas a:

. participar de estudos e da análise de programas/projetos/atividades que envolvam a rede em sua operacionalização;

. estabelecer contatos periódicos com os Grupos de Supervisão ou de assistência técnica das diversas Gerências/Centro visando:

discutir assuntos relacionados à atividade de Supervisão e ao desempenho dos Supervisores; solicitar serviços necessários quando de viagens aos Estados/Territórios, e orientar especificamente quanto aos procedimentos relativos ao funcionamento da rede bem como quanto à sistemática de trabalho adotada pela equipe nacional do Sistema de Supervisão;

- promover a formação de um grupo constituído por técnicos das Gerências/Centro com a finalidade de participar da confecção de materiais destinados à capacitação dos Supervisores;

- estabelecer contatos com a direção para informá-la quanto ao desenvolvimento das atividades realizadas pelo Sistema de Supervisão, bem como para submeter propostas de trabalho.

B) Da Equipe Nacional em relação ao Coordenador Adjunto.

- Orientar sobre o trabalho de coordenação de rede de supervisão a nível estadual/Territorial;

- promover a capacitação do Coordenador Adjunto na área da supervisão, através da realização de eventos e do envio de materiais;

- colaborar na qualificação dos supervisores através da remessa de recursos materiais e financeiros;

- analisar estratégias relativas ao trabalho de supervisão das Coordenações Estaduais/Territoriais;

- analisar e acionar propostas encaminhadas pelas Coordenações Estaduais/Territoriais relacionadas à rede de Supervisores, bem como promover intercâmbio de documentos;

- acompanhar direta e indiretamente o trabalho do Coordenador Adjunto, junto a rede de Supervisão, através de assistência técnica, análise de relatórios e outros documentos enviados;

- avaliar a atuação do Coordenador Adjunto, frente a Coordenação da sede de Supervisão no Estado/Território.

C) Do Coordenador Adjunto em relação ao Coordenador/Agentes e Supervisores.

- Promover reuniões, junto com o Coordenador/Agentes e Supervisores para elaborar o diagnóstico e planejamento Estadual/Territorial;

- realizar reuniões com os Agentes e Supervisores Estaduais para montagem dos encontros de Supervisão;
- coordenar, junto com os Supervisores Estaduais, os encontros realizados com os Supervisores de Área;
- promover e participar de sessões de estudos sobre conteúdos específicos da Supervisão e dos programas/projetos, com os Supervisores Estaduais e Agentes;
- analisar os projetos e materiais elaborados pelos agentes, a serem desenvolvidos e utilizados pelos Supervisores;
- promover junto com os Agentes e Supervisores Estaduais a qualificação dos Supervisores de Área;
- desenvolver/adequar os projetos específicos de Supervisão elaborados pela Equipe Nacional;
- analisar e compatibilizar com os Supervisores Estaduais os instrumentais utilizados pela rede de Supervisores;
- subsidiar os Agentes e Supervisores Estaduais quanto ao treinamento introdutório e em serviço dos Supervisores recém-admitidos;
- acompanhar direta e indiretamente o trabalho desenvolvido pelos Supervisores Estaduais e de Área;
- avaliar a atuação dos Supervisores Estaduais e juntamente com estes o desempenho dos Supervisores de Área;
- avaliar com o Coordenador, Agentes e Supervisores, o desenvolvimento dos programas/projetos/atividades do MOBREAL no Estado/Território;
- assessorar o Coordenador nas decisões ligadas a Supervisão;
- elaborar relatório do trabalho da Supervisão.

D) Do Coordenador Adjunto em relação à Equipe Nacional.

- Encaminhar estratégias, projetos relacionados ao trabalho de Supervisão;

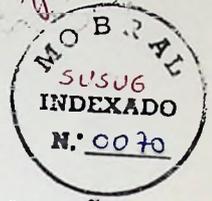
- solicitar assessoramento relativo a atividades ligadas à área de Supervisão;

- encaminhar relatórios do trabalho desenvolvido pelos diferentes níveis de Supervisão, bem como outros documentos criados visando a orientar, aperfeiçoar o trabalho dos Supervisores.

É importante ressaltar que a Equipe Nacional procurará sempre manter um vínculo efetivo com os Coordenadores Adjuntos, a fim de que cada um dos níveis do Sistema de Supervisão possa desenvolver a contento o trabalho de coordenação que lhes compete.

Maria Augusta

DIRETRIZES PARA FUNCIONAMENTO DO SUSUG EM 1980



Face à estratégia para a ação do MOBPAL em 1980, a Coordenação do SUSUG procurou estabelecer uma diretriz que norteie o funcionamento do Subsistema de Supervisão Global e permita uma atuação eficaz e eficiente dos supervisores, de modo que a política e os objetivos da Organização sejam operacionalizados com a máxima efetividade.

A presente diretriz se caracterizará:

- pela implantação/sedimentação de sistemáticas diversificadas referentes ao trabalho técnico e administrativo efetuado pelo Coordenador Adjunto e Agentes junto aos supervisores;
- pelo atendimento às necessidades genéricas de capacitação (aspectos básicos que necessitam ser solidificados em todas as COEST/COTER) e às específicas (aspectos adicionais e/ou particulares de cada COEST/COTER).

Para sua efetivação, deverão ser desenvolvidos procedimentos variados correspondentes às características acima descritas.

PROCEDIMENTOS

1. Quanto à implantação/sedimentação de sistemáticas diversificadas de trabalho.

Tendo em vista que a estratégia para 1980 (do MOBRAL) determina prioridade absoluta para o PAF, com a canalização de todos os recursos humanos, materiais e financeiros, torna-se necessário que a rede de supervisores seja maximizada para uma participação integral junto a este Programa, sobretudo no primeiro quadrimestre.

Para tanto, sugerimos algumas alternativas que poderão ser

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
MOBRAL

adicionadas a outras criadas em cada COEST/COTER, a fim de poder viabilizar a orientação supracitada.

A. Com relação à organização estrutural, a rede de supervisores poderá ser reorganizada de acordo com as seguintes formas:

- distribuição de parte do contingente de SA de forma que cada um deles tenha sob sua responsabilidade, no máximo, 2 a 3 municípios que apresentem maior concentração de analfabetos;

- distribuição de parte do contingente de SA de forma que cada um tenha sob sua responsabilidade um conjunto de municípios do qual apenas um tenha alto índice de analfabetos, ou seja, formado de ^{o conjunto de} municípios com índices médio ou baixo de analfabetos;

- criação de uma equipe volante permanente de SA que atenda continuamente aos municípios com alto índice de analfabetos, sobretudo nos momentos de mobilização maciça, treinamento de alfabetizadores, supervisão às classes e outras atividades que visem acelerar o processo de erradicação;

- formação de equipes de reforço, temporárias, cujos elementos constituintes podem ser os SA de áreas praticamente erradicadas ou de áreas onde a COMUN tenha condições de sustentar os programas por um período determinado;

- formação de duplas de SA para trabalhar numa mesma área de supervisão composta de municípios que concentrem, um número significativo de analfabetos.

Em decorrência da aplicação de uma ou mais destas alternativas, é possível que seja necessário efetuar modificações na delimitação das áreas de supervisão. Visando auxiliar na montagem de uma nova reorganização do SUSUG, indicamos o reestudo do documento denominado "Procedimentos para reorganização da rede de supervisores", apresentado no Encontro Anual de Supervisão (dezembro de 1978).

As sugestões contidas neste tópico referem-se mais especificamente

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO

MOBRAL ao trabalho a ser desenvolvido nos quatro primeiros meses de 1980.

Após este período, cada COEST/COTER deverá proceder a uma avaliação, a fim de verificar a manutenção plena ou parcial da reorganização adotada no restante do ano frente ao trabalho a ser desenvolvido, referente aos demais programas do MOBRAL.

B. Com relação ao desenvolvimento do processo de supervisão

Durante o ano de 1979 o trabalho técnico do SUSUG se constituiu de momentos distintos, a saber: o trabalho em campo e o trabalho nas COEST/COTER. Quanto a este último, várias etapas o consignaram: avaliação do desenvolvimento dos Programas/Projetos e do desempenho dos supervisores; planejamento envolvendo o estabelecimento das prioridades para ação do SUSUG nos municípios; preparação e realização da reunião mensal.

Este processo desenvolveu-se de forma contínua tendo uma periodicidade mensal.

Como a estratégia do MOBRAL para 1980 estabelece prioridade absoluta para o PAF, e dada a necessidade de dedicação integral dos supervisores neste Programa, sugerimos que:

- no mês de dezembro de 1979 as COEST/COTER reúnam seu corpo técnico (Coordenadores, Agentes, SE/ST) para planejar a ação do SUSUG relativa ao 1º quadrimestre/80. Neste planejamento deverá ser incluído, entre outros itens, a distribuição dos recursos humanos junto às áreas a serem trabalhadas e o cronograma das atividades a serem executadas, sobretudo pelos supervisores;

- as reuniões do SUSUG, até então mensais, poderão ser mais espaçadas, visando não afastar por um tempo maior os supervisores dos municípios. Sendo realizada uma reunião no início do mês de janeiro objetivando capacitar todos os supervisores e planejar o trabalho para os dois meses consecutivos, poder-se-á reuni-los novamente em março para avaliar e replanejar o trabalho.

A partir do mês de maio, quando os supervisores estarão liberados para atuar junto aos demais Programas, essas reuniões poderão

voltar a sua periodicidade normal, isto é, mensal. Entretanto, a duração, localização, coordenação, modalidades de organização, etc. poderão ser diversificadas. Exemplificando, poder-se-á conjugar reuniões em pólos, sob a responsabilidade do SE, onde este, com o grupo de SA, discutirá as orientações da COEST para o período, com reunião na capital, específica para determinado grupo de SA que precise de atendimento mais direto por parte do Coordenador Adjunto e Agentes.

Poder-se-á, ainda, em termos de modalidades de organização para a Reunião Mensal, convocar os SA em pequenos grupos na capital visando um maior aprofundamento em determinados assuntos.

No que diz respeito ao trabalho dos SE, é importante que o momento que eles dedicam à supervisão direta ao SA seja cada vez mais utilizado para orientações técnicas deste elemento. Assim sendo, o SE deverá acompanhar o crescimento constante de seus supervisionados, seu progresso no desempenho da função. Este trabalho possibilitará a aceleração do processo de qualificação dos SA, garantindo uma economia de tempo gasto com determinados grupos de supervisores que, mensalmente, participam das reuniões. Exemplificando, quando das supervisões diretas, o SE poderá também orientar, treinar individualmente ou em pequenos grupos os SA, reduzindo o tempo gasto nas reuniões mensais com estas atividades específicas.

Por outro lado, com esses procedimentos, provavelmente, ocorrerá um maior engajamento/posicionamento dos SE no fluxo de supervisão.

No caso dos Territórios e do Estado do Acre, estas sugestões deverão sofrer adaptações necessárias em função da existência de apenas um nível de supervisão e do número de pessoas que fazem parte do SUSUG.

2. Quanto ao atendimento às necessidades genéricas e específicas de capacitação

A fim de que os supervisores sejam qualificados e se autopreparem de modo contínuo para desempenhar satisfatoriamente suas funções, é necessário que sejam adotadas medidas que viabilizem o trabalho

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
 FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
 MOBRRAL de capacitação a ser desenvolvido pelo MOBRRAL Central e pelas
 COEST/COTER.

Por parte da Coordenação do SUSUG serão adotadas formas diversificadas em função do nível de supervisão a ser atingido e de objetivos a serem alcançados.

A. Atendimento genérico

- quanto ao Coordenador Adjunto:

. Encontro Anual de Supervisão objetivando rever os procedimentos técnicos e administrativos adotados no trabalho de Coordenação do Subsistema em cada COEST/COTER, bem como capacitá-lo especificamente para o exercício de suas funções.

. Continuidade às correspondências técnicas para subsidiar o autopreparo desse elemento.

. Cursos de Capacitação de Recursos Humanos para o Ensino Supletivo do SESU/MEC/CETEB (Projeto 9.4), em decorrência do acordo estabelecido entre o MOBRRAL e aquela Secretaria.

. Oferecimento de recursos financeiros para realização de outros cursos, de pequena duração, programados pelas COEST/COTER.

. Projeto de Treinamento Introdutório/SUSUG, visando capacitar supervisores novos, admitidos nas COEST/COTER. Este trabalho será feito em conjunto com o Setor de Treinamento.

- quanto ao Supervisor Estadual/Territorial e de Área:

. Projeto de Auto-Instrução que pretende dar complementariedade a outras formas de capacitação, através do estudo individual sobre assuntos que embasem as funções do supervisor visando a melhor realização de suas tarefas.

. Conjunto de materiais de apoio às atividades de capacitação constando de: "KIT nº 2", AV de Supervisão e Coletânea de Cartas.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
MOBRAL

. Cursos de capacitação de Recursos Humanos para o Ensino Supletivo do SESU/MEC - CETEB (Projeto 9.4), em decorrência de acordo estabelecido entre o MOBRAL e aquela Secretaria.

. Oferecimento de recursos financeiros para realização de outros cursos, de pequena duração, programados pelas COEST/COTER.

- quanto ao Encarregado de Supervisão Global:

. Conjunto de materiais de apoio às atividades de capacitação constando de: texto auto-instrutivo, visando orientá-lo para o desempenho de suas funções e correspondências diretas (dando continuidade ao que foi desenvolvido em 1979).

B. Atendimento Específico

A Coordenação do SUSUG dará continuidade ao Projeto de Assistência Técnica, visitando todas as Coordenações, visando analisar o processo de supervisão em desenvolvimento, o posicionamento dos supervisores em relação às suas funções específicas e capacitar o Coordenador Adjunto no desempenho de suas tarefas. Conforme a necessidade, desenvolvemos este Projeto também em conjunto com as Gerências/Centros.

Igualmente, será dada continuidade à assistência técnica indireta, através da análise e comentários sobre o Relatório Padrão e outros instrumentais advindos do campo.

Serão promovidas viagens de intercâmbio de um grupo de Coordenadores Adjuntos a outras Coordenações para troca de experiências e enriquecimento mútuo.

Por outro lado, as COEST/COTER deverão ampliar o trabalho de capacitação e enriquecer a operacionalização das ofertas da Coordenação do SUSUG a nível de MOBRAL Central, sobretudo através de dois momentos: reuniões e treinamentos.

. As Reuniões sistemáticas do SUSUG devem ser escolhidas como oportunidades para avaliar o trabalho realizado pelos supervisores

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
MOBRAL nos municípios, capacitá-los de acordo com as prioridades

estabelecidas para o período e com as necessidades expressadas pelos mesmos e orientá-los quanto aos aspectos operacionais dos Programas/Projetos em desenvolvimento. É ainda o momento oportuno para elaborar o planejamento do trabalho em campo.

A responsabilidade pela coordenação técnica dessas reuniões deverá ficar a cargo do Coordenador Adjunto e dos SE. Entretanto, deverão ainda ter a presença de técnicos do MOBRAL Central quando estes estiverem realizando trabalhos a nível de Estado.

Nos Territórios de Rondônia e Roraima, esta responsabilidade será assumida pelo Coordenador.

. Os treinamentos específicos deverão ser desenvolvidos ocasionalmente para os supervisores, quando da implantação de um Programa ou Projeto novo ou para rever a metodologia, os conteúdos e os materiais dos Programas/Projetos em desenvolvimento.

Os Encontros e Treinamentos específicos de Encarregados poderão contar com a participação dos Supervisores, devendo, para isto, as COEST/COTER escolherem a época apropriada para a realização destes eventos, de modo a não interferir em outras atividades já programadas e a serem executadas pelos mesmos. Será necessário, nesse caso, estabelecer o número de supervisores envolvidos e definir o momento e o grau de participação destes elementos quer sejam os Encontros ou Treinamentos realizados nas áreas de supervisão ou na capital.

É importante observar que algumas dessas medidas de capacitação, que envolvem recursos financeiros e que requerem maior disponibilidade de tempo dos supervisores, só serão operacionalizadas a partir de maio de 1980.

Torna-se imprescindível, para a consecução de resultados satisfatórios com a aplicação dessas alternativas, a conjugação/compatibilização que deverá ser consignada num plano de trabalho de cada COEST/COTER envolvendo os aspectos de reorganização da rede e de capacitação dos recursos humanos. Este plano deverá ser elaborado pelo

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO

MOBRAL

Coordenador Adjunto onde, na parte de capacitação, poderão ser especificados os conteúdos, formas, materiais e época.

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO:

Observa-se que a proposta de Educação Comunitária que deve estar presente em toda a ação do MOBRAL.

Alfabetização funcional

horizontes vastos — inserção do H à sua própria individualidade

H é uma nova mentalidade — processo educativo é um processo contínuo, abrangente. É a própria vida. Ló Ed. na escola? País grande

Educar sinônimo de promover

visão do H integral, construtor de história e do desenvolvimento, agente de relacionamento social, estético, dinâmico

- * participares consciente no processo de desenvolvimento
- metodologias que possibilite ensino participativo ativo de todos

Órgão do governo q presta serviço na área de Ed. de Adultos, interessado junto às comunidades + carências da sociedade.

ação educativa no sentido de promoção humana

perseguir um ideal + participativo

perspectiva de Ação Comunitária

• proposta conjunta

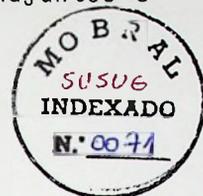
H → comunidade. (solidariedade / necessidade / potencialidades)
negociar

- mediadores - grupos - administradores de proposta conjunta

passar de forma educativa espaços efetivos H diálogo e participares

1986 - PAF - grande causa opaz de mobilizar as comunidades, ponto de partida H a Ed. Permanente

Considerações acerca do desempenho dos Coordenadores Adjuntos e Supervisores Estaduais.



Introdução

Atendendo à solicitação da Presidência, no que diz respeito a uma avaliação do nosso homólogo, procuramos realizar um trabalho pautado em alguns critérios que consideramos básicos e que nos permitissem demonstrar o desempenho sobretudo dos Coordenadores Adjuntos. Dada a urgência da solicitação, não nos foi possível elaborar uma avaliação com a profundidade desejada. Utilizamos as fontes de consulta de que dispunhamos, tais como:

- relatórios-padrão enviados mensalmente pelos Coordenadores Adjuntos e Coordenação do SUSUG;
- relatórios de viagem de assistência técnica às COEST (1978-1979);
- observações das Gerências/Centro obtidas através das reuniões que mantemos sistematicamente.

Os critérios aplicados originaram-se das atribuições previstas para os Coordenadores Adjuntos contidas no MANUAL DO SUPERVISOR.

Pensamos dar continuidade a este tipo de trabalho procurando construir, com o auxílio da Gerência de Recursos Humanos, um sistema de avaliação permanente do SUSUG. Pelo fato de ainda não termos um modelo para tal fim, torna-se muito difícil procedermos a uma avaliação dos supervisores, até mesmo dos SE, pois as fontes de que ora dispomos não nos possibilitam uma visão objetiva do desempenho de cada elemento isoladamente. Por isso, fizemos apenas alguns comentários im pessoais, sobre cada grupo de SE no corpo deste trabalho.

Método utilizado

Para chegarmos ao resultado final, atribuímos pontos de 1 a 5 a cada Coordenador Adjunto referente aos critérios selecionados. O número 1 significa a situação menos favorável e o número 5 a mais positiva.

Com base na soma dos pontos obtidos, foi calculada a média que correspondeu a uma classificação do grupo de Coordenadores Adjuntos.

Do total de 27 elementos, deixamos de avaliar 6 deles (PB, MG-S, PR, GO, MS e COMET), pelas seguintes razões: As Coordenações da

Paraíba e Minas Gerais Sul contam com novos Adjuntos que estão sendo treinados. A Adjunta do Paraná foi recém treinada e a de Goiás o será em breve. Quanto à Coordenação Metropolitana do RJ (COMET), foi feito um trabalho de Assistência Técnica, visando atender às suas necessidades mais específicas e peculiares. Deste modo, não temos dados suficientes para fazer, no momento, uma avaliação do desempenho da Coordenadora Adjunta.

A Coordenação de Mato Grosso do Sul está com este cargo vago.

Resultado obtido

O quadro anexo demonstra os resultados aferidos e a classificação dada a cada elemento avaliado.

A sua análise demonstra que o grupo de Coordenadores Adjuntos, ou seja a maioria, possui um bom perfil para o desempenho da função.

Dos 22 Coordenadores Adjuntos avaliados, 17 possuem curso superior completo e 15 estão há mais de três anos na função.

No cômputo geral, os resultados obtidos foram:

22,7%	-	desempenho ótimo
36,4%	-	desempenho bom
13,6%	-	desempenho satisfatório
27,3%	-	desempenho insuficiente

Convém ainda tecer alguns comentários sobre a classificação obtida por cada Coordenador Adjunto, de modo a complementar ou mesmo explicitar o conceito dado.

AM - A Coordenadora Adjunta apresenta condições técnicas para desenvolver seu trabalho. Apesar de ter havido sistemáticas mudanças no corpo de supervisores, sobretudo SA, que foram para outras instituições, foi possível sustentar o trabalho nos municípios. O grupo de SE também é bastante novo na função tendo recebido treinamento no Encontro Regional de Supervisão/79.

Presentemente, tem-se observado a utilização de uma série de procedimentos para otimizar as atividades de supervisão, por parte da Coordenadora Adjunta. Entretanto, torna-se necessário ainda proceder a um acompanhamento sistemático a esta e a sua equipe.

PA - A Coordenadora Adjunta apresenta-se muito eficiente. Deve-se à sua coordenação segura o bom trabalho que vem sendo realizado pelos Supervisores. O grupo de SE é formado de pessoas capazes, interessadas, que trabalham de forma integrada com os Agentes. Fazem adequado acompanhamento aos SA e participam dos trabalhos na COEST, subsidiando o Coordenador Adjunto.

AC - A Coordenadora Adjunta não tem se esforçado por manter-nos informados acerca do andamento dos trabalhos do SUSUG em sua COEST. Sistemáticamente, desculpa-se por não ter tempo de exercer suas funções, pois está sempre assumindo o papel de Coordenador Estadual ou com problemas familiares de Saúde, etc. o que, de certa forma, não justifica o permanente distanciamento. Como permanece há quatro (4) anos na função, não vemos condições de recuperá-la, já que até agora não tem dado respostas às nossas solicitações e orientações. Há um rodízio muito freqüente entre os elementos na COEST, envolvendo também os SE. Informações trazidas pelas Gerências em suas viagens àquele Estado comprovam as deficiências no desempenho dos supervisores e do Coordenador Adjunto.

Prestar em assistência quando for possível presencial

É bem verdade que nunca nos foi possível prestar uma assistência técnica direta a esta COEST, mas mesmo assim achamos por outros contatos mantidos, que esta Coordenadora não apresenta condições.

AP - As atividades dos Supervisores se realizam de forma bastante eficiente, apesar das dificuldades locais, peculiares deste território. A Coordenadora Adjunta demonstra capacidade de Coordenação procurando criar procedimentos que dinamizem a ação da supervisão.

RO - Nesta Coordenação, o Coordenador Estadual acumula também o cargo de Adjunto.

Através dos relatórios e de outras informações, temos percebido o quanto esta Coordenação vem sentindo dificuldades em desenvolver as tarefas pertinentes ao trabalho de supervisão.

Procuramos orientá-lo indiretamente, entretanto, não temos obtido uma resposta satisfatória.

Acreditamos que não são os ST, bem como toda a COTER precisam de capacitação para que possam melhor desempenhar suas funções. Esta Coordenadora nunca recebeu assistência técnica direta da Coordenação do SUSUG. As orientações recebidas têm sido sempre em encontros nacionais e através de correspondência sistemática.

RR - O Coordenador Estadual assume as tarefas relacionadas ao Subsistema, já que neste território não há o cargo de Coordenador Adjunto.

Os 2 ST necessitam de melhor capacitação para que possam desempenhar mais satisfatoriamente suas funções. Um dos elementos foi recentemente admitido no cargo.

Coordenador e ST têm demonstrado dificuldades na compreensão e viabilização dos princípios e métodos da supervisão, bem como em introduzir novos procedimentos para aperfeiçoar a ação supervisora. Esta COTER necessita de um acompanhamento sistemático.

- MA - A Coordenadora Adjunta apresenta um bom perfil, porém, pelo fato de estar assumindo a Coordenação Estadual, há um certo tempo, não tem sido possível dedicar-se mais ao Subsistema, o que de certo modo vem prejudicando sua ação.

O grupo de SE tem sofrido mudanças e por isso torna-se difícil emitir uma opinião mais precisa sobre o mesmo.

- PI - A operacionalização do Subsistema na Coordenação do Piauí vem sendo viabilizada de forma eficiente dada a capacidade demonstrada pela Coordenadora Adjunta. É um elemento dinâmico, criador e bastante capacitado.

Desenvolve procedimentos pertinentes e adequados à realidade local e tem obtido resultados eficazes.

O grupo de SE assessora eficientemente o Coordenador Adjunto que procura capacitá-los constantemente em conjunto com os Agentes.

- CE - Desde o primeiro contato que estabelecemos com esta Coordenadora, achamos que não teria condições para assumir o cargo. Esta nossa impressão veio consolidar-se através do acompanhamento que fizemos durante estes 10 meses.

O grupo de SE é que vem desenvolvendo todas as atividades. Trata-se de um grupo competente e engajado no trabalho.

- RN - Até o presente momento, consideramos como bom o trabalho que vem sendo desenvolvido pela Coordenadora deste Estado.

Sente-se um grande esforço por parte da Adjunta e dos SE quanto à introdução de novas alternativas, visando a capacitação dos componentes do SUSUG e dinamização do trabalho.

- PE - Consideramos muito bom o desempenho desta Coordenadora Adjunta. Tem procurado aperfeiçoar a capacitação dos supervisores e introduzir outras medidas, visando melhoria do trabalho como um todo.

O grupo de SE deste Estado vem assumindo suas funções mais a contento.

AL - A Coordenadora Adjunta tem respondido com muita prontidão ao trabalho de capacitação ou orientação realizado por nós. Seu interesse em aplicar novos métodos e introduzir novos procedimentos tem propiciado seu crescimento no desempenho da função. O grupo de SE ainda necessita ser melhor capacitado para desenvolver, com mais segurança, seu papel.

SE - Sentimos o quanto esta Coordenadora vem aperfeiçoando o trabalho a ser desenvolvido pelo SUSUG. Criativa e dinâmica, vem correspondendo à expectativa no desempenho de um trabalho da natureza do Subsistema.

O grupo de SE tem procurado acertar, apesar das mudanças ocorridas no seu quadro.

BA - Esta Coordenadora apresenta condições para o cargo. É bem verdade que pelo fato de ter substituído, por um longo tempo, o Coordenador Estadual, ficou impossibilitada de dar um melhor assessoramento ao SUSUG. Parece-nos que a partir deste momento este problema estará sanado.

O grupo de SE vem assumindo suas tarefas com segurança e capacidade.

ES - A Coordenadora Adjunta, apesar de bastante antiga na função, mantém-se insegura em vários aspectos relacionados à coordenação do SUSUG em seu estado. Foi observado que assume muitos encargos administrativos na COEST.

O grupo de SE é formado de dois elementos que passam a maior parte do tempo trabalhando nos municípios substituindo SA, já que o quadro desses elementos se encontra sistematicamente desfalcado.

Estes fatores associados a outros problemas existentes na COEST fazem com que o desempenho do Adjunto não seja satisfatório. Acreditamos que um acompanhamento e controle mais intensos de nossa parte possam melhorar o trabalho do SUSUG no Espírito Santo.

RJ - O trabalho integrado e consistente dos SE se constitui em ponto-chave para a operacionalização das atividades do SUSUG/RJ. Devido a sua experiência profissional nessa função (elementos antigos) e à qualificação apresentada, muitas das atividades pertinentes ao Coordenador Adjunto lhes são delegadas. Cabe, portanto, a esses elementos boa parte do regular desempenho da rede de supervisão.

MG-N - A Coordenadora Adjunta está desempenhando bem suas funções. O grupo de SE é bastante capaz, possui bom nível intelectual e se mostra engajado e motivado para o trabalho.

- SP - O Coordenador Adjunto possui uma Assistente que tem contribuído efetivamente para a melhoria do trabalho do SUSUG. Sua capacidade de delegar, orientar e apoiar a ação dos SE tem favorecido seu bom desempenho na função. Eventuais prejuízos são ocasionados pela participação direta nas tarefas administrativas ao lado do Coordenador Estadual. O grupo de SE assume grande responsabilidade no fluxo do Subsistema já que são os principais elementos responsáveis pela capacitação e acompanhamento do grande grupo de SA.
- SC - A Coordenadora Adjunta acha-se afastada do cargo para tratamento de saúde, já tendo tirado sucessivas licenças. A Coordenadora Estadual vem assumindo as atividades relacionadas ao SUSUG, assessorada pelo grupo de SE. Independente desta circunstância e apesar de ser um elemento antigo na função, não evidenciou as condições básicas e necessárias para uma efetiva coordenação do Subsistema.
- RS - A operacionalização do SUSUG nesta COEST vem sendo viabilizada com efetividade. A capacidade de Coordenação de Adjunto, seu dinamismo, sua criatividade se refletem com propriedade.
- O grupo de SE, bastante capacitado e cōnscio de sua função, assessoram eficientemente o Coordenador Adjunto contribuindo para o alcance dos objetivos pretendidos.
- MT - A Adjunta é uma pessoa que se tem apresentado como dedicada, inteligente e segura. Exerceu anteriormente cargo de Agente e está na função de Adjunto há um (1) ano sendo que nos três primeiros meses esteve acumulando com o cargo de Coordenador Estadual.
- Dadas as dificuldades da COEST, o SUSUG não tem apresentado um desempenho eficiente. Os dois SE têm pouca experiência na função e não têm recebido a adequada capacitação. Suas principais dificuldades estão afetas às áreas de planejamento e avaliação. São passíveis (SE e Adjunto) de melhoria desde que se invista mais em sua capacitação.
- DF - A Coordenadora Adjunta desempenha seu papel com muita eficiência. Tem capacidade para coordenar e qualificar o SUSUG bem como criatividade e iniciativa. Os SE estão bastante integrados nas funções e fazem um bom acompanhamento ao trabalho do SA.

Finalizando, queremos complementar as observações feitas em relação às COEST/COTER, destacando alguns aspectos que consideramos importantes.

- 1) Pensamos que o desempenho ótimo e bom que vem apresentando parte dos Coordenadores Adjuntos deve-se não só às suas qualidades pessoais, mas também às condições de trabalho que lhes são

oferecidas pelo Coordenador Estadual e ao relacionamento mantido entre estes dois Coordenadores.

Assim sendo as nossas orientações, através de assistência técnica, direta ou indireta, têm podido ser aplicadas, e, por conseguinte, outras medidas têm sido criadas a nível estadual.

- 2) Portanto, nos estados onde uma dessas variáveis não ocorre, torna-se difícil para o Coordenador Adjunto desempenhar bem suas funções.
- 3) Dentre as atividades de nossa programação, procuraremos dar prioridade à assistência técnica às Coordenações que, por motivo financeiro, não o fizemos em 1979.

UF	NOME	GRAU DE INS- TRUÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO								RESULTADO OBTIDO		CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO DESEMPENHO
				Quanto à capacida- de de promover a qualif. dos super- visionados	Quanto à capacida- de de planejar o traba- lho de supervi- são	Quanto à adoção de procedi- mentos pa- ra otimi- zar o tra- balho de supervisão	Quanto ao acompanha- mento e a avaliação do traba- lho em execução	Quanto ao relaciona- mento fun- cional	QUANTO AO MATERIAL		Quanto à participa- ção nos encontros (MOBRAL - Central)	Total de pontos	Média	
									Prontidão na remes- sa	Qualida- de				
AM	Maria das Dores Barbosa	Sup. Compl.	6 a. 4m.	4	3	2	2	4	5	3	4	27	3,4	Satisfatório
PA	Maria Olinda Bastos da Costa	Sup. Compl.	5 a. 4m.	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4,9	Ótimo
AC	Agar de Alencar Pereira	Normal Compl.	4 a. 3m.	2	2	1	-	-	1	-	3	9	1,8	Insuficiente
AP	Latife Sales	Normal Compl.	7 a. 3m.	4	5	4	5	5	5	5	4	37	4,6	Ótimo
RO	Natalina Ferreira da Cruz	Sup. Compl.	3 a. 3m.	3	2	2	2	3	4	2	2	20	2,5	Insuficiente
RR	Waldemar Sartor	Sup. Compl.	1 a. 2m.	3	2	2	2	-	2	-	2	13	2,2	Insuficiente
MA	Maria da Graça da Silva e Oliveira	Sup. Compl.	3 a. 2m.	4	4	4	4	4	5	4	5	34	4,2	Bom
PI	Maria do Socorro L. Carvalho e Souza	Sup. Compl.	7 a. 3m.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,0	Ótimo
CE	Zaíra Maria de A. Siqueira	Sup. Compl.	10 m.	2	1	1	1	3	3	2	-	13	1,8	Insuficiente
RN	Maria Lúcia Marques	Sup. Compl.	2 a. 3m.	4	5	4	3	5	3	4	3	31	3,9	Bom
PE	Lúcia Helena Fonseca Granjeiro	Sup. Incompl.	7 a. 2m.	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4,2	Bom
AL	Marizabel Vasconcelos	Sup. Compl.	6 a. 3m.	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4,4	Bom
SE	Maria Virgínia de Ávila Nascimento	Sup. Compl.	5 a. 3m.	4	4	5	4	5	4	4	5	35	4,4	Bom
BA	Maria do Rosário Pereira M. Serrão	Sup. Incompl.	8 m.	4	4	4	3	5	4	4	-	28	4,0	Bom
ES	Lutina Barcelos Meirelles	Sup. Compl.	7 a. 3m.	3	2	2	2	3	2	3	2	19	2,4	Insuficiente
RJ	Cremilda Rocha do Amaral	Sup. Compl.	2 a. 3m.	4	3	2	3	5	5	3	3	28	3,5	Satisfatório
MG	Helôisa Aurora Belico Pires da Costa	Sup. Incompl.	1 a. 7m.	4	4	4	4	5	4	4	4	29	3,6	Bom
SP	Washington Luiz de Andrade	Sup. Compl.	4 a. 3m.	4	4	3	4	5	4	4	5	33	4,1	Bom
SC	Ivanilte Andrade dos Santos	Sup. Compl.	5 a. 7m.	3	2	2	2	3	3	3	2	20	2,5	Insuficiente
RS	Iracema Maria Balbinot Fredil	Sup. Compl.	3 a. 3m.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,0	Ótimo
MT	Maria Celeste Santos de Souza	Sup. Compl.	1 a. 3m.	4	3	-	3	4	2	3	-	19	3,2	Satisfatório
DF	Maria de Nazareth Rocha de Almeida	Sup. Compl.	3 a. 3m.	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4,9	Ótimo

AO PREVI

Para conhecer o trabalho de avaliação elaborado pelo SUSUA, em atenção a seu pedido.

M. Vellozo
4/6/80

MARILIA SANTOS DA FRANCA VELLOZO
Secretaria - Executiva

Maria; li e agradeço as considerações.

M. Vellozo
06/06/80

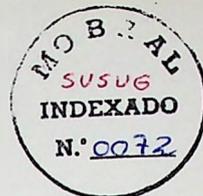
AO SUSUA

Leio as "Considerações" em anexo. De minha parte acho importante que o SUSUA dê continuidade ao trabalho, buscando o auxílio necessário junto à GEHUM.

M. Vellozo
9-6-80

MARILIA SANTOS DA FRANCA VELLOZO
Secretaria - Executiva

Arquivar.



Levantamento quanto à reestruturação do SUSUG / 1980

Considerando as estratégias nacionais e estaduais (implementadas a partir de 1977) com vistas à consecução dos objetivos do MOBRAL e à ampliação gradativa de seus programas, tornou-se imperativa a reorganização do Subsistema de Supervisão, acrescido de novos supervisores.

Em cada U.F, essa reorganização assumiu características próprias no que diz respeito à distribuição dos Supervisores por área e a sua localização não só nos municípios considerados "pólo", mas em outros pertencentes à mesma área (Denominava-se "município pólo" aquele que, na área, apresentava maior índice de desenvolvimento econômico, detentor de maiores recursos e de maior extensão territorial).

A fim de obter um quadro geral de organização do SUSUG que possa oferecer aos diversos setores do MOBRAL uma visão objetiva e atual das diferentes formas configuradas em cada Estado, a Coordenação do Subsistema fez um levantamento, com base nas informações prestadas pelas COEST/COTER, de como se encontra distribuída a rede de supervisores no seu Estado. Estas informações foram coletadas no período de janeiro a setembro/79

O estudo foi feito com base na reestruturação do SUSUG em 74% dos Estados (20 U.F.), referente ao ano de 79. Destacamos para observação os seguintes pontos:

- definição das áreas de supervisão e sua relação com a residência do supervisor;
- denominação de "município pólo".

Inicialmente, registramos as várias situações existentes nos Estados, sua incidência e percentual. Em seguida, extraímos o total geral de cada situação verificada.

Para efeito de visualizar melhor os resultados, a seguir, quais as situações mais significativas, dada a sua incidência:

- SA residindo no município-pólo que integra os municípios da área:

Esta situação verificada nos Estados de MG/S, PR, AL, SP, PA, GO, BA e PB, apresentou o percentual de 65, 87% como se pode observar num dos quadros, em anexo.

- SA residindo em município que não é "pólo" e que não faz parte de sua área de supervisão.

Os Estados de MA, SE, MG/N se encontram nesta situação cuja incidência é de 17,13%.

As demais situações detectados, embora não sejam em percentagem significativas, como se pode observar no quadro em anexo, devem ser igualmente consideradas, na medida em que determinadas providências de natureza técnico-administrativa sejam tomadas. Isto porque "cada caso é um caso" e merece ser estudado, individualmente. Todavia, sugerimos que, para simplificação de providências administrativas a serem tomadas pelo M.C., se considerem apenas áreas locais e estaduais de supervisão com base no local de residência do supervisor.

Conforme o levantamento, chegou-se a conclusão de que ainda vigora em 1979 o modelo "clássico" de organização do Subsistema, ou seja: SA residindo no município-pólo de sua área de trabalho, implantando quando da criação de rede de supervisores.

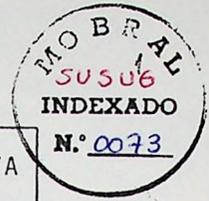
C A S O S:

- 1 - O município PÓLO está incluído entre os municípios da área, c/SA residindo no município PÓLO.
- 2 - Município PÓLO incluído entre os municípios da área, c/SA residindo em município que não é da área.
- 3 - Município PÓLO incluído entre os municípios da área, c/SA residindo em município da área que não é PÓLO.
- 4 - Município considerado PÓLO, não fazendo parte da área, c/SA residindo no município considerado PÓLO.
- 5 - Município considerado PÓLO, c/SA residindo em município que não faz parte da área e que também não é considerado PÓLO.
- 6 - Município considerado PÓLO não incluído na área de Supervisão, c/SA residindo neste município, sendo que esse município é também PÓLO de outra área: Ex: Caratinga I e Caratinga II.
- 7 - Município PÓLO, incluído, entre os municípios da área, sem indicação das informações sobre residência da SA.
- 8 - Município considerado PÓLO não incluído na área de Supervisão, c/SA residindo no mesmo, sendo que um município é também considerado PÓLO de outras (2 ou +) áreas.
- 9 - Idem caso 1, porém sem indicação da residência do SA.
- 10- Sem indicação do município PÓLO, c/SA não residindo em município da área.
- 11- Sem indicação do município PÓLO e sem indicação da residência do SA.
- 12- Área descoberta sem SA.
- 13- Município PÓLO de 2 áreas fazendo parte da sua ZU e 2 áreas fazendo parte da ZR.
- 14- Sem indicação do município PÓLO, c/SA em outro município que não é da área.

S I T U A Ç Õ E S

U.F.	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		TOTAL DE ÁREAS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
AL	17	77,27	4	18,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4,54	-	-	-	-	22	
AM	-	-	11	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	
BA	69	72,63	6	6,4	2	2,2	1	1,1			12	12,63	3	3,15	2	2,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95	
CE	23	54,76	3	7,14	-	-	-	-	-	-	3	7,14	-	-	11	26,11	1	2,38	-	-	-	-	1	2,38	-	-	-	-	42	
ES	6	46,16	3	23,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	30,76	-	-	-	-	13	
DF	16	72,73	3	13,64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4,54	-	-	-	-	2	9,09	-	-	-	-	22	
GO	37	80,43	3	6,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2,17	5	10,86	-	-	-	46	
MA	12	38,70	18	58,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,22	-	-	-	-	31	
MG/N	45	49,46	39	42,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2,18	4	4,38	-	-	1	1,08	91
MG/S	44	81,48	6	11,11	-	-	-	-	-	-	1	1,85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5,56	-	-	-	-	54	
MT/N	5	41,70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	25	-	-	-	-	-	-	4	33,33	-	-	-	-	12	
PA	15	78,94	-	-	-	-	-	-	-	2	10,52	-	-	1	5,27	-	-	-	-	-	-	-	5,27	-	-	-	-	-	-	19
PE	17	36,17	-	-	-	-	28	59,57	-	-	-	-	-	-	2	4,26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47	
PI	24	72,72	5	15,16	1	3,03	-	-	3	9,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33	
PB	25	83,34	-	-	1	3,3	-	-	4	13,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	
PR	54	83,08	9	13,86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,06	-	-	-	-	65	
RS	25	60,98	5	12,19	3	7,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	19,52	-	-	-	-	41	
SE	4	26,66	8	53,34	1	6,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	6,6	1	6,6	-	-	-	-	15	
SC	29	69,06	5	7,4	3	7,14	1	2,38	3	7,14	1	2,38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42	
SP	79	79,80	14	14,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,01	-	-	-	-	5	5,05	-	-	-	-	99	
TOTAL	546	65,87	142	17,13	10	1,21	30	3,62	10	1,21	19	2,29	3	0,36	19	2,29	2	0,24	1	0,12	5	0,60	37	4,46	4	0,48	1	0,12	829	

Proposta



ROTEIRO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA MONTAGEM DE PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO SUSUG

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista as expectativas das Coordenações em estabelecer medidas de aperfeiçoamento do SUSUG e as alternativas indicadas pela Coordenação do SUSUG, com base no ESTUDO PRELIMINAR DO MODELO DE SUPERVISÃO DO MOB RAL, a Coordenação se propõe a prestar um serviço de assistência técnica às COORDENAÇÕES do MOB RAL.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Orientar quanto a execução de um diagnóstico de situação do SUSUG e quanto a elaboração de proposta de melhoria do Subsistema que atenda às peculiaridades locais e regionais, de cada Coordenação.

2.2. Objetivos Específicos

Promover estudo e reflexão sobre o ESTUDO PRELIMINAR DO MODELO DE SUPERVISÃO DO MOB RAL e a PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE MELHORIA DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SUSUG.

Promover o debate e a reflexão sobre a situação da COEST, no que tange a:

- estruturação da rede;
- organização do SUSUG;
- operacionalidade do SUSUG (*execução dos trabalhos/Programas*);
- funcionalidade do SUSUG em relação às COMUN, Grupos, Comunidade;
- suportes do meio-ambiente. (*Operacionalização do*)

Estimular a reflexão e o debate para identificação dos condicionamentos dos bloqueios e entraves que dificultam a ação SUSUG, bem como os aspectos que facilitam a ação.

Motivar, durante as discussões, uma reflexão de amplitude maior sobre o Modelo de Supervisão, considerando a filosofia, a doutrina

e os programas da organização, como subsídios ao enriquecimento do modelo, tendo em vista:

- conceito e objetivos;
- características;
- funções e atribuições dos supervisores.

Observar, durante o trabalho, as posições e percepções de ordem técnica e a visão sobre o processo executivo, colhendo subsídios iniciais a eventuais necessidades de capacitação.

Indicar os elementos principais à elaboração de proposta de aperfeiçoamento.

Avaliar o trabalho, retratando a situação da COEST, suas expectativas e indicando os procedimentos mais adequados à continuidade do movimento de renovação proposto pelo SUSUG.

3. ROTEIRO DE TRABALHO

Para consecução dos objetivos, a Coordenação do SUSUG promoverá a assistência técnica, mediante a atenção aos seguintes momentos do trabalho:

- 3.1. Estudo do Documento (*releitura, debate grupo com levantamento de perguntas*);
- 3.2. Roteiro para Elaboração do Diagnóstico de Situação do SUSUG (Questionamentos)

Tendo em vista os objetivos da Organização e sua estrutura atual, quais as dificuldades/problemas enfrentados pelo SUSUG na operacionalização de suas funções?

3.2.1. Com relação à COMUN

- Como estão estruturadas as Comissões Municipais?
- Quais as principais dificuldades apresentadas em sua estrutura para a consecução dos objetivos do MOBREAL?
- Conta a COMUN com elementos capacitados e suficientes para atender às exigências dos programas?
- Existe nestes elementos a consciência de sua responsabilidade social e a motivação necessária ao seu engajamento efetivo?
- Como estão atuando as COMUN; que tipo de trabalho vêm desenvolvendo; qual a sua dimensão e expressividade?

- Como está mobilizando a comunidade e estimulando a sua participação?
- Quais os principais problemas enfrentados para obter a participação dos diversos grupos (clientela, alfabetizadores, monitores, outras entidades)?;
- A COEST tem condições de identificar os pontos comuns e diferenciais das COMUN, por região?
- Que tentativas têm sido feitas para sanar as dificuldades das COMUN?

3.2.2. Com relação ao SUSUG

- Como está ocorrendo o relacionamento Supervisor x COMUN/Grupos/ Comunidade/COEST
 - . principais bloqueios/entraves evidenciados nesta relação;
- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo supervisor no desempenho de suas tarefas quanto:
 - . à coleta e repasse das informações
 - . ao volume dessas informações
 - . ao registro e à avaliação das informações
 - . à infraestrutura necessária (comunicação e transporte);
- Como se configuram essas dificuldades de região a região?
- Como está atuando o SUSUG, que tipo de trabalho vem desenvolvendo, qual a sua dimensão e expressividade?
- Qual o tempo dedicado, em média, pelo supervisor a cada município?
- Como está distribuída a rede de supervisão e quais os critérios para essa distribuição?
- Como são feitos o recrutamento, a seleção e o controle de saída do supervisor?
- Qual o vínculo empregatício do supervisor e o salário de origem e do MOBREAL?
- Tempo de dedicação ao MOBREAL?
- Que tentativas foram feitas pela COEST para sanar as dificuldades detectadas no SUSUG?

3.2.3. Com relação à COEST

- Como está ocorrendo o relacionamento da COEST x SUSUG/COMUN/ Grupos/Comunidade/MOBRAL Central
 - . principais bloqueios/entraves evidenciados nesta relação;
- Quais as principais dificuldades da COEST quanto ao desempenho de suas atribuições referentes: à coleta e repasse *(análise)* das informações;
 - + Ao volume destas informações;
 - + Ao registro e avaliação destas informações;
 - + A infraestrutura necessária (instalações, equipamentos, transporte);
- O fluxo de comunicação do MOBREAL Central/COMUN/Prefeituras/ outras entidades está permitindo manter a dinâmica do trabalho e a realimentação necessária?
- Que mecanismo a COEST vem utilizando para obter o conhecimento da realidade do Estado como um todo?

- Em que medida a organização das áreas estaduais e seus critérios, favorecem a compreensão e o atendimento mais individualizado às singularidades de cada área;
- De que modo o planejamento da COEST vem possibilitando a compatibilização de interesses e necessidades local, regional e estadual e o atendimento às solicitações do MOBRAL Central?
- Como a COEST vem congregando esforços, recursos e meios para atender às necessidades do campo, em reforço ao SUSUG?
- Quais as dificuldades enfrentadas pela COEST no acompanhamento e avaliação do desempenho do SUSUG?
- Que dificuldades vem sendo sentidas pela COEST no seu relacionamento com o MOBRAL Central quanto à Coordenação e administração da rede de supervisão.

3.2.4. Com Relação as Causas

- Quais as principais causas condicionantes das dificuldades/problemas detectados?
- Que medidas já foram adotadas para eliminar essas causas?

X 3.2.5. Perspectivas/Necessidades Gerais de Aperfeiçoamento

- Que outras medidas poderão ser apontadas, objetivando a melhoria do SUSUG?

3.3. ROTEIRO PARA O LEVANTAMENTO DE ALTERNATIVAS

As alternativas envolvem um rol de idéias que contribuam para a melhoria e adequação do MODELO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL à realidade, tendo em vista o melhor desempenho do MOBRAL no Estado/Território/METROPOLE.

Elas surgem como respostas às conclusões advindas do diagnóstico de situação da COEST e pressupõem três passos metodológicos importantes:

- discussão, seleção e definição de critérios;
- fixação de requisitos;
- definição de idéias-modelo (alternativas).

3.3.1. Discussão, Seleção e Definição de Critérios

Com base no diagnóstico do Estado/Território e suas recomendações quanto a medidas de solução que devem ser adotadas,

o primeiro passo para o levantamento de alternativas é o da DISCUSSÃO dos aspectos de maior importância que devem nortear as "idéias".

Para isso, um caminho é questionar, nas discussões:

- O que é imprescindível para atender às recomendações em geral? (ex. descentralização)
- Quais os aspectos que devem ser respeitados em toda e qualquer alternativa? (ex. racionalização de recursos humanos)
- As alternativas requerem algum direcionamento especial? (ex. necessidades próprias a certas localidades do Estado/Território).

3.3.2. Requisitos

Após as discussões selecionam-se as idéias e determinam-se os "requisitos" gerais a serem respeitados nas alternativas, tendo como referência as conclusões do diagnóstico. (ex. flexibilidade maior, adaptabilidade a cada região, simplicidade ...).

3.3.3. Definição das Alternativas

Reconhecidos os critérios e fixados os requisitos, passa-se, então à análise das alternativas indicadas pela Coordenação do SUSUG, através da PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE MELHORIA DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.

Logo após, devem ser estudadas e criadas outras alternativas, se do interesse/necessidade da Coordenação. É importante ressaltar que as alternativas podem contemplar o MODELO DO SUSUG, suas partes específicas ou todo o Modelo, dependendo da visão e conclusão do diagnóstico.

Porisso, de acordo com os pontos de vista das COEST/COTER/COMET as alternativas podem contemplar medidas de aperfeiçoamento relativas a:

✓ CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA - formas de distribuição do pessoal e composição das equipes de trabalho.

CONCEPÇÃO DO FUNCIONAMENTO - níveis, papéis, movimentação do pessoal, sistemática de trabalho, suporte operacional (formas de recrutamento, seleção e capacitação do pessoal, suporte administrativo (meios e formas de pagamento do pessoal, de ordenação e movimentação dos recursos físicos, materiais e financeiros).

CONCEPÇÃO DOS PRINCÍPIOS - conceito, objetivos, características.

INICIATIVAS/RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES - outras medidas paralelas a nível de Coordenação que venham a ser necessárias para adequação/ajustamento/ favorecimento às reformulações propostas para o SUSUG, Registros de medidas decorrentes que venham a requerer estudos da própria Coordenação ou do MOBRAL Central, Sugestões de iniciativas necessárias que escapem ao poder decisório da Coordenação.

3.3.4. Exame das Alternativas

Uma vez arroladas, é salutar um exame de viabilidade concreta - que pode ou não ser feito durante o processo de construção da idéia para evitar grande distâncias entre o ideal e o possível.

Esta visão concreta é possível se obter, mediante:

- levantamento dos custos de cada alternativa apresentada;
- levantamento e discussão sobre as vantagens e desvantagens de cada idéia;
- análise de coerência entre os propósitos maiores determinados com as diversas medidas de solução encontradas.

Mediante isto, elege-se as alternativas ótimas, melhores ou mais adequadas para serem então trabalhadas numa PROPOSTA efetiva ao MOBRAL Central.

3.4. Roteiro para a Elaboração da Proposta

Para facilitar a análise das proposições das COEST/COTER/COMET, sugere-se a indicação dos seguintes conteúdos:

O problema - indicação sucinta dos principais problemas de execução, manutenção e acompanhamento das ações do MOBRAL no Estado.

A questão - indicação sucinta sobre os propósitos e idéias principais da Coordenação.

A ação proposta - indicação dos objetivos, da/s alternativa/s selecionada/s e suas especificações.

Meios necessários - indicação dos custos, das fontes de recursos e dos usos principais.

Tempo previsto - apresentação de cronograma de execução e liberação de recursos.

Considerações/sugestões finais.

4. RECOMENDAÇÕES

- Envolver a equipe disponível na Coordenação para participar dos trabalhos, não se restringindo aos componentes do SUSUG.
- Adequar as etapas e os momentos previstos, de acordo com as possibilidades da Coordenação.
- O processo de reformulação/aperfeiçoamento do SUSUG não deve ser visto como tarefa a ser cumprida apenas nesta assistência técnica ou na proposta a ser elaborada, mas que, progressivamente sofrerá adequações. Para isto estão previstas outras assistências técnicas e a discussão do assunto nos eventos futuros da Organização (Encontros, Reuniões etc).

Com relação a elaboração da PROPOSTA da Coordenação, o responsável pela Assistência Técnica não precisará necessariamente, trazer em mãos. Poderá orientar sua elaboração para posterior remessa. O DIAGNÓSTICO, entretanto, é um produto indispensável a ser produzido durante a estada do técnico na Coordenação. Este deverá ser realizado, mesmo que a Coordenação já tenha definido alternativas, que neste caso, deverão ser reestudadas.

5. AVALIAÇÃO

A avaliação do trabalho será feita mediante RELATÓRIO ORAL E ESCRITO:

O Relatório escrito é composto pelo diagnóstico realizado, acrescido da descrição do responsável pela Assistência Técnica, da síntese dos trabalhos desenvolvidos e do resultado de suas percepções e recomendações.

Após as viagens, progressivamente, far-se-ã reuniões de avaliação em grupo, na tentativa de corrigir situações e técnicas já testadas.

lfga.

30 folhas

1981



FUNDAÇÃO MOB RAL
COORDENAÇÃO DO SUSUG

2

ESTUDO PRELIMINAR DO MODELO
DE SUPERVISÃO DO MOB RAL

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

2. METODOLOGIA

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO

3.1. Antecedentes (1970-1972)

3.1.1. Descrição

3.1.2. Principais aspectos

3.1.3. Conclusão

3.2. Implantação do Modelo (1973)

3.2.1. Descrição

3.2.2. Principais Aspectos

3.2.3. Conclusão

3.3. Expansão/Diversificação (1974-1980)

3.3.1. Descrição

3.3.2. Principais Aspectos

3.3.3. Conclusão

4. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Anexo: Proposta de alternativas de melhoria da estrutura e funcionamento do Subsistema de Supervisão Global.

1. APRESENTAÇÃO

No decorrer da existência do SUSUG, muito se tem discutido sobre o seu aperfeiçoamento, numa tentativa permanente de sua melhoria para um desempenho cada vez mais efetivo da Organização.

É com esse intuito que a Coordenação do SUSUG apresenta o documento --- ESTUDO PRELIMINAR DO MODELO DE SUPERVISÃO DO MOBREAL e a PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE MELHORIA DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SUSUG.

A finalidade do documento é provocar o estudo, a reflexão e o debate nas Coordenações do MOBREAL, suscitando críticas e sugestões que reforcem ou gerem novas visões sobre o SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL e sua problemática.

Tem-se ainda, como expectativa, que o documento como um todo e em seus diferentes aspectos, seja um ponto de partida para análise da concepção do modelo de supervisão, tendo em vista as diversas realidades, suas distinções, o sistema MOBREAL e as experiências acumuladas pelas Coordenações e que culmine com a apresentação de alternativas adequadas para melhoria do funcionamento do SUBSISTEMA.

Espera-se com isto, dar início a um movimento de renovação do SUSUG, que proporcione, dinamicamente, posições e subsídios plurais necessários Estado a Estado, e a nível nacional.

Nesse sentido, espera-se finalmente, que o resultado do estudo seja enviado à Coordenação do SUSUG, no prazo de um mês, a fim de que se possa dar continuidade ao movimento.

Rio de Janeiro, 17 de junho de 1981

MOBRAL Central/SUSUG

2. METODOLOGIA

No intuito de se apresentar à Organização alternativas para melhor funcionamento do Subsistema de Supervisão Global, a Coordenação do SUSUG desenvolveu uma análise do seu modelo, implantado em 1973.

A partir desta análise, observaram-se desvios que ocorreram em cada uma das partes do modelo, quer na sua relação com a realidade, quer no levantamento de questões sobre ele mesmo.

As constatações se delinearão, na medida em que se buscou a coerência e adequabilidade entre o modelo de Supervisão, o quadro de referência do MOBREAL e a realidade.

Nesse quadro referencial foram considerados o corpo de doutrina da Organização, seus programas, sua estrutura e os marcos principais do seu processo histórico.

Quanto ao modelo de Supervisão, destacou-se os princípios, o conceito, objetivos, características, estrutura e funcionamento.

Procurou-se ainda - no que diz respeito à realidade - examinar as questões do meio - ambiente e da clientela do MOBREAL, que interferem no repertório do desempenho da Organização e que se relacionam com o SUSUG.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO

Já que o foco de análise é o modelo de supervisão, procurou-se verificar, com base nas relações indicadas, como a situação, os fenômenos e os problemas se configuraram nas diferentes épocas da Organização.

3.1. Antecedentes (1970-1972)

3.1.1. Descrição

Em relação ao MOBREAL, o período de 1970 a 1972 caracteriza o seu empenho na alfabetização, onde se destaca:

- apenas uma parte dos municípios brasileiros contava com a estrutura do MOBREAL montada, restando um grande número de municípios para se implantar esta estrutura;

- o instrumento organizacional da base - COMUN - foi constituído à feição da composição inicial da estrutura do MOBREAL Central: presidente, secretário-executivo e um pequeno "staff";

Esta estrutura simples, apresentava maior facilidade de funcionamento, de ser composta e orientada pelas Coordenações, e ainda, de ser auto-gerida:

- as COMUN eram formadas por voluntários que se engajavam pela força psicológica do Movimento e pela necessidade do combate ao analfabetismo;

- as estruturas existentes, já apresentavam diferenciações de desempenho, de mobilidade, de composição, de condições de trabalho, de obtenção e manutenção de recursos humanos, financeiros e materiais, que traduziam problemas exigindo uma assistência sistemática a fim de assegurar a sua vitalidade;

- o volume de trabalho que se apresentava na época pelo elevado número de analfabetos e por exigência do PAF quanto à metodologia, ao acompanhamento, controle e avaliação, já não podia ser atendido pelas COMUN;

- tais exigências implicavam em envolvimento da comunidade: divulgação, mobilização, treinamento de alfabetizadores, realimentações periódicas, visitas às classes, rotinas administrativas, distribuição de material, prestação de contas, coleta e análise de boletins de frequência e repasse das informações; este rol de atividades técnico-administrativas demandava, igualmente, assistência sistemática a fim de assegurar a execução, a eficiência e os resultados do Programa;

- o trabalho das Coordenações deveria se voltar, fundamentalmente, para a implantação das COMUN e assistência técnica sistemática requerida, com vistas à correção e prevenção de desvios de implantação e manutenção; paralelamente, precisaria garantir a implantação e execução do PAF, de acordo com os padrões estabelecidos;

- as Coordenações, recém estruturadas à nível nacional, careciam de recursos humanos, financeiros e materiais que restringiam a sua atuação, seu campo de operação, pelo número reduzido de pessoal qualificado com experiência sócio-educativa, e por não possuir o saber acumulado, face ao pioneirismo da Educação não-formal de Adultos e adolescentes no país, a nível de massa;

- pela precariedade do seu funcionamento, e não de sua estrutura, que também era simples, as Coordenações ficavam limitadas em atender a demanda de solicitações das bases, com a intensidade desejada, mesmo porque, as prioridades se voltavam para a extensão do MOBREAL, impondo dedicação máxima concentrada;

- o volume de trabalho das Coordenações advinha dos serviços decorrentes de sua relação com os municípios, com o próprio Estado e o MOBREAL Central; com os municípios, além dos atendimentos anteriormente apontados, incluem-se: o contato com as prefeituras, o pagamento dos alfabetizadores, a entrega do material didático e contatos com entidades municipais e regionais; com o Estado: a divulgação, a

4

mobilização de recursos, a articulação com entidades para o estabelecimento de ações conjuntas, a administração do PEI, o treinamento das equipes das Secretarias de Educação e os contatos com líderes governamentais do Estado; com o MOBRAF Central: a prestação de contas dos recursos financeiros aplicados, as informações sobre o trabalho realizado, bem como a perseguição das metas, estabelecidas a partir do segundo semestre de 1972;

- diante desse quadro, o MOBRAF Central procurava auxiliar as Coordenações, principalmente no treinamento de alfabetizadores, articulação com as lideranças estaduais e atendimento a solicitações diversas, quando possível, isso porque sua estrutura era reduzida;

- tendo que desenvolver um trabalho de massa mas que envolvia uma gama de atividades definidas, próprias da ação, o MOBRAF Central se ressentia da falta de dados concretos que lhe mostrassem andamento do Movimento - configuração local, estadual e nacional - caracterizando a urgência da necessidade da melhoria do fornecimento, troca e sistematização das informações.

3.1.2. Principais Aspectos

O período descrito nos permite formar uma visão dos principais aspectos:

- uma presença da Organização de se fazer presente em todo o território nacional, a curto prazo, porque o desafio do analfabetismo era urgente;

- uma ânsia de formar a estrutura do MOBRAF - COMUN-dando-lhe imediatamente uma gama de responsabilidade, sem se poder deter, mais intensivamente, num trabalho de motivação, engajamento, comprometimento maior das pessoas - membros da COMUN - que são sujeitos do processo educativo e não meros feitores de tarefas;

- uma ânsia de implantar em larga escala o PAF, imediatamente após ou paralelamente, a criação da COMUN, gerando uma dualidade no "fazer" de dois empreendimentos de vulto, que exigiam de per-si, uma dedicação/ concentração exclusiva, máxima.

3.1.3. Conclusão

Em decorrência, percebe-se algumas questões que foram preponderantes, no período:

- a tônica do expansionismo em detrimento dos aspectos qualitativos da ação do MOBRAF quanto a um conhecimento mais apurado da realidade, da clientela, da aplicação da metodologia do PAF e quanto à sedimentação da estrutura básica da Organização;

- ênfase, por parte do MOBRAL Central e Coordenações, no envolvimento da COMUN em tarefas prementes relativas à implantação do PAF, em detrimento do conhecimento das pessoas que a compõem, das relações estabelecidas entre elas, com a comunidade e sobretudo com a clientela;

- a concentração na capacitação do pessoal para a execução do Programa, em detrimento de uma qualificação voltada para o desempenho e para suprir as deficiências específicas da época, tanto a nível de COMUN, quanto de Coordenação;

- a falta de racionalidade de planejamento ao não considerar o peso das duas grandes prioridades do momento, em termos de tempo, investimento e custos do futuro, frente às diversas realidades, pois ambas exigiam apurada atenção, tanto das COMUN, quanto das Coordenações;

- a falta de uma comunicação mais dinâmica e contínua, para possibilitar o repasse e a troca sistemática das informações entre as COMUN - COEST/ COTER - MOBRAL Central, para promover o acompanhamento, controle e avaliação das ações.

Em síntese, no período de 1970 a 1972, constata-se graus consideráveis de distanciamento entre as decisões operacionais da Organização com as suas proposições mais amplas, fazendo com que, na prática, ocorressem desvios, bloqueios, limitações e até mesmo distorções com a doutrina, os princípios, os objetivos básicos, tanto a nível programático quanto ao estrutural.

Embora houvesse a preocupação com os requisitos sensíveis e "standards" de procedimentos, relativos ao problema da alfabetização em si, não havia ainda, ou faltou atenção, para as possibilidades exemplares voltadas para as medidas de desempenho e a verificação para outras missões do trabalho, notadamente, aquelas de preparação dos recursos humanos voluntários e do próprio Órgão.

A alfabetização ganhou positivo vulto pelo esforço e desempenho do MOBRAL, em termos de implantação. Contudo, entre o sistema MOBRAL e a população, a convergência de deficiências se voltou expressivamente em direção das COMUN, comprometendo sua força e sua energia, ainda em fase de nascimento e organização, deixando uma seqüela marcante. Fato este que viria a contribuir para distanciamentos do MOBRAL com a população.

3.2. A Implantação do Modelo (1973)

3.2.1. Descrição

No final de 1972, o MOBRAL já tinha atingido 90% dos municípios brasileiros.

Tal extensão, faz com que as Coordenações levem ao MOBRAL Central, preocupações com a ampla abrangência do trabalho que exigiam atentar para:

- a qualidade das ações
- o conhecimento das diversas realidades
- a qualificação dos recursos humanos
- o planejamento adequado
- o repasse e a troca das informações

Estas preocupações só poderiam cessar mediante um tratamento adequado concernente à abrangência. Este tratamento exigia uma assistência sistemática a cada município.

Em decorrência, o MOBRAL monta um MODELO DE SUPERVISÃO, que incorpora a doutrina e os princípios da Organização, dando-se a sua implantação a partir de 1973.

É à luz dessa fundamentação teórica que se adota o conceito de supervisão, como aponta o Manual de Supervisão Global, editado em dezembro de 1972:

" UM SERVIÇO TÉCNICO DE CARÁTER ESPECIALIZADO, ATRAVÉS DO QUAL SE ORIENTA UM SISTEMA, UM PROCESSO OU UM PROGRAMA PARA ATINGIR AS SUAS LEGÍTIMAS FINALIDADES". (pág.15)

A adoção deste conceito leva em consideração uma ação cooperativa, um orientar sistemático, um avaliar do que está sendo produzido, admitindo assim a supervisão como uma atividade educativa que implica em mudança. Estes aspectos são explicitados nos seguintes pontos, conforme aponta o Manual:

- "processos flexíveis e adaptáveis na solução de problemas funcionais ligados a uma atividade de trabalho;
- um trabalho cooperativo, ordenadamente planejado e sistematizado;
- oportunidades para o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo dos supervisionados;
- o aperfeiçoamento dos supervisionados no conhecimento de métodos e técnicas de trabalho;
- o conhecimento das diferenças individuais para, respeitando-as, manter boas relações humanas entre os supervisionados;
- o resultado dos esforços dos supervisionados para alcance dos objetivos formulados, estimulando o crescimento e dirigindo a auto-avaliação dos mesmos".

É o "fazer - fazer" que contém a essência do conceito admitido.

Diante dos grandes referenciais teóricos abraçados pela Organização e dessa visão conceitual da supervisão é que então, se concebe os objetivos, características, estrutura e funcionamento do Subsistema de Supervisão.

Do ponto de vista dos objetivos, é fixado o OBJETIVO GERAL que norteia a supervisão no sentido de:(pág.34)

"CONTRIBUIR PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS PELO MOBRRAL, A FIM DE:

- . conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;
- . coordenar o desenvolvimento harmônico de planos e programas em todos os níveis;
- . orientar e coordenar o trabalho em todas as atividades do sistema MOBRRAL;
- . promover a avaliação integral do Sistema MOBRRAL para assegurar sua eficácia, estabelecendo padrões mínimos universais".

Os aspectos particulares da Supervisão estão definidos nos OBJETIVOS ESPECÍFICOS, assim expressos:

- ."treinar os supervisionados na aplicação de novos métodos e técnicas nas áreas PEDAGÓGICA, de MOBILIZAÇÃO, FINANCEIRA e de APOIO;
- . promover e incentivar as boas relações entre os participantes do processo educativo;
- . cooperar na solução dos problemas dos supervisionados e que podem afetar o seu trabalho;
- . realizar o trabalho preventivo, detectando dificuldades antes que se transformem em grandes problemas;
- . investigar e aproveitar as atitudes, habilidades e interesses especiais dos supervisionados para melhor rendimento do trabalho;
- . promover a avaliação do processo educativo e sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade".

Em relação as CARACTERÍSTICAS básicas do Subsistema, destaca-se a globalidade, a descentralização, os níveis não hierárquicos e o fluxo de inter-relacionamento, cujas peculiaridades, são:

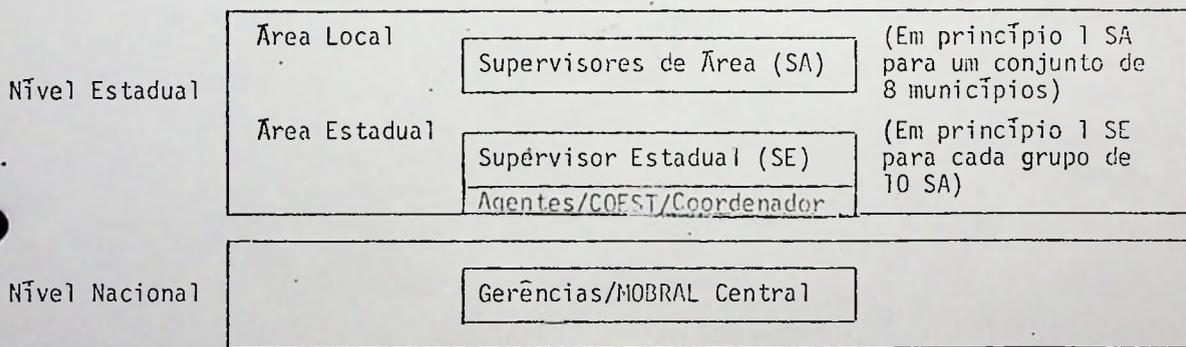
- "globalidade no sentido do conhecimento dos conteúdos do programa, do método e dos meios de execução (pedagógico, mobilização, financeiro e apoio); e no sentido, ainda, de uma grande variedade de situações operacionais;

- descentralização tendo em vista a organização em pólos e intensa mobilidade dos supervisores que favorece o conhecimento da área geográfica de atuação e a assistência sistemática aos municípios;

- níveis de supervisão não hierárquicos, que concretizam uma descentralização de orientação e agilizam o fluxo de informações, tendo em vista as características e adequação à realidade dos municípios e o controle da atuação dos supervisores;

- fluxo de inter-relacionamento que promove a realimentação imediata a cada nível de supervisão, através de contatos freqüentes, desenvolvimento de planejamento e avaliação cooperativos e orientação imediata" (fonte - Subsistema de Supervisão Global 1975)

A ESTRUTURA do modelo é idealizada em dois níveis de supervisão, estadual e nacional, a saber:



(fonte - Manual de Supervisão Global 1972)

O primeiro elemento da COMUN em que o Subsistema passa a investir no sentido de incorporar a sua estrutura é o Encarregado da Supervisão Global (ENSUG), nascendo assim o terceiro nível da supervisão.

Já no segundo semestre de 1973 é criada a Coordenação do SUSUG a nível estadual e nacional.

Para composição da rede de recursos humanos são fixados os seguintes critérios de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO do pessoal:

SE: normalista ou professor primário com experiência no 1º grau do ensino regular ou supletivo, com disponibilidade de viagens: 8 dias por mês.

SA: normalista ou professor com experiência mínima de dois anos, com disponibilidade de viagens: vinte dias por mês na área.

Como indicadores outros, cursos de especialização e conhecimento do sistema de ensino.

Os SA e SE são recrutados junto às Secretarias de Educação ou em outros órgãos, através de requisição. São incorporados no quadro de pessoal do MOBREAL, prevendo-se o ônus na origem.

O pagamento dos serviços prestados é distinto. Para o SA é instituída uma gratificação de um (1) salário mínimo regional e vinte (20) ajudas de manutenção para as viagens. Neste caso não se considera o ônus. Em função de um teto salarial estipulado na época, o SE é complementado pelo MOBREAL.

- A distribuição do pessoal se dá com variações nas unidades da federação, obedecendo critérios para quantificação de pessoal e organização das áreas locais e estaduais:

- . número de municípios x número de SA
- . número de SA x número de SE;
- . estabelecimento de polos de área para o SA, sediado em municípios expressivos que oferecessem condições de fácil deslocamento por toda área;
- . estabelecimento de polos estaduais para o SE que facilitasse o acesso para todos os SA. O Supervisor Estadual é sediado na sede da Coordenação do MOBREAL.

Aos supervisores foram delegadas FUNÇÕES, para cada um dos níveis, bem como estabelecidas as COMPETÊNCIAS de um nível com outro, que estão indicadas no Manual de Supervisão Global (1972) e nas Normas de Funcionamento do SUSUG (1973).

O quadro do SUSUG, constituído de 491 SA e 63 SE, deveria atender a demanda das COMUN, do PAF e prover o acompanhamento sistemático a todos os municípios.

Estas tarefas de per si gigantescas, face à complexidade das realidades locais, regionais e estaduais, envolviam:

- . grande volume de trabalho;

- . condições incertas de trabalho, oriundas da falta de um pré-diagnóstico que lhe permitisse ter um mínimo de subsídios sobre a situação do MOBRAL nos municípios, do meio-ambiente, das pessoas e dos recursos que favoreciam ou dificultavam o seu trabalho;

- . condições precárias de trabalho pelo fato de: - contar, muitas vezes, com a participação instável e frágil das COMUN; - não poder conhecer melhor seus supervisionados (sistema cliente); - ter poucas informações sobre o desenvolvimento do trabalho do MOBRAL no município (visão superficial); - contar com dificuldades de locomoção intra e inter município; - ter uma qualificação centrada na execução;

Acresce que, simultaneamente, entre a implantação do SUSUG, convivendo com as sequelas do período passado, expande-se o Programa de Educação Integrada para atender a demanda da clientela favorecida pelo PAF, e, implanta-se o processamento de dados para suprir as lacunas de comunicação.

3.2.2. Principais Aspectos

O ano de 1973, que marca a implantação da rede do SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL, nos permite formar uma visão dos principais aspectos que se evidenciam no trabalho da Organização:

- uma disposição determinada de implantar celereamente a rede, demonstrando o MOBRAL grande objetividade e agressividade gerencial, na concretização desta tarefa;

- a possibilidade da Organização de concretizar a educação continuada através da expansão do PEI a nível nacional e de intensificar e gerenciar o PAF com a introdução de metas para a erradicação controlada do analfabetismo;

- a possibilidade de se implantar o processamento de dados, a curto prazo, com a participação da rede;

- uma determinação em aproximar os diferentes níveis da Organização com a realidade, estabelecendo um fluxo contínuo de informações, necessárias à melhoria da qualidade do trabalho;
- uma presença relativa da Organização em todos os municípios brasileiros, possibilitando: uma relação mais direta e constante das COMUN e de sua clientela com "representantes" do MOBREAL (supervisores); e ainda, um melhor atendimento de sua clientela nos aspectos técnicos e operacionais do interesse da Organização;
- uma vontade de atenuar, dirimir ou mesmo tentar eliminar os fatores limitativos do desempenho do MOBREAL, até então dependente das variações das COMUN;
- uma atualização das Coordenações e do MOBREAL Central sobre o desenvolvimento do trabalho em cada município, gerando uma prontidão de respostas;
- uma intensificação no ritmo de trabalho, elevando o tônus vital da organização;
- a possibilidade da formação de mão-de-obra especializada em supervisão da educação informal, tornada viável pela constituição da rede, dentro da realidade de recursos humanos do País e das necessidades mínimas de qualificação para o trabalho;
- a sustentação da unidade de trabalho da Organização, a nível nacional;
- um atendimento diversificado que possibilita reforço da atenção individualizada aos municípios, bem como o início da atenção a nível regional;
- uma dimensão maior da logística da Organização, então organizada e sistematizada, a nível nacional.

3.2.3. Conclusão

Com base nos principais aspectos que caracterizam o modelo de supervisão e que se evidenciam no trabalho da Organização em 1973, pode-se identificar:

- a continuidade do expansionismo como tônica da Organização, com aumento de pessoal, volume de trabalho, trazendo grandes realizações, sem contudo, poder se deter mais atentamente, nos problemas de qualidade; com a abertura de novas frentes de trabalho, a atenção se volta para o caráter desta expansão, sem sanar as sequelas do seu primeiro período de existência;

- uma ênfase na organização e sistematização técnico-administrativa do MOBRAL, que — face à dimensão do trabalho, às peculiaridades das diversas realidades e às variações operativas e de engajamento das COMUN — provoca um desvio do foco e atenção do MOBRAL para o supervisor. Na prática, a ele é repassado aquilo que é atribuível às COMUN. A Organização passa a operar, apesar da COMUN, mesmo considerando-a como sua célula básica. O supervisor passa a "fazer" por ela, face às exigências da comunidade e da Organização (premência da missão). Isto não se constitui uma regra geral, mas é freqüente.

- uma busca de aproximação maior da realidade, no sentido de obter maior qualidade de trabalho, mas que ainda não estabelece vínculos estreitos nas relações do MOBRAL com a COMUN-clientela-Comunidade. Isto, pela falta de conhecimento anterior do MOBRAL sobre a realidade, pela dimensão do trabalho, pelo ritmo intenso do trabalho, pelo número insurciciente de dias dos supervisores nas comunidades, pelo número de municípios sob sua responsabilidade, pelas dificuldades de locomoção e as diversas condições precárias e incertas;

- ênfase no engajamento dos supervisores centrado no comportamento humano — motivação, muito esforço no trabalho, conhecimentos genéricos — que proporciona o aumento no tônus vital da Organização, mas que gera um ritmo diferente nas realizações das tarefas por ele executadas e nos resultados gerais da Organização — por não se deter nas POTENCIALIDADES humanas;

- ênfase na capacitação dos recursos humanos voltada para a realização das tarefas dos programas e seus procedimentos operacionais numa visão mecanicista — em detrimento do potencial humano, das distinções humanas e das comunidades, do seu questionamento sobre a realidade onde atua, da co-participação na construção dos conteúdos dos programas, dos treinamentos e sua operacionalização.

Em decorrência, o supervisor promove uma extensão deste "modo" de conhecimento à COMUN, à custa, às vezes, de procedimentos inadequados, prejuízos de tempo e de esforços — por não ter sido preparado para as formas de intervenção que seriam essenciais para a incorporação dos esforços globais da Comunidade. A realidade é que reabastece o supervisor. O imediatismo o faz atacar as urgências. As re-inversões do seu conhecimento, ficam prejudicadas.

- uma tentativa de racionalizar o planejamento, mas que é prejudicada pela rapidez com que a Organização implanta a rede de supervisão, e a reclama, quase simultaneamente, a implantar o sistema de processamento de dados — quando sua atenção era exigida entre as metas do PAF, a extensão do PEI e a assistência às COMUN. Isto vem comprometer o Subsistema ainda na fase do seu nascimento: o atendimento diversificado fica prejudicado. O supervisor fica limitado e mesmo pressionado pela falta de equilíbrio entre as demandas das comunidades e a demanda da Organização (refletida nas suas atribuições). A consequência é que o supervisor, nem sempre globaliza as ações, nem sempre as compatibiliza, dependendo das variações da casuística, dependendo das suas valorações pessoais, ou mesmo das pessoas que supervisiona.

Em síntese, em relação ao funcionamento da Organização, constata-se a existência de graus consideráveis de aproximação entre as decisões operacionais do MOBREAL com os seus propósitos maiores, embora ainda continuem a ocorrer limitações e desvios quanto à doutrina, aos princípios e objetivos básicos da Organização quer a nível programático, estrutural e a nível de supervisão.

Por outro lado, foram adotadas medidas consideráveis de racionalização do planeamento, nos aspectos técnico-administrativo da Organização, mas que ainda não propiciam o envolvimento da clientela na condução das ações e nas decisões operacionais que atendam as suas aspirações e interesses.

Houve um aumento relevante das realizações do MOBREAL com a implantação do Subsistema, mas que - face as respostas rápidas a ele exigidas e diante das energias já comprometidas das COMUN - vêm-se acumuladas as deficiências geradas pela falta de maior compreensão e atenção da participação de recursos humanos voluntários, mais aquelas decorrentes do supervisor, relacionadas a um desempenho que otimiza o resultado em si, o seu comportamento - negligenciando o potencial humano, em contradição com os grandes princípios da Organização.

Finalmente, em relação específica ao MODELO DE SUPERVISÃO, chega-se a algumas conclusões sobre a análise do período de implantação.

A definição do CONCEITO DE SUPERVISÃO se volta para a linha do "FAZER - FAZER", enquanto a realidade mostra (já na fase de implantação da rede) e até mesmo impõe, que os supervisores se voltem, muitas vezes, para a linha de execução direta ou complementar, de acordo com a situação de cada região/COMUN.

Assim, sempre o "ÓTIMO" está em questão direta com os resultados obtidos da ação programada, para que a substantividade do CONCEITO DE SUPERVISÃO, seja alcançada.

A prática inicial mostra que houve uma inadequação do conceito frente a realidade MOBREAL e/ou distorção nos princípios do "fazer fazer", face as formas de operacionalizar o trabalho do Subsistema. Com relação ao seu funcionamento, a AVALIAÇÃO PRELIMINAR sobre a implantação do SUSUG, já reconhecia que:

" O Subsistema é extremamente operacional, pela sua abrangência, penetração e atuação até a nível de município;"

" O Subsistema era utilizado para grande número de tarefas que extrapolavam suas funções e que possivelmente os desviava dos seus objetivos propostos";

" A entrada do SUSUG, em funcionamento, causou grande impacto psicológico, a nível de MOBRAL Central. Em primeiro lugar, no sentido de oferecer aos diversos órgãos um instrumento de trabalho que até então não havia. A consequência natural foi uma verdadeira corrida para utilização do SUSUG, uma competição pelo seu uso, que gerou, num subsistema, ainda em fase de implantação, uma certa distorção em suas atividades de campo e uma grande pressão a nível de MOBRAL Central." (fonte: Educação de Massa e Educação Comunitária).

Os OBJETIVOS, a partir do conceito adotado, estão impregnados das concepções do modelo. Por extensão, embora inquestionáveis sob o ponto de vista da supervisão em si, ao se refletirem com alvos e caminhos plausíveis de ação, ficam, na prática, impossibilitados de serem alcançados, senão prejudicados.

Assim é que logo após a implantação seriam redimensionados, dentro de uma visão mais operacional, reconhecendo o que a realidade estava a indicar.

Quanto às CARACTERISTICAS, o sentido da GLOBALIDADE se volta para atuação global. Reconhece que esta globalidade se faz em função do universo de atuação, não contemplando o conhecimento das pessoas. Isto, no entanto, está implícito na característica de localização descentralizada, que favorece o atendimento diversificado a cada realidade (pessoas, grupos).

O conceito de globalidade é pois mais amplo e deve contemplar ainda, os limites e as possibilidades do potencial humano (supervisor - supervisionado) e da realidade (comunidade: sistema cliente).

Por outro lado, a descentralização está associada apenas ao caráter físico, de "localização" e ao mecânico, de "mobilidade". O conceito desta característica é pautado na necessidade do estar mais perto, para o que o modelo estrutural opta pelas áreas estaduais e polos (SA).

A visão geográfica e a mobilidade esperada se justificam porque o universo é amplo. O processo, no entanto, não é visto. O princípio de descentralização é crucial e continua necessário em função da doutrina, da visão participativa e de custo. A assistência sistemática pressupõe, entretanto, uma convivência ainda mais estreita, para que o processo executivo possa ser melhor integrado, coordenado, resultando em esforços concentrados a nível regional.

Os níveis não hierárquicos são também características do modelo: ele envolve um nível municipal - ENSUG (fixo), um nível de área SA (volante) e um nível estadual - SE (compatibilizador).

Sob o ponto de vista da compatibilização necessária de uma área estadual, ela se vê prejudicada pela distância, visto o SE estar sediado na capital, pela defasagem da realidade e impossibilidade de intervenção mais intensa com os seus supervisionados diretos (SA).

Por outro lado, na área local, este mesmo fenômeno ocorre, face ao grande número de municípios, extensão, locomoção e às necessidades da sua clientela a ser supervisionada - COMUN e outros grupos da comunidade.

A nível municipal, se investe no ENSUG para que este oriente a COMUN e a clientela, numa expectativa de responsabilidade igual aos demais níveis remunerados pelo MOBREAL.

Ao admiti-lo no modelo estrutural formal, como terceiro nível, é questionável o caráter de seu envolvimento, pois seu vínculo é distinto.

Parte-se do pressuposto que, "na existência de um elemento na COMUN, já responsável pelas tarefas de supervisão no município, passe a exercê-las em todos os aspectos que envolvem a ação do MOBREAL, isto é, mobilização, pedagógico, financeiro e de apoio, passando assim a desempenhar tarefas de supervisão global".

"No caso de não existir tal elemento a Comissão deve indicá-lo, segundo critério do MOBREAL, transmitido pelo SA". (Fonte: Manual de Supervisão Global- 1972)

Ao ENSUG é quase atribuída a coordenação da COMUN, na área de supervisão.

Ora, essa comissão já possuía elementos que coordenavam o trabalho do MOBREAL no município - presidente e secretário - que auxiliados por um pequeno "Staff" distribuíam entre si, tarefas sem distinção de cargos.

Esta iniciativa de delegar um papel coordenador, globalizante, marca o começo do fracionamento da COMUN, contribuindo ou mesmo estimulando para a pulverização de um trabalho de equipe. Após esta iniciativa, os demais elementos do "Staff" seriam igualmente divididos nas outras tarefas (EPEDE, ERAFE, ERAPE, EMOBE)

O fato de ser delegada a um só elemento a supervisão global de um município, parece demasiada, nesses primeiros momentos de vida da Organização, em que as COMUN estão se sedimentando.

A outra característica, FLUXO DE INTER-RELACIONAMENTO, por si só se expressa. No entanto, apresenta restrições na concretização em sua plenitude, em todos os níveis de supervisão, face a abrangência e dimensão do trabalho.

Ocorre que o FUNCIONAMENTO em si, conforme idealizado, muitas vezes sofre paradas, bloqueios não são pelas dificuldades que condicionam a ação, mas pelas ausências, pelos "espaços de atuação" que comprometem os resultados, por não serem preenchidos.

O resultado disso é certamente o início de um verdadeiro "círculo vicioso" de superposições de papéis nas lacunas de execução, nível a nível.

Verifica-se então um relativo distanciamento dos diferentes níveis de suas atribuições e funções enunciadas, pois, se a Organização tem um ritmo e um tempo, à vista de suas metas e propostas de trabalho, a Comunidade tem igualmente ritmos e tempos distintos, que nem sempre são iguais aos esperados ou estabelecidos pelo MOBRAL.

Embora as células diversas (COMUN) assumam com interesse e até mesmo com marcante entusiasmo a missão, passa a ser questionável a expectativa de se obter uma forma única (embora a unidade de trabalho seja importante), de modo igual de resultados. O DESEMPENHO VALORÁVEL, meritório, com qualidade, tem a ver com o envolvimento e participação de pessoas, com os recursos disponíveis, com os incentivos, com os fatores diversos que sabiamente e sensatamente associados pela Comunidade, trazem a qualidade e a quantidade ideal de ação, no meio-ambiente em que se realiza e que a condiciona.

Eis porque, mesmo o significativo aumento do número de supervisores que seria notado no ano seguinte, não solucionaria o grave problema qualitativo, pois ele não está associado apenas ao volume de tarefas, mas ao descompasso existente entre as expectativas MOBRAL-COMUNIDADE.

3.3. Expansão/Diversificação (1974-1980)

3.3.1. Descrição

O período de 1974-1980 marca a expansão dos programas do MOBREAL, numa linha diversificada de ação, que dá continuidade e vai consolidando as tendências da Organização, na operacionalização de sua doutrina e seus princípios adotados para a Educação Continuada de Adultos e Adolescentes.

Esse período, que culmina em 1980, com a Educação Comunitária globalizando as complexas opções educativas por meio de ações diversas, numa perspectiva de Educação Permanente, para a população alvo, mostra que:

- o MOBREAL cada vez mais se caracteriza como um movimento de massa não massificador, gradativa e progressivamente adotando a metodologia de Educação Comunitária;

- os programas se diversificam atendendo às necessidades e expectativas das comunidades e/ou àquelas detetadas pela Organização de acordo com as prioridades nacionais estabelecidas ao longo desse período e com as dotações de recursos existentes;

- são lançados no período 73/76 os programas Cultural, Profissionalização, PES, o PRODAC e o Autodidatismo. A partir de 77, a Tecnologia da Escassez, o Prê-Escolar e o PAFET, PAF/TV e PAF/Via Rádio. Tais Programas envolvem uma série de subprogramas e projetos acrescidos, ainda, de Campanhas diversas promovidas pelo MOBREAL em ação conjunta com outras entidades e projetos especiais;

- como o PAF é o programa que exige maior concentração de esforços da Organização, há tentativas de carrear os diversos Programas para ele, como forma de complementar e incorporar novos conteúdos e atividades, que propiciassem novas oportunidades e interrelações educativas, para melhor atendimento às necessidades da clientela, bem como sua promoção;

- o grande empenho da Organização em dar cumprimento às metas fixadas para o PAF, se intensifica, face o prazo de erradicação do analfabetismo em 1980, estabelecido pela Organização. Somam-se, ainda, as urgências de outros programas que, embora sem as implicações e conotações das metas do PAF, têm suas dimensões próprias;

- com a abertura sucessiva de novas frentes de trabalho, relativa aos Programas, amplia-se e diversifica-se a clientela em relação:

- . à natureza do/s programa/s;
- . ao tipo e modo de operá-los;

. a sua localização e abrangência.

- com a progressiva multiplicação de ações e clientela, todos os empreendimentos vem exigir a capacitação de recursos humanos, e o MOBRAL ganha experiência através de realização de Encontros, constituindo-se numa verdadeira Agência de Treinamento;

- a logística do MOBRAL ganha extraordinária dimensão e inclui uma série de novos procedimentos regulados e instrumentos específicos para fazer face a complexidade de armazenamento, distribuição e controle de material, recursos físicos e financeiros e o acompanhamento, controle e avaliação dos Programas;

- a estrutura do MOBRAL se expande e ocorre a transposição do modelo, instituindo-se homólogos nas Coordenações e nas COMUN (Encarregados). Além das COMUN, em função dos Programas, surgem Grupos de Apoio na Comunidade, em auxílio, inicialmente, à execução do PAF, e mais tarde, face a outras atividades comunitárias;

- o SUSUG, logo após seu primeiro ano de vida, é utilizado como "instrumento fundamental à implantação maciça dos programas", como "instrumento de superação de uma série de problemas naturais de uma entidade da dimensão do MOBRAL, em rápida expansão", como "instrumento necessário ao melhor desenvolvimento do trabalho no campo" e passa a ser um "instrumento integrador", a nível de campo, por se constituir o elo de ligação por onde são canalizadas as ações;

- na medida em que se ampliam as ações, existe a natural "expansão e diversificação de atividades do Subsistema", (Educação de Massa e Educação Comunitária) havendo portanto uma "grande pressão e sobrecarga de trabalho ... elevado nível de exigência ... aguda necessidade de qualificação, a curto prazo, em uma série de novos conteúdos;

- ocorrem "sucessivas tentativas de maior racionalização das tarefas do supervisor e vários estudos sobre a adequação da estrutura do SUSUG, às novas realidades surgidas". Como medidas adotadas para suprir deficiências são elaboradas, no período, as Normas de Funcionamento do SUSUG, (a cada ano) o Esquema Básico de Atividades (a partir de 1975) que ressaltam as atribuições dos Supervisores, por Programa/Projeto. Finalmente, em 78, são consolidadas as atribuições no Manual do Supervisor, centradas nas funções do processo de Supervisão;

- a rede aumenta anualmente por pressão das atividades e solicitações das Coordenações, englobando na atualidade uma dotação de:

. 157 Supervisores Estaduais, ou seja 94 a mais do número original;

. 969 Supervisores de Área (478 a mais).

20

A distribuição leva em conta os critérios estabelecidos, com ênfase no número de municípios, sendo a média nacional, na relação existente SE x SA de 1 para 8, exceto em três Estados acima de 8 (oito).

Na relação SA x município a média é de 1 SA para 4 municípios, com exceção de quatro Estados, onde a relação é acima de 5 até 8;

- os incentivos salariais, a partir de 76, são desvinculados do salário mínimo, estabelecendo-se percentuais a mais, pela Direção. As diárias e ajudas de manutenção não conseguem acompanhar os valores para cobertura dos custos de viagem e permanência, em virtude da inflação. Quase sempre os supervisores precisam se valer de diferentes opções de permanência, ou complementar, cobrindo pessoalmente os custos de deslocamento. Para amenizar essa situação são instituídos outros incentivos - reembolso de passagens intermunicipais e auxílio-alimentação;

- com a pressão das necessidades, continua a ocorrer "desvio de tarefas do supervisor, que assume muito mais atribuições de coordenação e executivas do que as que lhes são atribuídas; as tarefas eram delegadas em função das necessidades sem grande preocupação geral em relação as possibilidades e incompatibilidades existentes";

- o esquema de Supervisão, diante da complexa sistemática das ações, promove uma penetração mais efetiva da Organização em todo o território nacional e "aceleração e extremo enriquecimento do fluxo de informações".

- com o SUSUG surge a possibilidade de maior garantia quanto à aplicação das orientações emitidas, ao mesmo tempo que uma maior possibilidade de adequação dessas orientações, à realidade;

- aumenta-se, ano a ano, o potencial da Organização de implantar, a curto prazo e a nível nacional, qualquer atividade/programa, e ainda, a possibilidade de um controle sistemático das atividades desenvolvidas.

3.3.2. Principais Aspectos

Com base nos fatos descritos pode-se constatar alguns aspectos principais que se evidenciam nos anos de expansão e diversificação de atividades da Organização e da rede:

- ênfase na terminalidade da missão maior de combate ao analfabetismo, com a valorização do PAF e na busca permanente de outras alternativas de ofertas educativas plurais necessárias e básicas à Educação Permanente até o primeiro semestre de 1980; a partir daí, a tônica passa a ser a Educação Comunitária e a manutenção do PAF para o controle e prevenção do analfabetismo do País, ganha vulto menor;
- ênfase na forma participativa que busca estreitamentos de vínculos com a clientela e sua problemática para adequação de metas, programas/projetos/atividades, mas que — face às urgências, o caráter das ações, os entraves diversos e o tempo disponível para a Supervisão — a organização não pode se deter, mais profundamente, no quadro cultural de referência dos meio-ambientes trabalhados;
- resposta ascendente e positiva de participação dos segmentos pobres da população nos programas, projetos, campanhas e atividades da Organização, com o surgimento, ativação ou reativação de vários grupos organizados nas Comunidades; porém, devido a localização dispersa dos grupos, as exigências relativas às atividades dos programas e projetos em desenvolvimento, as dificuldades diversas do trabalho, as variações de desempenho das COMUN — vê-se prejudicada a orientação sistemática e permanente necessária aos grupos, assim como aquelas igualmente necessárias à COMUN/Comunidade;
- expansão progressiva de orientações inter-setoriais das diversas Gerências/Programas, mas quase sempre através de informações departamentalizadas em função de necessidades específicas.

Desta forma, ficam prejudicadas:

- . a manutenção da característica de globalidade do Subsistema de Supervisão;
- . o caráter inter-setorial dos conteúdos;
- . as ações plurais e integradas dos grupos;
- . as relações inter-intra-comunidades;

22

. os intercâmbios de capacidade técnica e experiencial dos recursos humanos envolvidos nos trabalhos/ações, provocando uma intercomunicação superficial e a incorporação de conhecimentos e medidas de solução, apenas nos aspectos altamente urgentes e relevantes, o que vem prejudicar a QUALIDADE das ações;

- permanente tentativa de descentralização através da melhoria do funcionamento do SUSUG, mas com ênfase na busca de solução estrutural - espacial. Elas propiciam maior mobilidade da ação dos supervisores fazendo surgir, além do modelo tradicional, a formação de duplas de supervisores, a de equipes para os "piques" de implantação de Programas, remanejamento e redistribuição de áreas, criadas ao longo do tempo pelas Coordenações.

Entretanto, apesar destas iniciativas apresentarem inovações e testarem formas válidas de aproximação com a realidade, para melhor atender as urgências de trabalho. Estas tentativas ainda não promovem ALTERAÇÕES e MELHORIAS na execução compartilhada e no processo decisório das ações no campo e entre os diferentes níveis, conforme seria desejável e necessário;

- uma busca permanente de integração das ações educativas não formais visando maior flexibilidade e objetividade, mas que são prejudicadas por fatores políticos, de investimento, pela casuística e condicionamentos do meio-ambiente, que interferem no sucesso ou insucesso das realizações e do SUSUG;

. fatores políticos, pois é vasto ou estreito o universo de relações e grande o número de partes interessadas e/ou responsabilizadas pelo agir. Grande demais para que se possa otimizar uma solução, às vezes, única em prejuízo do espírito da Organização, de busca do senso comum; e, ainda, obter uma solução gerada com o apoio das diversas partes (grupos, entidades, pessoas), decisões comuns que atendam as diversas imposições de peculiaridades regionais e locais;

. fatores de investimento, relacionados:
ao TEMPO de trabalho dos Supervisores, às características desse trabalho (que envolve disponibilidades alongadas de viagem, dedicação exclusiva, alta motivação, responsabilidade, atenção a cronogramas...);

ao NÚMERO ADEQUADO DE SUPERVISORES, compatível com as exigências diversificadas do enorme volume de trabalho, as dimensões geográficas e realidades locais, regionais, territoriais, metropolitanas e estaduais;

aos INCENTIVOS SALARIAIS adequados à evolução dos anos e da inflação, que a sua falta vem provocando índices significativos de saídas de Supervisores e dificuldades no recrutamento e seleção do pessoal, face às ofertas da Organização aquêm do mercado de trabalho;

. fatores da casuística e do meio ambiente, que fazem parte da realidade brasileira e da natureza humana, relacionados a ritmos diferenciados, aos traços culturais, aos modos de ser, e as peculiaridades locais e regionais.

3.3.3. Conclusão

A análise dos principais aspectos do período nos permite afirmar que são várias as causas que estão determinando os efeitos no desempenho do trabalho do SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL. Na verdade, há uma multiplicidade de condições determinantes, as quais, reunidas, vêm comprometendo:

- o desempenho valorável das COMUN;
- o desempenho meritório dos recursos humanos do SUSUG;
- o funcionamento adequado do modelo de Supervisão do MOBREAL para melhoria qualitativa e quantitativa das realizações do Órgão.

Inúmeras condições determinantes estão ligadas aos polos onde se permeiam a ação do SUSUG: a COMUN, os grupos dos programas diversos do MOBREAL, demais grupos da comunidade; a forma com que esses grupos se organizam, operam e interagem entre si e com a comunidade em geral; a Coordenação, sua agressividade gerencial, sua capacidade de agir, compor e movimentar meios e fatores de execução.

As grandes realizações, embora da maior significação, demandaram, no decorrer do tempo, alto custo no comportamento humano das pessoas das COMUN e dos grupos - onde o mais atingido neste processo, foi o SUPERVISOR.

Neste aspecto, são questionáveis os desempenhos valoráveis, pois o dinheiro, a energia e o tempo investido no comportamento requerido no desempenho do SUBSISTEMA, vêm gradativamente, mostrando que os esforços, puderam, simultaneamente, incrementar o aumento das realizações, recompensando plenamente e decrescer a qualidade.

Mais tarde, vem a ocorrer o cansaço, o desgaste dos recursos humanos, face ao aumento constante evolutivo de trabalho e responsabilidade, "sem grandes esperanças de retorno, face às dificuldades julgadas intransponíveis, a curto prazo". (fonte: Educação de Massa e Educação Comunitária)

O quadro de incentivos, de melhoria de condições de trabalho, não evoluiu na relação direta das grandes motivações, esforços e conhecimentos cada vez mais plurais e específicos, provocando desgastes naturais.

O encorajamento para os resultados, em detrimento da "valoração" do desempenho, mostrou-se incompleto, e muitas vezes falho, por estimular o desperdício de energias das pessoas, nem sempre obtendo o desempenho meritório.

Conseqüentemente, as deficiências acumuladas, ano a ano, com sequelas desde os antecedentes do SUBSISTEMA, têm sua causa imediata, nas deficiências do repertório do comportamento das pessoas, da célula básica da Organização, no meio-ambiente que sustenta este repertório, ou em ambos.

As variações concomitantes dos fatores de participação comunitária, políticos, de investimentos, e outros da casuística, tem relação direta com o sucesso e insucesso do Subsistema. Conquanto alguns aspectos destes fatores possam e precisem ser melhorados, outros parecem fazer parte da problemática brasileira. Esta, portanto, exige ser entendida e melhor investigada durante o processo de supervisão, cada vez mais intensamente.

A causa primordial se localiza nos fatores de administração, relacionados a tomadas de decisão quanto a:

- racionalização do planejamento e da utilização dos recursos humanos;
- coordenação mais efetiva/compartilhada: COMUN - GRUPOS - COMUNIDADES/SUSUG; SUSUG/COORDENAÇÕES; COORDENAÇÕES/MOBRAL-Central; que propiciem agilizar e aproximar ainda mais as ações e os processos decisórios, com base na realidade.

Por outro lado, ainda nos aspectos de administração, a prioridade do momento - Pré-Escolar - e a continuidade dos programas diversificados vem a exigir, um acompanhamento mais sistemático, mais presente das ações e mais estreito com a clientela, sempre com ênfase nas prioridades locais e regionais.

A avaliação, mais apurada, volta-se com preponderância, para a qualidade, para os desempenhos valoráveis, onde o processo seja sempre o grande referencial dos produtos desejados e estabelecidos; o produto, o meio pelo qual se deseja alcançar o resultado imediato.

Apenas com a associação destes fatores, equilibrada e sensatamente conjugados, e estas medidas operacionalizadas, poderão o CAPITAL HUMANO gerar melhor êxito para a Organização desde que esta dedique maior atenção a medidas e respostas ligadas diretamente a competência humana.

Em síntese, pode-se concluir que as formas de melhoramento da atuação e dos resultados do SUBSISTEMA, precisam atentar para as causas, imediata e primordial, acima apontadas:

Em relação à causa imediata:

- . impulsionar melhorias nos feedbacks que devem ser mais frequentes e substanciais sobre a adequação dos desempenhos;

- . tornar mais precisa a descrição do que é esperado no desempenho do supervisor e explicitar as expectativas da Organização quanto à CONUR;
- . definir com maior clareza os padrões típicos e exemplares para facilitar, adequar e direcionar o desempenho;
- . designar cientificamente os conhecimentos adequados para os treinamentos com evidência nos desempenhos exemplares;
- . aprofundar e atualizar, progressiva e continuamente, o conhecimento da realidade;
- . designar, cientificamente, tarefas e material de trabalho contemplando os fatores humanos: capacidade, aspectos físicos, adaptação e seleção.

● - Em relação à causa primordial:

- . racionalizar as estruturas e os processos da supervisão promovendo maior descentralização de modo a otimizar, de região a região, a aproximação e a concentração de esforços;
- . estudar a possibilidade de, gradativamente, substituir os empenhos excessivos das unidades de controle e avaliação pelos mecanismos de supervisão e capacitação;
- . desenvolver e valorizar os recursos humanos, empenhados no trabalho de campo, através do aperfeiçoamento contínuo do padrão de qualidade dos SA e SE;
- . criar condições, estímulos e incentivos para um clima favorável de envolvimento, participação, realização de objetivos institucionais e pessoais da rede de supervisão a fim de manter o potencial motivador sempre presente nos recursos humanos do Subsistema;
- . fortalecer a atividade de planejamento substantivo das realizações e do Subsistema para que as aproximações desejáveis ao Programa Pré-Escolar se estabeleçam sem grandes prejuízos dos demais Programas, reforçando, cada vez mais a Educação Comunitária; e
- . compatibilizar, nos diferentes níveis de supervisão, as decorrentes necessidades de adequação de funções, de papéis e atribuições.

4. CONCLUSÕES FINAIS DO ESTUDO

As constatações oriundas da reflexão procedida sobre os momentos distintos e determinados aspectos concernentes ao trabalho do MGBRAL e à ação da Supervisão, vêm exigir esforços no sentido de que seja feita uma revisão no modelo do Subsistema, ou seja um verdadeiro movimento de reconceituação.

Este reconceituar urge, face às perspectivas da Organização hoje, e deve se ater a todas as partes do MODELO a saber:

- o CONCEITO de Supervisão adotado até o presente, deve admitir um conteúdo misto, o "fazer - fazer" como seu cerne e o "fazer" que a realidade está a exigir. Neste sentido, os Supervisores de Área tem como ponto de partida de sua ação, este "fazer" e como ponto de chegada o conceito do "fazer - fazer".

O cerne do conceito é sempre o ponto inicial a ser observado pelos atuais Supervisores Estaduais.

- os OBJETIVOS, por sua vez, passam a concretizar a perspectiva projetada no conceito supracitado.

- as CARACTERÍSTICAS necessitam ser redimensionadas:

. globalidade - entendida como a relação que deve ser estabelecida entre supervisor - supervisionado - sistema cliente num tempo e espaço, cuja relação venha a ser mediatizada pela realidade de cada um.

Mantem-se nesta característica o sentido de conhecimento dos conteúdos dos diferentes programas e de atuação global;

. descentralização - compreendendo também o processo decisório, e a mobilidade dos supervisores, face as suas potencialidades e à realização das atividades necessárias;

. níveis não hierárquicos - entendidos num movimento circular, congregando um grupo de supervisores (SA=SE). O princípio de regionalização passa a ser o elemento norteador desta característica.

O encarregado municipal (ENSUG) permanece na COMUN como um elemento do grupo, sem a conotação que tem hoje (Coordenador da Supervisão), assumindo as tarefas, que conjuntamente com os outros membros, forem decididas.

. fluxo de inter-relacionamento - entendido como a possibilidade e necessidade de aproximar o máximo o supervisor do seu supervisionado, para que se estabeleçam as relações adequadas.

- a ESTRUTURA também deve ser alvo de redimensão de modo que as partes anteriores do modelo possam ser operacionalizadas como tal. A característica denominada "níveis não hierárquicos" e o seu já aludido movimento pode se constituir o desenho estrutural do SUSUG;

- o FUNCIONAMENTO requer uma revisão das atribuições à luz das funções da Supervisão e do conceito admitido, para que se possibilite o real desempenho dos papéis.

O processo de construção e reconstrução conceitual e operacional, de cada parte do modelo de Supervisão, deve ser constante a fim de que os pontos de estrangulamento, possam ser sanados ou minimizados em tempo hábil.

A formulação necessária dos conceitos explicitados em cada uma das partes do MODELO, bem como as atribuições dos supervisores, serão objeto de trabalho posterior.

Neste momento é possível apresentar, em anexo, uma PROPOSTA relativa à estrutura e funcionamento que deverá ser submetida a críticas e sugestões das Coordenações, tendo em vista sua viabilidade e adequabilidade, ou mesmo total modificação.

É importante, porém, que a nível nacional sejam estabelecidos os aspectos norteadores do MODELO: conceito, objetivos, características.

Tornar-se-á imprescindível, para garantir a melhor operacionalização da ação supervisora um reestudo complementar, pelos diferentes setores do MOBREAL, sobre os seguintes aspectos: funcionamento das Comissões Municipais (papel, estrutura ...).

- estabelecimento de mecanismos que favoreçam a análise e racionalização das tarefas dos supervisores, concernentes a gama de programas/projetos/atividades existentes, considerando as necessidades reais das comunidades e as perspectivas da Organização;

- condições de trabalho dos supervisores (financeiras, previdenciária, locomoção inter e intra municipal, promoção, seguro, licença);

- processo de recrutamento, seleção, capacitação;

- estabelecimento de mecanismos para atendimento às áreas de apoio e financeira no que diz respeito a problemas de anos anteriores existentes nos municípios, que eximam os supervisores destas tarefas;

- análise dos instrumentos informativos (relatórios, fichas) com vista a racionalização e obtenção também de dados mais qualitativos; e

- análise das situações específicas de áreas metropolitanas, dos Territórios e Estado do Acre com vistas ao estabelecimento de medidas adequadas ao SUSUG.

Finalmente, as reformulações e adequações propostas exigirão um redimensionamento nos níveis hierarquicamente acima da supervisão de campo. Os Coordenadores Adjuntos e a Coordenação Nacional do SUSUG precisam efetivamente se constituir num mecanismo de ligação entre as diversas Agências/Gerências. Para isto os primeiros devem exercer mais efetivamente o papel compatibilizador para agilidade operativa do Subsistema no Estado/Território. A Coordenação Nacional do SUSUG precisa promover, com maior intensidade, as articulações necessárias para o andamento ótimo dos trabalhos e os assessoramentos ao processo decisório da direção da Organização, inter-gerencial e das COORDENAÇÕES.

FUNDAÇÃO MOBIL
COORDENAÇÃO DO
SUSUG

PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE MELHORIA
DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO
SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

1. PROPOSTA

A proposta tem como referência básica a regionalização, por reconhecer a interdependência existente entre as comunidades e a necessidade de uma abordagem e intervenção mais distinta e mais apropriada aos problemas regionais. Baseia-se na CRIAÇÃO DE NÚCLEOS REGIONAIS DE SUPERVISÃO.

O NÚCLEO é responsável pelas operações do trabalho da Organização referentes ao diagnóstico, planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação.

O objetivo do NÚCLEO REGIONAL DE SUPERVISÃO é congrega e compatibilizar os esforços regionais, coordenando e complementando, quando necessário, a supervisão das ações das COMUN e demais grupos, em função das suas necessidades específicas e dos propósitos da Organização.

São características do NÚCLEO:

- CONVERGÊNCIA de interesses e necessidades, propostas e disponibilidades, através do reconhecimento das realidades diversas da região;
- ADEQUAÇÃO entre a proposta regional e o potencial da Organização;
- CONGREGAÇÃO dos esforços em resposta às peculiaridades locais e regional;
- RACIONALIZAÇÃO dos recursos humanos para melhoria do seu desempenho e atendimento às necessidades específicas da região;
- AGILIZAÇÃO dos mecanismos de intervenção, a níveis local e regional.

A área de jurisdição de um NÚCLEO é um conjunto de municípios ou de localidades, no caso de Territórios ou Metrôpoles, agrupados em função de:

- características econômicas similares;
 - características principais sobre a forma com que os extratos e agrupamentos tem acesso aos bens e serviços das comunidades locais e regional;
 - expressividade da infra-estrutura e dos equipamentos existentes;
 - existência de planos de desenvolvimento do governo estadual.
- Ressaltam-se os programas/projetos das Secretarias de Educação e Cultura.

O NÚCLEO é composto de um grupo de supervisores regionais. Parte do Grupo tem como campo de ação as COMUN e demais grupos da comunidade. Neste caso, incluem-se os atuais SA.

A outra parte do grupo, que é menor, atua em função do primeiro e face às necessidades de seu universo de ação; aí se incluem os atuais SE.

Ter-se-á, portanto, um grupo generalista (SA) e um especialista (SE).

Intra-núcleo, a coordenação das ações é compartilhada entre SA e SE. As decisões são tomadas conjuntamente, com a anuência da Coordenação, porque a esta cabe, também, orientar, acompanhar e avaliar todo o trabalho do NÚCLEO.

À nível de município a coordenação é exercida pela COMUN, os demais grupos da comunidade, com a participação do SA.

2. ALTERNATIVAS

Para operacionalização desta proposta indicam-se três alternativas, que não esgotam as formas de viabilizá-la:

ALTERNATIVA A

CRIAR UMA EQUIPE DE TREINAMENTO NO NÚCLEO REGIONAL DE SUPERVISÃO

Esta equipe se responsabiliza pela execução específica de treinamentos referentes aos Programas, tendo como prioridade; o Prê-Escolar.

De acordo com a demanda de treinamentos esta equipe pode atuar:

- . em várias regiões, que ainda não tenham equipe;
- . numa só região;
- . numa mesma região participando das realimentações concernentes aos Programas, com os demais supervisores.

Nesta hipótese, mantém-se a média geral do número atual, da relação SE x SA, da DOTAÇÃO existente, que, quantitativamente, assim se apresenta:

DOTAÇÃO ATUAL DA REDE DO SUSUG

UF	Nº DE MUNICÍPIOS	Supervisores Estaduais/ST			Supervisores de Área	
		Número	SExSA	SExMunic. xST	Número	SxMunic.
AM	44	4	5	11	21	2
PA	83	5	5	16/17	25	3/4
AC	12	3	-	4	-	-
AP	5	3	-	1/2	-	-
RO	7	4	-	1/2	-	-
RR	2	2	-	1	-	-
MA	130	5	7	26	36	3/4
PI	114	5	6/7	23	33	3/4
CE	141	8	6	17/18	48	3
RN	150	4	7	37/38	28	5/6
PB	171	5	6/7	34	32	5/6
PE	164	9	5/6	18	50	3/4
AL	94	4	5/6	23	23	4/5
SE	74	2	10	37	20	3/4
BA	336	9	10/11	37	95	3/4
ES	53	2	6/7	26/27	13	4
RJ	63	4	5/6	15/16	22	2/3
MG/Sul	380	9	6/7	42	55	6/7
MG/Norte	342	12	7/8	28	92	3/4
SP	571	15	7	38	104	5/6
PR	290	9	7/8	32	65	4/5
SC	197	5	9	39	44	4/5
RS	232	8	6	29	47	5
MT/Sul	56	2	7	28	14	4
MT/Norte	55	2	8	28	16	4
GO I	171	7	7	24/25	49	3/4
GO II	52	3	6	17	17	3
Total	3.999	157	-	-	969	-

Obs. Foram incluídos nos totais o 3 SM (SE e os 24 AR (SA) pertencentes ao Município do Rio de Janeiro (COMET) e os 5 SE referentes ao Distrito Federal.

Como se verifica na relação SExSA, existem pequenas variações por blocos de Estado, notando-se uma distinção nos Estados de Sergipe, Bahia e Santa Catarina, cuja média é acima de 8 SA para cada SE.

É visível também na relação SA X Municípios, uma distinção nos Estados de Minas Gerais (Sul), São Paulo, Paraíba e Rio Grande do Norte.

Diante disso, torna-se necessário corrigir antes de tudo as distorções apresentadas.

Reconhece-se, entretanto, que mesmo assim esta medida ainda não oferece ao SE melhores condições exigidas ao seu desempenho.

Por outro lado, essa relação existente SExSA e SAxMunicípios - precisa ser discutida com as Coordenações, pois o importante não é o estabelecimento de médias nacionais, a priori, mas a verdadeira indicação traduzida pela relação: realidade X demanda de trabalho.

Neste sentido, não se quantifica aprioristicamente, o número ideal de supervisores integrantes do NÚCLEO, para compor especificamente, a equipe de treinamento.

ALTERNATIVA B

DOTAR, POR REGIÃO, SA FIXOS EM DETERMINADOS MUNICÍPIOS. OS DEMAIS SA ATENDENDO NO MÁXIMO 3 MUNICÍPIOS

Neste caso a relação SEXSA pode ter como referência básica, uma relação de 6 SA para cada SE, que se pode considerar hoje como ideal.

Isso porque atualmente, os indicadores conhecidos, de 1 SE para 8 SA, envolvem muitas vezes, cerca de 30 municípios. Este universo impossibilita o SE de conhecer, diretamente, a realidade regional.

No município selecionado para um SA fixo, deverão ser consideradas as seguintes correlações: a atuação da COMUN, a Comunidade, os programas existentes e a serem implantados, a expressividade dos resultados, a extensão geográfica e a densidade populacional.

Esta alternativa contempla uma possibilidade que, não necessariamente, implicaria num aumento substancial da rede, uma vez que, em alguns Estados, já existem SA fixos. Entretanto, não são atendidos os critérios, de forma correlacionada, na escolha de municípios.

ALTERNATIVA C

DOTAR, POR REGIÕES, SA VOLANTES COM DOIS (2) MUNICÍPIOS. OS
DEMAIS SA ATENDENDO TRÊS (3) MUNICÍPIOS.

Nesta hipótese, a relação estabelecida é de 7 SA por 1 SE.

A distribuição de 1 (um) SA por dupla de municípios requer atenção aos critérios citados na alternativa B, e ainda, a seguinte variação:

- um município altamente expressivo e um outro, geograficamente vizinho, com baixa expressividade;

- um expressivo e outro, regularmente expressivo.

O trio de municípios é formado por aqueles de menor dimensão de trabalho, oferecido o critério de vizinhança.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

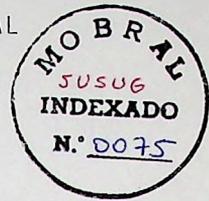
As alternativas não são exclusivas. Elas podem ser utilizadas de forma conjugada.

Todas elas se voltam para a qualidade do trabalho, melhoria do desempenho, posicionamento das pessoas em termos de papéis e diminuição da carga de trabalho. As vias de se alcançar estes propósitos é que se diferenciam e podem ser múltiplas.

As alternativas pressupõem o aumento da rede. No caso dos Territórios, Estado do Acre e Áreas Metropolitanas (com exceção do Município do Rio de Janeiro) pode ser introduzido mais um nível de supervisão, face as suas especificidades.

Elas estão intimamente relacionadas ao desempenho da Coordenação.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL



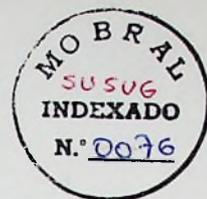
Montagem do SUSUG - 25.07.81

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	Nº DE SE/ST		Nº DE SA	
	L	D	L	D
AMAZONAS	4	4	19	21
PARÁ	5	5	21	22
ACRE	3	3	—	—
AMAPÁ	3	3	—	—
RONDÔNIA	4	4	—	—
RORAIMA	1	2	—	—
MARANHÃO	5	5	35	36
PIAUI	5	5	32	33
CEARÁ	7	8	42	48
RIO GRANDE DO NORTE	4	4	25	25
PARAÍBA	5	5	31	32
PERNAMBUCO	9	9	56	50
ALAGOAS	3**	3	23	23
SERGIPE	2	2	20	20
BAHIA	9	9	93	95
ESPÍRITO SANTO	2	2	13	13
RIO DE JANEIRO	4	4	22	22
MINAS GERAIS/SUL	7	9	56	56
MINAS GERAIS/NORTE	11	12	85	90
SÃO PAULO	11	15	100	104
PARANÁ	9	9	64	65
SANTA CATARINA	5	5	42	44
RIO GRANDE DO SUL	6	8	41	47
MATO GROSSO/SUL	2	2	13	14
MATO GROSSO/NORTE	2	2	15	16
GOIÁS I	7	7	47	49
GOIÁS II	3	3	16	17
DISTRITO FEDERAL	5	5	—	—
COMET	3	3	15	24
T O T A L		157		970

* - A COEST/PA possui 3 Coordenadores do PIC que atuam como SA.

** - A COEST/AL possui 1 SE agregado.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOBREAL
COORDENAÇÃO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL - SUSUG



PROJETO DE PUBLICAÇÃO DE UMA
SÉRIE DE DIÁLOGOS COM O ENSUG

APRESENTAÇÃO

Na perspectiva de ampliar a troca de experiências e informações entre os integrantes do SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL, apresenta-se o PROJETO DE PUBLICAÇÃO DE UMA SÉRIE DE DIÁLOCOS COM O ENSUG.

Ciente da relevância do momento de expansão da AÇÃO COMUNITÁRIA, o projeto constitui uma alternativa a mais na construção do NOVO MOBRAL.

SUMÁRIO

1 - Introdução

2- Justificativa

3- Objetivos

3.1. Objetivo Geral

3.2. Objetivos específicos

4- Metas

5- Caracterização do público-alvo

6- Especificação da série

6.1. Modo- Comum(Perguntas e Respostas)

6.2. Coleta e Tratamento das perguntas e respostas

6.3. Programação básica

7- Etapas de Execução e Avaliação do Projeto

1 - INTRODUÇÃO

A qualificação dos recursos humanos da rede do Subsistema de Supervisão Global, tem sido uma preocupação permanente.

No momento em que o MOBREAL se lança na AÇÃO COMUNITÁRIA, refletindo uma nova imagem, surge a natural demanda de adequação e concentração de esforços das ações, tanto no sentido operacional quanto funcional.

Neste contexto, destaca-se como relevante o papel do ENCARREGADO DA SUPERVISÃO GLOBAL, como um dos elementos responsáveis pela orientação dos objetivos e Programas do MOBREAL nos municípios.

O projeto ora proposto, busca ampliar e intensificar o carreamento de informações ao ENSUG, como opção de instrumentalizá-lo melhor para as suas atividades, onde uma publicação em série parece conter características mais adequadas ao dinamismo do trabalho.

Por outro lado, é essa uma forma de VALORIZAÇÃO DO ENSUG e de reconhecimento da grandeza de seu papel como centro vital das energias da COMUN e da COMUNIDADE em que atua.

2 - JUSTIFICATIVA

A realidade das Comissões Municipais vem demonstrando que as forças determinantes de seu funcionamento ágil tem a ver com o envolvimento, participação ativa e desempenho dos ENSUG.

Na verdade, a performance da COMUN e o seu desempenho, dependem também da capacidade perceptiva do ENSUG e de seu engajamento para o trabalho.

Em decorrência, a ação global do ENSUG, dos demais encarregados e da comunidade na construção do NOVO MOBREAL, vem exigir investimento maior na preparação para atuar em AÇÃO COMUNITÁRIA.

No momento, a capacitação sistemática em supervisão é feita através do Supervisor de Área e do envio bimestral de CARTAS. Seus conteúdos são inter-relacionados com aqueles fornecidos aos SE/ST/SA na perspectiva de promoção e garantia da harmonia de informações/reflexões/ações.

As cartas têm sido um instrumento útil. Verifica-se, entretanto, que o ENSUG se ressentia de uma capacitação mais efetiva e que ofereça maior flexibilidade e maior abrangência.

Portanto, uma abordagem constante sobre as dificuldades do trabalho se faz necessária, bem como reforçar seus aspectos positivos.

Coerente com esta realidade, a Coordenação do SUSUG propõe o "PROJETO DE PUBLICAÇÃO DE UMA SÉRIE DE DIÁLOGOS COM O ENSUG" como proposta simplificada tendo em vista as prioridades de concentração e disponibilidade de recursos, em substituição as referidas cartas.

Através da série será possível atender contínua e dinamicamente às necessidades de capacitação dos ENSUG e, em decorrência, das COMUN.

Espera-se, com a metodologia do Projeto, tendo como ponto de partida perguntas/respostas entre ENSUG e Coordenação do SUSUG, projetar na base do SUSUG, as inovações e as sensibilizações necessárias, somente possíveis através de maior aproximação e INTERAÇÃO entre os diferentes níveis da Organização.

Desse modo, pretende a Coordenação do SUSUG estar atenta à contínua qualificação dos ENSUG na nova linha de ação do MOBREAL, visto que uma organização é tanto mais eficiente na capacidade de prover bem-estar a seus membros, quanto mais perfeitos forem seus recursos de comunicação com as bases.

3 - OBJETIVOS

3.1 - Objetivo Geral:

Instrumentalizar continuamente os ENSUG para a tarefa de SUPERVISÃO DA AÇÃO COMUNITÁRIA em desenvolvimento.

3.2 - Objetivos Específicos:

- Melhorar o nível de conhecimento dos ENSUG quanto aos princípios básicos do processo de Ação Comunitária
- Enriquecer seus conhecimentos quanto ao processo de Supervisão voltado para a Ação Comunitária
- Fornecer informações básicas referentes às técnicas e meios adequados de trabalho para proceder ao diagnóstico social, à mobilização e orientação de grupos sociais, bem como a programação de atividades comunitárias.
- Orientar o ENSUG, através da troca de conhecimentos e intercâmbio de idéias, para acompanhar e avaliar o processo de AÇÃO COMUNITÁRIA.
- Fortalecer o processo de comunicação entre o ENSUG/COEST-COTER/MOBRAI Central

4 - METAS

O quadro geral dos ENSUG em todo o Brasil, assim se apresenta:

REGIÃO	ESTADOS	Nº ESTIMADOS DE ENSUG
NORTE	AMAZONAS	44
	PARÁ	83
	ACRE	12
	AMAPÁ	5
	RONDÔNIA	7
	RORAIMA	2
	MARANHÃO	130
	PIAUI	114
NORDESTE	CEARÁ	141
	RIO GRANDE DO NORTE	150
	PARAÍBA	171
	PERNAMBUCO	164
	ALAGOAS	94
	SERGIPE	74
SUDESTE	BAHIA	336
	ESPIRÍTO SANTO	53
	RIO DE JANEIRO	63
	MINAS GERAIS SUL	380
	MINAS GERAIS NORTE	342
	SÃO PAULO	571
	COMET	24
SUL	PARANÁ	290
	SANTA CATARINA	197
	RIO GRANDE DO SUL	232
CENTRO-OESTE	MATO GROSSO SUL	56
	MATO GROSSO	55
	GOIÁS I	171
	GOIÁS II	52
	DISTRITO FEDERAL	9
TOTAL	-	4.022

5 - CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Com base nos dados de 1978, o PERFIL DOS ENSUG aponta uma série de referências que serão valiosas no trato editorial da SÉRIE:

- o público-alvo é predominantemente FEMININO (83%) elevando-se na Região Nordeste a 88%. O quadro nacional apenas se modifica na Região Norte onde se observa uma proporção mais equilibrada de 56% do sexo feminino e 44% do sexo masculino;
- há grande diversificação etária conforme a faixa de concentração que mostra um público predominantemente JOVEM entre 18 a 29 anos (56%), a saber:

FAIXA ETÁRIA	%	CONCENT.
18 a 21	13	Jovens (56%)
22 a 25	21	
26 a 29	22	
30 a 33	16	
34 a 37	10	
+ 38	18	

- o grau de escolaridade aponta que a maioria dos ENSUG possui instrução na faixa de 2º GRAU com um percentual de 77%. As diferenças regionais prevalecem alcançando no Sul e Sudeste a elevação do índice para 89%, enquanto no Nordeste é de 68% e no Centro Oeste 65%. Na Região Norte a maioria possui instrução até o nível ginásial;

- a maioria dos ENSUG possui relativo conhecimento da organização MOBREAL, em virtude do tempo de serviço no cargo.

TEMPO DE SERVIÇO	%
+ de 3 anos	24
2 a 3 anos	12
1 e 2 anos	17
1 ano	47

- a maioria dos ENSUG não trabalha apenas no MOBREAL (64%), exercendo também atividades de professor.

6 - ESPECIFICAÇÃO DA SÉRIE

A capacitação do ENSUG através de uma série de folhetos bimestrais se apresenta como uma proposta simplificada, onde, se faz necessário dimensionar a programação, condensando o conteúdo em grandes temas operacionais de maior necessidade.

Tal alternativa deverá obedecer a uma sistemática que tem como base o intercâmbio de informações entre os níveis do Subsistema de Supervisão. Na prática, tal intercâmbio é a troca estabelecida entre SA, ST e ENSUG, de suas experiências e expectativas, envolvendo os seguintes tipos de atividades no campo:

- o SA faz a verificação das expectativas, experiências e dúvidas do ENSUG relacionadas ao conteúdo publicado no folheto;
- observa como o ENSUG vem realizando o trabalho e promove a realimentação imediata;
- discute com o ENSUG os temas ou questões que estejam relacionados ao atendimento de suas necessidades;
- estimula a reflexão e provoca a discussão a fim de que o ENSUG possa incorporar novos conhecimentos e promover mudanças no seu comportamento;
- o ENSUG estabelece o mesmo processo de reflexão com os demais encarregados da COMUN;
- o SA discute com o SE as dificuldades experimentadas na capacitação do ENSUG;
- o ENSUG e/ou o SA encaminham à Coordenação do SUSUG outras questões, dúvidas, experiências que desejam ver debatidas na série.

6.1 - Modo Comun - Perguntas e respostas:

A idéia principal é de promover uma série de Perguntas/Respostas/Reflexões sobre os problemas que o ENSUG esteja enfrentando em relação ao desenvolvimento de seu trabalho. A tentativa de intensificar o relacionamento com o ENSUG pressupõe aproximações maiores através das perguntas e das afirmações diretamente dos ENSUG ou indiretamente por meio dos SA.

Em consonância com a postura atual da organização o projeto foge da linha de capacitação proposital entendido como um meio de encaminhamento pré-definido de opções superpostas, de cima para baixo.

Com a série busca-se uma aproximação maior com a realidade e pretende-se operar na interpretação das perguntas mediante uma estratégia de montagem das respostas, dando ênfase:

- à interação/troca de conhecimentos que possam orientar a prática da Ação Comunitária;

- ao envio de sugestões de técnicas e procedimentos coerentes com as exigências específicas enunciadas nos problemas, dúvidas e desconhecimentos refletidos nas indagações dos ENSUG.

6.2 - Coleta e Tratamento das perguntas e respostas

O recebimento de sugestões de assuntos, pedidos de informações e mesmo de PERGUNTAS, exige medidas apropriadas.

Para iniciar o "diálogo" com os ENSUG, propõe-se o envio de uma CARTA comunicando-lhes a "idéia" da SÉRIE, com o objetivo de despertar expectativa. Em anexo, um miniquestionário onde o ENSUG poderá registrar suas opiniões e sugestões quanto aos assuntos/perguntas mais importantes que deverão ser tratados na SÉRIE.

Recebidos os questionários, a Coordenação do SUSUG fará rápido cômputo dos conteúdos solicitados e classificará as perguntas por tipo, natureza e categoria. Novas questões poderão ser encaminhadas pelos SA/SE/ST.

Através da análise, destacará os conteúdos prioritários e selecionará as "perguntas" que serão objeto de resposta imediata. As demais perguntas são registradas e guardadas para utilização complementar e/ou posterior.

A montagem da série, enquanto se pauta nas perguntas dos ENSUG pressupõe uma programação como referência do trabalho.

6.3 - Programação Básica

Entenda-se por "programação" a expectativa sobre a demanda dos conteúdos das perguntas, pautada nas observações e experiências da Coordenação do SUSUG e do MOBREAL como um todo.

Compreenda-se ainda o interesse de, nos primeiros momentos da AÇÃO COMUNITÁRIA assumida globalmente pelo MOBREAL, levar aos ENSUG um rol de informações gerais que facilitem o seu trabalho.

Assim, a estruturação da programação compreende:

- Temática Global - Ação Comunitária
(onde se reforçará os pressupostos da Ação Comunitária e se interpretará as expectativas do MOBREAL quanto à atuação do ENSUG).
- Temática Ativa - Técnicas de Trabalho com Comunidade
(instrumentalização) (onde se apontam técnicas e procedimentos usuais que facilitem o desenvolvimento das atividades e o envolvimento das pessoas e grupos).
- Temática Passiva - Atitudes e Procedimentos de Trabalho
(complementação) (onde se reforçam os padrões comportamentais, indispensáveis aos agentes de AC, coerentes com a cultura da comunidade e com os princípios da Organização).

QUADRO REFERENCIAL DE TEMAS GERAIS E ESPECÍFICOS

TEMAS GERAIS	TEMAS ESPECÍFICOS
NOVO MOBREAL: AÇÃO COMUNITÁRIA	O pensamento do MOBREAL A Dimensão do trabalho do MOBREAL Diagnóstico Social
O ENSUG E A COMUN	Organização de Grupos Capacitação de Líderes
O ENSUG E A COMUNIDADE	Dinamização de grupos Supervisão da Ação Comunitária

7 - Etapas de Execução e Avaliação

A execução do projeto implica nas seguintes etapas e seus respectivos responsáveis:

Planejamento - Coordenação do SUSUG

- Estudos preliminares de composição do folheto
- Levantamento de opiniões/sugestões dos ENSUG
- Análise das Sugestões
- Seleção de material de apoio

Construção - Coordenação do SUSUG

- Elaboração da matéria
- Revisão final

Aprovação da matéria - SEXEC

Operação - GECOM

- programação visual
- composição gráfica

Impressão e Distribuição - GRUAM

Utilização - SA/SE/ENSUG

- Análise e discussão do folheto
- Levantamento de novos problemas/sugestões/perguntas
- Remessa ao M.C.

Avaliação

Avaliação da matéria - ENSUG

Avaliação da utilização do conteúdo pelo ENSUG - SA

Análise dos resultados do projeto - COEST/COTER

Elaboração de relatórios - COEST/COTER

Elaboração de relatório global - Coordenação do SUSUG

COORDENAÇÃO DO SUSUG

Rio, 15 de janeiro de 1981

A GECOM,

De acordo com os entendimentos que mantivemos encaminhamos para conhecimento e análise o "Projeto de Publicações de uma Série de Diálogos com o ENSAIO", que pretendemos desenvolver através do jornal *Acas Comom*.

Assim que tivermos o parecer dessa Gerência, apresentaremos o referido projeto à Direção do MOBRAI para aprovação.

Em seguida, montaremos o cronograma de execuções e imediatamente voltaremos a manter contato com essa Gerência.

Em, 27/10/80

Mádia

À SUSUG (NÁDIA)

NÁDIA RODRIGUES DA SILVA
Coordenação do SUSUG

O "Acas Comom" tem como orientação básica a publicação de atos comunitários, pois que elas se desenvolvem por todo o Brasil, não só pois que seus exemplos possam ser imitados, com o que se cria um incentivo a seus realizadores. Típica destas linhas descharacterizáveis a filosofia do jornal, com graves prejuízos para o decurso literário, que tem em seu intuito de enriquecimento.

Certo, no entanto, é possível manter em seus fórmulas pois transpor o objetivo deste projeto em matéria compatível com a atual orientação do jornal, de certo reiteradamente enfatizada pelo PREN. Pelo que parece no assunto e colti a filiação.

A SEEXEC

Encaminhamos para conhecimento e aprovação o Projeto de Publicações de uma série intitulada "Diálogos com o ENSUC".

Este projeto faz parte da Estratégia e suas ações físicas do SUSUC do corrente ano. Em anexo, cartas que pretendemos enviar ao coordenador adjunto e supervisores sobre o referido projeto.

Em 21/1/81
Márcia

A ASSOP (Ily)

Para ~~seu~~ parecer desta Comissão.

M. Veloso
26-1-81

MARILIA SANTOS DA FRANCA VELLOZO
Secretaria - Executiva

A SEEXEC

Julgo o projeto muito bom, por várias razões:

- é interessante mudar os instrumentos de qualificação, porque ~~se~~ ^{há} ~~uma~~ ^{uma} ~~alta~~ ^{alta} saturação o pessoal de campo

- a metodologia proposta é muito adequada às necessidades do pessoal de campo; a filosofia da organização e, por outro lado,

2

tem mais sistematizadora do que as outras.
Tenho algumas sugestões quanto à redação do projeto, que poderia ficar bem claro porque vai para campo (inclusive assinalar no projeto e conversar com Nádia)

Em 28/01/81

Ely Pereira
Ely Schultz de Azevedo Pereira
Coordenadora da ASSOP

PS - Deixo o nome "Diálogos com o ENSUG" também muito bem achado.

A SUSUG (Nádia)

Aprovo.

Quanto ao conteúdo, já-éto já está preparado de comum acordo com a GERAC, pois que o nosso PRESI delegou aquela função a incumbência de sistematizar para o MOBRAL CENTRAL os conceitos relativos à Educação/Ação Comunitária.

J. Vellozo
29-1-81

MARILIA SANTOS DA FRANCA VELLOZO
Secretaria - Executiva

A GERAC

Encaminhamos o projeto em questão solicitando contato posterior visando sua operacionalização. As cartas anexas já foram enviadas às COEST/COOR

Maura Meireles

3.2.81

Produtos

Índices Lusith e Fátimas para este trabalho
com o XUVG.

Farm Immanuel embusiments, fazemos sug-
ções e ramos curriculares.

10.02.81


NILTON ALMEIDA ROCHA
Gerente - Adjunto do CEPAC

Assunto

A ideia do projeto é excelente.
Com relação ao conteúdo, consideramos
prematura a veiculação de qualquer
conteúdo sobre ações comunitárias, antes
da aprovação final do documento básico.

Após aprovação/discussão do referido
documento, seria importante que a CEPAC
participasse junto com a coordenação do
XUVG, na seleção e elaboração dos
conteúdos relativos a A.E., considerando
que esta gerência está elaborando 2 projetos
que poderão enriquecer/complementar a
proposta deste subsistema, a saber:

① Projeto de treinamento em A.E. (Curso)
(do nível central até a base)

② Documento operacional da educação comunitária.

Lembramos que estes projetos estão em
fase de discussão/estudo. Só após aprovação



INFORMAÇÕES / PARECERES /
DESPACHOS

N: _____

FL: 3 DE _____

do Doc. Básico partiremos para sua
operacionalização

fim 25/02/81

Suzana Kaz

SUZANA KAZ
Gerente da GEPAC



ESTRATÉGIA DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL 1981

- I - INTRODUÇÃO
- II - DIRETRIZES PARA AÇÃO
- III - LINHAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

I - INTRODUÇÃO

Sendo o Subsistema de Supervisão Global (SUSUG) o principal instrumento utilizado para viabilizar a cada ano a proposta de ação do MOBRAL em todo o país e considerando que: a) é imprescindível fortalecer a nova proposta de trabalho deslançado pelo MOBRAL a partir de setembro de 1980; b) o papel do supervisor, diante da nova proposta, ganha outra dimensão no sentido de um envolvimento maior com as comunidades; c) a Organização embasará suas linhas operacionais nos resultados expressos pelo planejamento participativo e nas estratégias enviadas pelas Coordenações Estaduais/Territoriais, o Subsistema de Supervisão procurará desenvolver procedimentos e atividades condizentes com a filosofia e política norteadora da educação e ação comunitária em desenvolvimento, bem como com as necessidades relativas ao seu bom funcionamento.

Pautado nestes aspectos o Subsistema adotará diretrizes e linhas operacionais de ação abaixo apresentadas.

II -. DIRETRIZES PARA AÇÃO

- O Subsistema deverá desenvolver seu trabalho voltado para a mobilização, animação e organização de grupos comunitários, auxiliado pelas Comissões Municipais, e técnicos das COEST/COTER e MOBRAL Central.

- Dará continuidade ao atendimento dos diferentes programas de forma a garantir a consecução de seus objetivos específicos.

- Desenvolverá mecanismos de auto-aperfeiçoamento e capacitação, na área de supervisão e ação comunitária, para fortalecer tecnicamente as pessoas envolvidas a nível de município, na prática educativa do MOBRAL. *atendimento às com. municipais*

- Deverá apoiar-se nos resultados expressos pelos diagnósticos sucessivos realizados pelo SUSUG que se constituem em fonte realimentadora do planejamento participativo e ainda orienta a atividade de planejar e replanejar o trabalho de supervisão.

Estas diretrizes devem possuir um caráter de interdependência em sua operacionalização, de modo que todos os produtos e subprodutos gerados para cada uma das diretrizes ou por seu conjunto reforcem e dinamizem o processo de Educação e Ação Comunitária.

O relacionamento com todas as pessoas que compõe o quadro do MOBRAL em seus diferentes níveis é imprescindível para execução das diretrizes supracitadas.

III - LINHAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Para consecução das diretrizes, o Subsistema operacionalizará os seguintes programas básicos: capacitação dos recursos humanos e acompanhamento do trabalho desenvolvido pela supervisão em seus diferentes níveis, tendo em vista as necessidades comuns e específicas de cada COEST/COTER.

A) Programa de Capacitação

Constitui-se uma das prioridades do SUSUG, desenvolver procedimentos que possibilitem preparar continuamente seus integrantes, de acordo com suas funções/atribuições e com os objetivos da supervisão, a fim de que possa adequadamente desenvolver o trabalho pretendido pelo MOBRAL.

Para isto serão realizados os seguintes projetos e atividades:

- Correspondência Direta aos Adjuntos/SE/ST/SA (cartas).
- Conjunto de materiais - "Kit nº 2 Supervisão e Ação Comunitária".
- Conversando com o ENSUG - série modular.
- Auto-Instrução para SA/SE/ST/Adjunto.
- Miniencontros de SA e outros elementos.
- Conhecendo outras Experiências - "Intercâmbio de SA/SE/Adjuntos.
- Encontro Regional de SE/Adjuntos.
- Encontro Nacional de Adjuntos.
- Cursos, Seminários locais para Adjuntos/SA/SE/ST - pequena duração.
- Encontros locais de ENSUG ou em conjunto com outros elementos da COMUN.
- Treinamentos e Seminários conjuntos com as demais equipes do MOBRAL Central e das COEST/COTER.
- Treinamento Modular através do CETEB/MEC.
- Reuniões do Subsistema nos diferentes níveis.

Para que o Programa de Capacitação do Subsistema seja efetivamente realizado, deverão ser desenvolvidos procedimentos a nível Nacional, Estadual/Territorial e Municipal que possibilitem a participação adequada das demais equipes do MOBREAL.

B) Programa de Acompanhamento

Com a finalidade de observar e analisar o processo de supervisão a fim de que se possa proceder a devida realimentação aos componentes do SUSUG, será desenvolvido um programa de acompanhamento.

O acompanhamento deverá ser feito através dos seguintes projetos/atividades:

- Assistência Técnica Direta.
- Assistência Técnica Indireta.
- Reuniões com as diversas equipes do MOBREAL para análise e compatibilização de atividades.

Paralelamente a este acompanhamento dar-se-á assessoria a direção da organização, sobretudo no que diz respeito aos aspectos administrativos concernentes a: seleção, recrutamento de supervisores, aumento da rede, política salarial, reformulação estrutural etc. Para viabilizar este tipo de trabalho continuarão sendo realizados estudos sobre perfil dos supervisores, índice de "TURNOVER", utilização da rede, critérios para seleção e recrutamento.

Finalmente, serão utilizados pelo Subsistema materiais diversos elaborados pelas diferentes equipes do MOBREAL, que possam servir de apoio ao seu trabalho, tais como: material didático, apostilas, manuais, AV, jornais, coletânea de cartas, relatórios de atividades, documentos sobre funções/atribuições.

A concretização dos projetos/atividades e seus procedimentos operacionais, para dar cumprimento aos Programas e Diretrizes, dependerá da disponibilidade de recursos financeiros e as épocas de realização serão discriminadas posteriormente.

Esta estratégia deverá possibilitar a compatibilização/articulação das ações empreendidas pelo Subsistema.