

DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
23.04.84	0001	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA: RESULTADOS DA TABUL...	S.d.
	0002	MOBRAL.	O PROCESSO DE SUPERVISÃO ANALISADO ATRAVÉS DO PROJETO...	S.d.
	0003	MOBRAL.	SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.	S.d.
	0004	MOBRAL.	GRUPOS DE ARBIZ.	S.d.
	0005	MOBRAL.	DOTAÇÃO ATUAL DA REDE DO SUSUG.	S.d.
	0006	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA: IMPLANTAÇÃO, REL...	S.d.
	0007	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA: FICHA - RESUMO, ...	S.d.
	0008	MOBRAL.	DOCUMENTO FINAL - FUNCIONAMENTO DO SUSUG.	S.d.
	0009	MOBRAL.	ATRIBUIÇÕES DAS SE / ST.	S.d.
	0010	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA: RELATÓRIO.	S.d.
	0011	MOBRAL.	QUESTIONÁRIO / CARACTERIZAÇÃO DO SE.	S.d.
	0012	MOBRAL.	PROJETO DE CAPACITAÇÃO ÀS COMUN.	S.d.
	0013	MOBRAL.	CONSIDERAÇÕES VISANDO A ELABORAÇÃO DO ANTE-PROJETO DE...	S.d.
	0014	MOBRAL.	CONSIDERAÇÕES VISANDO A ELABORAÇÃO DO ANTE-PROJETO...	S.d.
	0015	MOBRAL.	PLANO DE TRABALHO DO SUSUG / 1978.	S.d.
	0016	MOBRAL.	CONSULTA AO CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SOBRE...	S.d.
	0017	MOBRAL.	ORIENTAÇÕES PARA USO DOS MÓDULOS COMPLEMENTARES...	1976
	0018	MOBRAL.	SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL - SUSUG.	1976
	0019	MOBRAL.	CARTA DO SUSUG AO COORDENADOR ADJUNTO, DE 25.01.77...	1977
	0020	MOBRAL.	PERFIL DOS SUPERVISORES.	1977
	0021	MOBRAL.	AValiação DO SUB-PROJETO DE CORRESPONDÊNCIA DIRETA.	1977
	0022	MOBRAL.	PERFIL DOS SUPERVISORES	1977
	0023	MOBRAL.	SÍNTESE DO PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1977
	0024	MOBRAL.	PLANO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA...	1977
	0025	MOBRAL.	ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO ESPECIAL AOS ESTADOS...	1977
	0026	MOBRAL.	PONTOS BÁSICOS QUE MORTEARÃO AS LINHAS GEMES...	1977
	0027	MOBRAL.	ESTRATÉGIA PARA REVITALIZAÇÃO DO SUSUG / 1977.	1977
	0028	MOBRAL.	PROJETO DE CAPACITAÇÃO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.	1977
	0029	MOBRAL.	ORIENTAÇÕES PARA USO DOS MÓDULOS COMPLEMENTARES - GIS...	1977
	0030	MOBRAL.	PROPOSTA: REFORMULAÇÃO DA REGRUPAMENTO DOS S.A.	1977
	0031	MOBRAL.	ESTUDO: REFORMULAÇÃO DA FORMA DE PAGAMENTO AOS S.A.	1977
	0032	MOBRAL.	O SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.	1977
	0033	MOBRAL.	CONSIDERAÇÕES VISANDO A ELABORAÇÃO DO ANTE-PROJETO...	1977

DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
23.04.84	0034	MOBRAL.	MEMO. Nº - DA COORDENAÇÃO DO SUSUG/LICENÇA DA ASSOP.	1977
	0035	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1977
	0036	MOBRAL (EXTRAVIDA - 01.12.89)	PRÊMIO À FREQUÊNCIA.	1977
	0037	MOBRAL.	PLANO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE TREINAMENTOS...	1977
	0038	MOBRAL.	AVALIAÇÃO DO PROJETO DE TREINAMENTOS GLOBAIS, INTEG...	1977
	0039	MOBRAL.	AVALIAÇÃO DO PROJETO DE TREINAMENTOS GLOBAIS, INTEG.	1977
	0040	MOBRAL.	AVALIAÇÃO DO PROJETO DE TREINAMENTOS GLOBAIS, INTEG...	1977
	0041	MOBRAL.	AVALIAÇÃO DO PROJETO DE TREINAMENTOS GLOBAIS, INTEG.	1977
24.04.84	0042	MOBRAL.	DIAGNÓSTICO: SITUAÇÃO FUNCIONAL E SALARIAL DOS...	1977/8
	0043	MOBRAL.	MEMO Nº 237 DO SUSUG À ACESSORIA/GERÊNCIAS G...	1978
	0044	MOBRAL.	MEMO Nº 056/SUSUG/IGERAP/ISRAP, DE 21.02.78, ...	1978
	0045	MOBRAL.	AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES DESENVOLVIDA EM...	1978
	0046	MOBRAL.	ESTRATÉGIA PARA FUNCIONAMENTO DO SUSUG EM 1979.	1978
	0047	MOBRAL.	PERFIL DOS ENSUG.	1978
	0048	MOBRAL.	ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SUSUG.	1978
	0049	MOBRAL.	PROPOSTA DA ASSOP/SUSUG PARA VIABILIZAR O TRABALHO...	1978
	0050	MOBRAL.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O "TURN OVER" DO SUBSISTEMA...	1978
	0051	MOBRAL.	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SUSUG.	1978
	0052	MOBRAL.	CÁLCULO DA DOTAÇÃO DO SUSUG - 1978.	1978
	0053	MOBRAL.	PLANO DE TRABALHO DO SUSUG - 1978.	1978
	0054	MOBRAL.	O SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.	1978
	0055	MOBRAL.	AMPLIAÇÃO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL.	1978
	0056	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1978
	0057	MOBRAL.	PROJETO ESTÍMULO/RECONHECIMENTO AOS SUPERVISORES.	1978
	0058	MOBRAL.	PROJETO DE DIVULGAÇÃO DO SUSUG 198/79.	1978
	0059	MOBRAL.	MONTAGEM DO SUSUG.	1978/80
	0060	MOBRAL.	RELATÓRIO DE TRABALHO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO...	1979
	0061	MOBRAL.	PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES - 1979; SUB...	1979
	0062	MOBRAL.	PROJETO DE CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES PARA 1979.	1979
	0063	MOBRAL.	ESTRATÉGIA PARA FUNCIONAMENTO DO SUSUG EM 1979.	1979
	0064	MOBRAL.	PROPOSTA PARA UMA MAIOR EFICIÊNCIA DO SUSUG.	1979
	0065	MOBRAL.	PROPOSTA DE EXPANSÃO QUANTITATIVA DO SUSUG PARA ALG...	1979
	0066	MOBRAL.	IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA; AVALIAÇÃO.	1979

DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
25.06.85	0116	MINI ENCONTRO DE SUPERVISORES DE ÁREA, Rio de Janeiro, nov. 64, dez 47 1980; jan. 26-9, fev 22-5, 1981	Dossie	1981
25.06.85	0117	ENCONTRO ANUAL DE SUPER- VISÃO, ago. 18-22, 1980	Dossie	1980
21/01/87	0118	MOBRAL	Roteiro para coleta de dados sobre os treinamentos do SUSUC	Sd.
30/01/87	0119	MOBRAL	Encontros de coordenadores: reformulação do SUSUC.	S.U.T.
22/06/84	0120	MOBRAL	Proposta de alternativas de melhoria da estrutura e funcionamento do sub-sistê- ma de supervisão Global.	S.d.
23/06/84	0121	SILVA, Nádia Rodrigues da	Relatório de viagem. Brcmaí (maí. 23-27, 1977)	1977.
23/06/84	0122	SILVA, Nádia Rodrigues da	Relatório de viagem Mato Grosso do Sul (jul. 5-13, 1974)	1974.
23/06/84	0123	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem. Minas Gerais - Sul (set 10-16, 1978.)	1978.
23/06/84	0124	TEIXEIRA, Maria Augusta.	Relatório de viagem. Ceará (maí 05-11, 1977)	1977.
23/06/87	0125	TEIXEIRA, Maria Augusta.	Relatório de viagem. Goiás (maí 29 - jun. 06, 1977)	1977.
23/06/84	0126	SILVA, Nádia Rodrigues da.	Relatório de viagem. Maranhão (maí 02-06, 1977)	1977.
23/06/84	0127	SILVEIRA, Sylvia	Relatório de viagem Minas Gerais Sul (ago 01-06, 1977)	1977
23/06/84	0128	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Mato Grosso (maí 9-14, 1977)	1977
23/06/84	0129	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem Paraíba (ago. 27 - set 02, 1978)	1978
23/06/84	0130	MEIRELES, Márcia Maria Júlio	Relatório de viagem Amazonas (out 27-31, 1980)	1980
23/06/84	0131	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem. Ceará (set. 14-27, 1980)	1980
23/06/87	0132	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem. Brasília (abr. 24-30, 1980)	1980
23/06/87	0133	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem Minas / Norte, Minas/ Sul (abr. 7-26, 1980)	1980
23/06/87	0134	MARQUES, Maria Guryão	Relatório de viagem Minas Gerais/Sul out. 26 - nov. 03, 1980	1980
23/06/87	0135	OLIVEIRA, José Louren	Relatório de viagem Paraíba out. 20-24 1980	1980

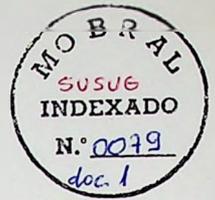
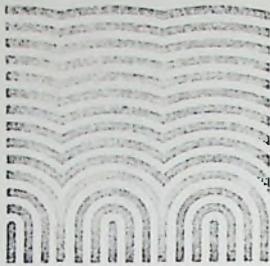
DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
23/06/87	0136	MEIRELES, Marcia Maria Julio	Relatório de viagem Pernambuco, set 29 - out 03, 1980	1980
23/06/87	0137	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Paraíba, set 22-30, 1980	1980
23/06/87	0138	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Espírito Santo, out 07 - 30, 1980	1980
23/06/87	0139	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Santa Catarina, out 20 - 24, 1980	1980
23/06/87	0140	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Paraíba, fev 25 - mar 06, 1980	1980
23/06/87	0141	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Santa Catarina, maio 27, 1980	1980
24/06/87	0142	MENEZES, Marlene de Rêdi et OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem Vitória set 25-28, 1978	1978
24/06/87	0143	MEIRELES, Marcia Maria Julio	Relatório de viagem. Aragoiânia Jun. 24-28, 1978	1978
24/06/87	0144	MEIRELES, Marcia Maria Julio	Relatório de viagem. Para. Jul. 05-07, 1978	1978
24/06/87	0145	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Aragoiânia fev 10-12, 1978	1978
24/06/87	0146	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem. Minas Gerais - Norte fev 27 - mar. 04, 1978	1978
24/06/87	0147	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Mato Grosso mar 27 - abr 01, 1978	1978
24/06/87	0148	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem. Rio Grande do Norte Jul 05-08, 1978	1978
24/06/87	0149	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem. Pernambuco, mai 20 - Jun 02, 1978	1978
24/06/87	0150	MARQUES, Maria Gurgão	Relatório de viagem Para. Jun. 05-16, 1978	1978
24/06/87	0151	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem. Mato Grosso do Sul Jul. 05-11, 1978	1978
24/06/87	0152	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem. Roraima fev. 15-17, 1978	1978
24/06/87	0153	MOBRAL	Estudo comparativo das atividades realizadas pelos supervisores de área referente ao trimestre Janeiro, fevereiro, março de 1978	1978
24/06/87	0154	MOBRAL	Estudo comparativo das atividades realizadas pelos supervisores de área referente ao trimestre abril, maio, junho de 1978	1978
24/06/87	0155	MOBRAL	Índice das atividades realizadas pelos S.A. no trimestre julho, agosto e setembro de 1978	1978

DATA	DE	AUTOR	TÍTULO	ANO
24/06/87	0155	MOBRAL	Índice de atividades realizadas pelas S/A no trimestre outubro, novembro e dezembro de 1948	1948
24/06/87	0157	MARQUES, Maria Guirão	Relatório de viagem Mato Grosso - Norte. Jun. 20 - 24 1948	1948
24/06/87	0158	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Bahia. Jun. 08 - 18, 1948	1948
24/06/87	0159	TEIXEIRA, Maria Augusta e. HENESCAL, Harlene de Paoli	Relatório de viagem - Santa Catarina. Jul. 24 - 28, 1948	1948
24/06/87	0160	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Paraná. ago. 24 - set. 01, 1948	1948
24/06/87	0161	TEIXEIRA, Maria Augusta e HENESCAL, Harlene de Paoli	Relatório de viagem Rio Grande do Sul. Jul. 31 - ago. 06, 1948	1948
24/06/87	0162	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem Sergipe. ago. 27 - set. 02, 1948	1948
25/06/87	0163	MOBRAL	Relatório padrão, orientação para o preenchimento	s.d.
25/06/87	0164	MOBRAL	Relatório padrão do SUSUV (1945)	1945
25/06/87	0165	MOBRAL	Relatório padrão do SUSUV (1946)	1946
25/06/87	0166	MOBRAL	Relatório padrão do SUSUV (1947)	1947
25/06/87	0167	MOBRAL	Esquema do relatório padrão do SUSUV (1981)	1981
25/06/87	0168	MOBRAL	Desenvolvimento do trabalho do SUSUV (1949)	1949
25/06/87	0169	MOBRAL	Relatório de atividades da coordenação do SUSUV (1948)	1948
25/06/87	0170	MOBRAL	Relatório da coordenação do Subsistema de Supermissão Global (1946)	1946
25/06/87	0171	MOBRAL	Relatório da coordenação do SUSUV (1945)	1945
25/06/87	0172	MORAES, Elisabete de	Relatório de viagem. Roraima. Anauá (ago. 14 - 30, 1981)	1981
25/06/87	0173	SILVA, Waldice Lopes da Silva	Relatório de viagem. Paraíba (Jul. 26 - 30, 1981)	1981
25/06/87	0174	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem Bahia (ago. 31 - set. 04, 1981)	1981
25/06/87	0175	BATISTA, Natália Insulino	Relatório de viagem Recife (PE), Maceió (AL) ago. 09 - 22, 1981	1981
25/06/87	0176	MOBRAL	Relatório do trabalho de assistência técnica para municípios de propostas de aperfeiçoamento do SUSUV no âmbito de atuação de Mato Grosso do Sul (ago. 17 - 21, 1981)	1981

DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
25/06/87	0177	MOBRAL	Relatório de trabalho de assistência técnica para montagem de proposta de aperfeiçoamento de SUS no Condado Metropolitano de Rio de Janeiro (CEST)	sd
25/06/87	0178	TEIXEIRA, Maria Augusta	Relatório de viagem Rio Grande do Norte (ago. 03-07, 1981)	1981
25/06/87	0179	TEIXEIRA, Maria Augusto et alii	Relatório de viagem Rio de Janeiro (set. 02-14, 1981)	1981
25/06/87	0180	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem Maranhão (ago. 17-21, 1981)	1981
25/06/87	0181	MARQUES, Maria Guirão	Relatório de viagem Maranhão (ago. 23-29, 1981)	1980
25/06/87	0182	SILVA, Nádia Rodrigues da e TAVARES, J. Batista	Relatório / atuação emergencial - CEST - PB (set. 30-12, 1981)	1981
25/06/87	0183	MARQUES, Maria Guirão e BASTA, Natália Ursulina	Relatório de viagem São Paulo (jun. 03-30, 1981)	1981
25/06/87	0184	BIANCHINI, Saide e SILVA, Nádia Rodrigues	Relatório de viagem Bahia (dez. 05-07 e 09-13, 1978)	1978
25/06/87	0185	MOBRAL	Relatório semestral (1980)	1980
25/06/87	0186	OLIVEIRA, José Luiz e MENEZES, Marlene de Paoli	Relatório de viagem Niterói (Jan. 22-26, 1979)	
25/06/87	0187	MARQUES, Maria Guirão	Relatório de viagem Mato Grosso (dez. 02-08, 1979)	1979
25/06/87	0188	MEIRELLES, Márcia Maria Juliano	Relatório de viagem São Paulo (mai. 22 - jun. 01, 1979)	1979
25/06/87	0189	MOBRAL	Análise das atividades desenvolvidas pelo SUS nos meses de janeiro a maio de 1980	1980
26/06/87	0190	OLIVEIRA, José Luiz	Relatório de viagem Goiás (jun. 29 - jul. 06, 1979)	1979
26/06/87	0191	MARQUES, Maria Guirão	Relatório de viagem Minas Gerais - Norte (jun. 29 - jul. 07, 1979)	1979
01/09/87	0192	TREINAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA Rio de Janeiro, SUS JUN. 23-26, 1981	Doc. 1	1981

DATA	Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO
24.04.84	0067	MOBRAL.	PROJETO DE CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES PARA 1979.	1979
	0068	MOBRAL.	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1979
	0069	MOBRAL.	INTER-RELAIONAMENTOS BÁSICOS : EQUIPE NACIONAL E...	1980
	0070	MOBRAL.	DIRETRIZES PARA O FUNCIONAMENTO DO SUSUG EM 1980.	1980
	0071	MOBRAL.	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO DESEMIENHO DOS COORDEN...	1980
	0072	MOBRAL.	LEVANTAMENTO QUANTO À REESTRUTURAÇÃO DO SUSUG.	1980
	0073	MOBRAL.	ROTEIRO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA MONTAGEM DE PROP...	1981
	0074	MOBRAL.	ESTUDO PRELIMINAR DO MODELO DE SUPERVISÃO DO MOBRAL.	1981
	0075	MOBRAL.	MONTAGEM DO SUSUG -- 25.07.81.	1981
	0076	MOBRAL.	PROJETO DE PUBLICAÇÃO DE UMA SÉRIE DE DIÁLOGOS COM O...	1981
	0077	MOBRAL.	ESTRATÉGIA DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL 1981	1981
	0078	MOBRAL. V.1/V.2.	INSTRUMENTAIS DE AVALIAÇÃO : ÁREAS FINANCEIRA, PEDAGÓGICA...	1975
	0079	MOBRAL.	CORRESPONDÊNCIA AO SUPERVISOR DO MOBRAL 1974 (75, 1977.	1977
	0080	MOBRAL.	CORRESPONDÊNCIAS AO SUPERVISOR DO MOBRAL E ENCARGES...	1978
25.04.84	0081	MOBRAL.	CORRESPONDÊNCIA AO COORDENADOR ADJUNTO 1976, 1978/79.	1978/79
	0082	MOBRAL.	CORRESPONDÊNCIA AO SUPERVISOR DO MOBRAL 1973/81.	1979
	0083	MOBRAL.	CORRESPONDÊNCIA AO COORDENADOR ADJUNTO 1980/81.	1980/81
	0084	MOBRAL. V.1/V.2	DIAGNÓSTICO SUSUG 1981.	1981
05.06.84	0085	MOBRAL (EXTRAVIADO - DI. 12.85)	UNIDADE MODULAR : AÇÃO SUPERVISORA.	s.d.
20.06.84	0086	MOBRAL (EXTRAVIADO - DI. 12.85)	PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES (MET. Nº 2)	1980
17.07.84	0087	REGIS, Amândice Amaral dos S. et al.	O SUPERVISOR - QUALIDADE TÉCNICAS E MORAIS.	s.d.
17.08.84	0088	OLIVEIRA, José Luiz.	RELATÓRIO DE VIAGEM A MATO GROSSO SUL; PROJETO DE ASSISTÊN...	—
	—	—	CIA TÉCNICA - IMPLEMENTAÇÃO	1980
20.08.84	0089	MARQUES, Maria Gurgão.	RELATÓRIO DE VIAGEM AO ACRE, RORAIMA, RORAIMA E MACAPÁ;	—
	—	(EXTRAVIADO - DI. 12.85)	PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1980
16.11.84	0090	MOBRAL.	Diretrizes para funcionamento do SUSUG em	s.d.
26.02.85	0091	MOBRAL (EXTRAVIADO - DI. 12.85)	Programação Encontro anual de Supervisores	s.d.
26.02.85	0092	MOBRAL (" ")	Correspondência dirigida ao encarregado do subsistema de supervisão global. 1980	1980
26.02.85	0093	MOBRAL (" ")	4ª correspondência ao SUSUG	s.d.
26.02.85	0094	MOBRAL (" ")	Correspondência ao encarregado do sub-sistema de Supervisão Global 1981	1981
26.02.85	0095	MOBRAL (EXTRAVIADO - DI. 12.85)	Certificado de exercício da função de	

DATA	nº	AUTOR	Título	ANO
			supervisor do MOBRAF	s.d.
26.02.85	0096	MOBRAL	Cartazes Kit n: 1 do subsistema de supervisão global	s.d.
28.02.85	0097	MOBRAL (EXCLAVIADO 1.12.84)	Supervisão em ação comunitária	1980
28.02.85	0098	MOBRAL (" ")	Objetivos da Supervisão em ação comunitária	s.d.
28.02.85	0099	MOBRAL (" ")	Certificado aos supervisores	s.d.
28.2.85	0100	MOBRAL (" ")	Proposta para reformulação do relatório padrão	s.d.
23.4.85	0101	MOBRAL (" ")	Supervisão em ação comunitária	1980
23.4.85	0102	MOBRAL (" ")	O subsistema de supervisão global	1978
23.4.85	0103	MOBRAL (" ")	Manual do supervisor	1978
25.04.85	0104	MOBRAL (" ")	Perfil dos supervisores: um estudo comparativo	1977/78
02.05.85	0105	MOBRAL	Projeto de treinamento para o SUSUG	1975
02.05.85	0106	MOBRAL	Projeto de avaliação dos treinamentos globais integrados e sucessivos do SUSUG	s.d.
06.05.85	0107	MOBRAL	Avaliação do subprojeto de treinamento, globais, integrados e sucessivos - 1977.	1977
06.05.85	0108	MOBRAL	Treinamento GIS	1976
06.05.85	0109	MOBRAL	Projeto de treinamentos globais integrados e sucessivos	1976
14.05.85	0110	ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO	Dossiê	1977
	-	Trêsópolis, out. 1977		
24.05.85	0111	Encontro Anual de Supervisão	DOSSIÊ	
	-	Rio de Janeiro dez/4-8-1978		1978
16.05.85	0112	Encontro Nacional de Supervisores de Área - Rio de Janeiro maio 22-4-, 1978	DOSSIÊ	1978
16.05.85	0113	MOBRAL	Treinamento	s.d.
16.05.85	0114	Encontro Nacional de Supervisores de Área, 2 RJ, out 29. nov. 2 1978	DOSSIÊ	1978
29.05.85	0115	Encontro Regional de Supervisão (Coord. Adj. Supervisores Estaduais e Territoriais) Rio de Janeiro mar. 11-24 1979	DOSSIÊ	1979



Rio, dezembro de 1977

Supervisor Amigo

Estamos nos despedindo de 1977. Porém, esta nossa 8a. correspondência, a última deste ano, não será uma despedida. Ano que vem, daremos continuidade às cartas de acordo com as solicitações feitas na avaliação e no Encontro Anual de Supervisão.

A Coordenação do SUSUG procurou durante todo o ano levar até você assuntos que contribuíssem para o melhor desempenho de sua função.

Você deve estar lembrando que ao iniciarmos a série de correspondências enfatizamos a importância da sua capacitação constante, como meio efetivo de crescimento profissional. É isso justamente o que queremos reforçar nesta última carta.

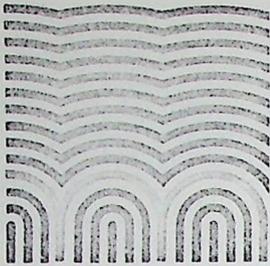
Muitas idéias devem ter sido discutidas e analisadas por você e demais colegas durante os trabalhos conjuntos realizados sobre os assuntos de cada carta. Entretanto queremos destacar alguns pontos que consideramos de grande importância:

. "Encontros, treinamentos, reuniões, são oportunidades de Supervisão. O treinador ao sentir o crescimento dos elementos que está treinando estará crescendo com eles. Há uma grande satisfação pessoal quando se consegue transmitir conhecimentos, segurança e entusiasmo ao grupo que se treina".

. "A Supervisão é hoje função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo. A toda pessoa humana devem ser dados meios para que possa pensar, dialogar, decidir e comprometer-se".

. "Buscar o diálogo, permitir que o mesmo ocorra sempre, quer como instrumento de abertura ou de aprofundamento, são os primeiros passos para o desenvolvimento das Relações Humanas".

. "O Supervisor, para bem desempenhar suas funções, tem de ser um líder, a fim de influenciar benéfica e positivamente as pessoas



com que tiver de lidar, predispondo-as a querer atuar de maneira mais eficiente possível em direção aos objetivos visados".

. "Se eu aprender a compreender o que move as pessoas saberei melhor o que elas necessitam e querem. Isto me ajudará a fazer a coisa certa. Eu me darei melhor".

. "A comunicação se constitui num processo de dar e receber. Logo que um emissor lança sua mensagem, ela provoca uma reação por parte do receptor. O comunicador experiente está sempre atento a este fato e modifica sua mensagem à medida que observa as reações decorrentes do receptor".

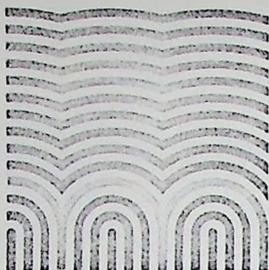
. "O Supervisor, consciente de sua função, precisa conhecer bem o seu supervisionado. Conseqüentemente procura aproveitar as habilidades de cada um, a fim de estimular seu desenvolvimento pessoal e crescimento profissional".

. "A Supervisão é muito mais ação do que palavras. Por isso o Supervisor deve apresentar sugestões adequadas e práticas para cada problema constatado. A Supervisão deve ter como ponto de partida uma situação real ou um problema encontrado e, através do estudo das causas, descobrir as formas de atuação mais apropriadas".

. "Supervisão - trabalho conjunto e êxito compartilhado"

Com este breve retrospecto queremos que você, supervisor, reflita mais uma vez, quer em momentos de Encontro com os demais colegas ou mesmo individualmente, sobre a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos do MOBREAL.

Ao encerrarmos a última correspondência em 1977, enviamos a você nossa mensagem traduzida pela poesia de Augusto Frederico Schmidt.



O NASCIMENTO

Vamos ver a Estrela!
 Sairemos pelas estradas cantando,
 Sairemos de mãos dadas,
 E acordaremos as brancas e tímidas ovelhas.
 Iremos surpreendê-Lo, Pequenino e Simples.
 Sua Inocência Iluminará os caminhos
 felizes, dormindo.

Vamos ver a Estrela!

Cordialmente,

— A Equipe do SUSUG

João Luiz Oliveira

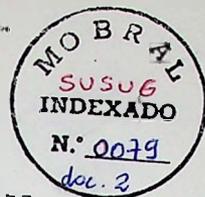
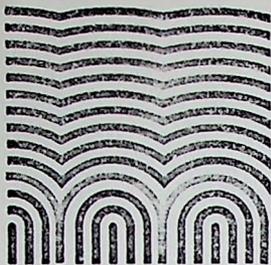
Marcia Maria Julia Meireles

Maria Augusta Teixeira

MARISE Schuler

Márcia Rodrigues

Sylvia Silveira



Rio, setembro de 1977

Caro Supervisor,

Nesta 7a. Correspondência nosso tema ainda é Supervisão. Esperamos que as duas cartas anteriores tenham lhe proporcionado um maior enriquecimento sobre este assunto. Hoje, finalmente, vamos conversar sobre as "Técnicas de Supervisão" mostrando situações práticas da supervisão. É importante ressaltar que as técnicas que vamos apresentar já devem ser conhecidas por você e utilizadas, com grande frequência. São assim, isto é, conhecendo bem as diferentes técnicas, será possível selecionar aquela que melhor se adapte à situação encontrada. É indispensável que o Supervisor tenha segurança para realizar o que pretende. É fundamental, portanto, estabelecer o objetivo que deseja atingir, o assunto a ser tratado, determinando a melhor técnica a aplicar.

Vamos observar ainda que:

- umas técnicas são adequadas ao trabalho individual, enquanto outras destinam-se ao trabalho com grupos;
- umas são destinadas à discussão ou debate, enquanto outras são apropriadas à pesquisa e ao enriquecimento.

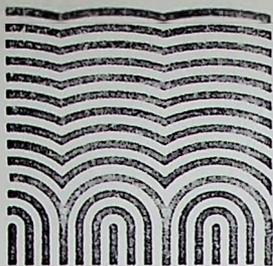
O importante é que você, Supervisor, utilize as diversas técnicas objetivando enriquecer e aprofundar os conhecimentos dos supervisionados, para que cooperativamente encontrem os caminhos mais adequados à realização de seu trabalho.

Conversemos, agora, sobre as Técnicas de Supervisão:

Visita:

A visita representa a oportunidade de contato direto com a situação real, objetivando um maior conhecimento da realidade. Conseqüentemente dar-se-á o auxílio necessário. Este auxílio é sempre caracterizado pela solução cooperativa dos problemas práticos encontrados.

Na visita há possibilidade de uma ajuda técnica direta, adequada à realidade, atendendo aos reais interesses e necessidades.



Entretanto, é bom lembrar que a visita não significa, apenas, uma oportunidade para se conhecer o que está acontecendo, mesmo que seja motivada por um interesse justificável. Não é, também, uma verificação da qualidade do trabalho realizado.

Nas visitas que são realizadas, o Supervisor precisa observar todos os aspectos presentes para, em trabalho cooperativo com o supervisionado, analisar as possíveis causas dos problemas observados e apresentar sugestões apropriadas. É com esta finalidade principal que a visita deve ser feita.

Para que a visita apresente resultados positivos há necessidade de haver um conhecimento recíproco entre supervisor e supervisionado a fim de ser estabelecido um clima de aceitação e compreensão mútua. Entretanto toda visita, sem uma boa observação, traz prejuízos que passam a interferir nos resultados do trabalho.

A observação não deve ser um julgamento e nem levar a uma classificação de pessoas ou atitudes, porque não se pode julgar sem se conhecer realmente, a situação, de forma objetiva.

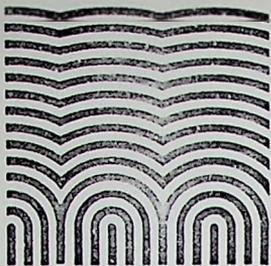
É recomendável fazer o registro da situação observada - como uma radiografia dos fatos. Este registro deve conter dados suficientes para caracterizar a situação real, servindo como instrumento para orientar o planejamento do trabalho.

Reuniões/Encontros

A reunião se apresenta como a oportunidade em que pessoas, com objetivos comuns definidos, se reúnem para realizar alguma tarefa específica. Precisa ser planejada de acordo com os objetivos pretendidos, tempo disponível, local, material necessário etc.

Também deve ser avaliada para que seja aperfeiçoada, constantemente, de acordo com a opinião dos participantes.

A reunião é uma situação ideal para que sejam utilizadas técnicas de trabalho em grupo. O grupo é a situação própria onde se realiza o diálogo. Diálogo é a forma de crescimento da pessoa. Pode-se afirmar que, em Educação, o trabalho de grupo é uma garantia na consecução dos objetivos visados.



Demonstrações

São oportunidades para que sejam observadas e vivenciadas determinadas atividades nas quais o Supervisionado encontra alguma dificuldade.

A demonstração precisa, entretanto, ser realizada mediante uma situação prática. Pode ser realizada pelo próprio Supervisor ou por outros elementos, desde que tenham segurança bastante para proceder de forma correta.

Para que as demonstrações sejam eficientes é necessário que:

- . sejam planejadas
- . haja clima de aceitação e situação natural/real de trabalho
- . atendam à dificuldade apresentada
- . sejam avaliadas, cooperativamente, para se saber se o objetivo pretendido foi alcançado.

Cabe destacar que as demonstrações se relacionam com outras oportunidades de Supervisão como visitas, reuniões, grupos de estudo (cursos, treinamento, reciclagens etc.).

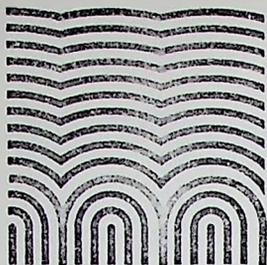
Entrevista

A entrevista permite um atendimento de acordo com as diferenças individuais. É uma procura de solução que proporciona a prática do trabalho cooperativo. Os dois trabalham juntos na descoberta da solução mais adequada para uma situação. Para conseguir êxito são importantes a consciência de seu valor e a aceitação mútua.

O importante é que o Supervisionado sinta liberdade, um clima de diálogo e compreensão, para definir bem seu problema.

Para isso é necessário:

- . conhecer bem os supervisionados;
- . esclarecer sobre os objetivos e atuação do Supervisor;



. solucionar dúvidas e/ou resolver problemas buscando sempre a contribuição do supervisionado.

Para você, ainda, um pouco mais sobre Supervisão. Lembre-se de que:

"A supervisão é hoje função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo".

"Supervisão é liderança e liderança quer dizer colaboração e estímulo condizentes com a auto-realização do Supervisionado e, como consequência, do Supervisor".

Bibliografia: - Supervisão em Educação
Narciso Veloso de Andrade

— Supervisor

Apresentamos a seguir um pequeno instrumental, cujo objetivo é conhecer suas opiniões sobre estas correspondências que lhe enviamos mensalmente.

Responda com toda sinceridade, pois serão de grande valor para nossa realimentação e planejamento futuro.

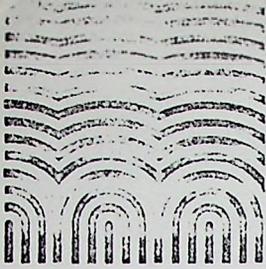
Ao terminar, destaque o instrumental e entregue-o ao SE ou ao Coordenador Adjunto que fará chegar até nós, a soma das respostas de todos os Supervisores de seu Estado ou Território.

Agradecemos, sinceramente, mais esta sua valiosa colaboração.

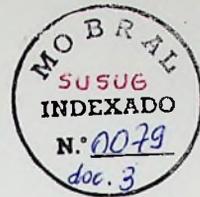
Com grande simpatia

Sylia Silveira

Sylia Silveira
Pela Equipe do SUSUG



Rio, agosto de 1977



Caro Supervisor,

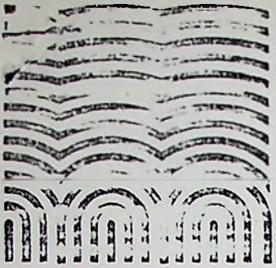
Esta é a 6a. Correspondência que chega até você. E, como ficou combinado na última carta, prosseguimos tratando do assunto Supervisão. Acreditamos que o conteúdo da mesma tenha contribuído para levar você a uma reflexão séria e profunda sobre o papel do supervisor.

Inicialmente, é oportuno considerar que ao exercer esse papel de grande responsabilidade, está no desempenho de uma função técnico-científica.

Analisemos o que isso significa:

- função técnica porque - garante a constante melhoria para o aperfeiçoamento de qualquer sistema;
- é a maneira definida de promover a integração entre as diferentes partes de um sistema;
 - é dinâmica e crítica no sentido de:
 - . promover meios de realização;
 - . avaliar os resultados obtidos;
 - . voltar a orientar como fazer melhor, mais adequada e produtivamente.

- função científica porque - pesquisa os fatos a fim de conhecer bem a realidade onde atua;
- cria diferentes formas de atuação;
 - determina prioridades para a realização das atividades programadas para a consecução dos objetivos;
 - avalia o resultado das mudanças ocorridas e que propiciaram o surgimento de uma "nova realidade".



Aí está para você o verdadeiro significado do que representa a atuação de um supervisor.

Vamos continuar o nosso estudo!

- Para que se faz supervisão?

Para permitir que os supervisores resolvam os problemas encontrados no seu campo de ação, mantendo sempre o elo entre supervisor e supervisionado. Por isso, a supervisão é um processo que deve ser adaptado às várias situações de trabalho, sendo suficientemente flexível.

- O que poderemos, ainda, considerar sobre o que seja uma boa supervisão?

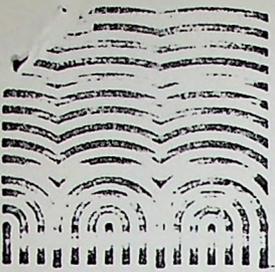
. A supervisão deve ser proporcionada a todos os elementos envolvidos na ação para que, conseqüentemente, seja obtido um melhor resultado. É, portanto, um trabalho cooperativo no qual se enfatiza a abordagem positiva do supervisor com o supervisionado e vice-versa resultante de um profundo respeito às diferenças individuais.

. A supervisão deve ter como ponto de partida uma situação real ou um problema encontrado e, através do estudo das causas, descobrir formas de atuação mais apropriadas.

. Há necessidade de que seja criado um clima de estímulo, onde o reconhecimento dos méritos e sacrifícios deva ser igual ou maior que o reconhecimento de falhas.

O supervisor precisa ter habilidade para, ao avaliar o trabalho dos supervisionados, partir do que é válido, correto, positivo, até criar condições para que a análise do que é errado não provoque choques. Dessa forma será evitado um clima emocional negativo, capaz de prejudicar a comunicação.

. A supervisão é muito mais ação do que palavras. Por isso o supervisor deve apresentar sugestões adequadas e práticas para cada problema constatado.



. É importante que seja democrática. Ao usar princípios básicos de cooperação e respeito, deve estimular o cumprimento das tarefas respeitando os direitos do indivíduo.

. Deve ser contínua e progressiva. Por isso não pode esperar que aconteçam casos graves para solucioná-los o ser, portanto, apenas corretiva. É preciso acompanhar, sistematicamente o processo, isto é, o desenvolvimento do trabalho, com o objetivo de torná-lo sempre melhor.

. A supervisão deve, assim, ser organizada e planejada com antecedência.

. Deve ser informal, aproveitando todas as oportunidades, assumindo sempre um caráter profissional.

. É preciso que seja, concomitantemente, individual e coletiva. Mas se faz necessário estabelecer um equilíbrio entre estes dois tipos de atuação:

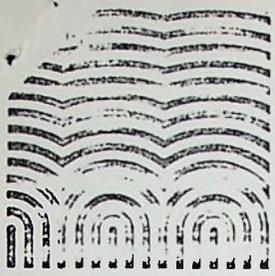
- em trabalho de grupo, onde deve haver adesão de todos os elementos que estão envolvidos;

- em trabalho individual, porque cada membro desse grupo deve receber um tratamento especial, visando a sua eficiente participação no conjunto.

Eis o momento de você parar e procurar estabelecer uma correlação entre o que está listado acima e a maneira como vem agindo. Como é válido fazemos esta auto-avaliação. Sempre temos a alegria de verificar nossos acertos. Mas, com simplicidade, observamos que, às vezes, precisamos nos reformular em alguns pontos... Isso mesmo! É assim que crescemos, que nos enriquecemos para, também, dar muito mais, de nós mesmos, aos que nos rodeiam.

- Quando e como realizar a Supervisão?

Estes são dois aspectos da Supervisão que despertam maior interesse



por seu sentido prático.

Vamos destacar dois pontos que são importantes na realização de um trabalho prático e eficiente:

1º - utilizar uma linguagem precisa que seja melhor à boa comunicação, fator indispensável para uma atuação prática, envolvendo um trabalho essencialmente cooperativo.

2º - perceber e valorizar as técnicas de supervisão, como diferentes maneiras de fazer, que levam ao atingimento dos objetivos propostos.

O que você precisa se conscientizar é de que a melhor técnica, realmente, é aquela que nos auxilia no atingimento dos objetivos, na obtenção do resultado - a solução.

. Quando realizar a supervisão?

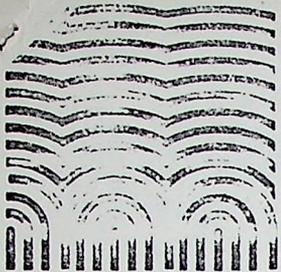
O "Quando" não corresponde a uma data fixada, mas a uma oportunidade. Logo, você deduz que:

- o supervisor deve aproveitar todas as oportunidades que surgirem para conseguir o seu objetivo principal;
- é importante usar a maior variedade possível de oportunidades. Isso evita a rotina e possibilita diferentes formas de orientação, reforçando a obtenção de um objetivo.

. Como realizar a supervisão?

O "Como" corresponde aos meios disponíveis ou formas de atuação em cada oportunidade. Estes meios ou formas de atuação constituem os instrumentos de Supervisão:

. reuniões e/ou encontros

- 
- . visitas
 - . demonstrações
 - . grupo de estudo (cursos, treinamentos, reciclagens etc.)
 - . entrevistas.

Consideramos relevante tratar de cada uma delas com você.

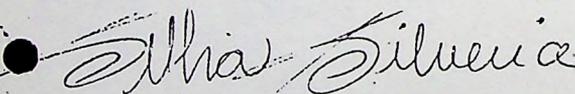
É uma terceira parte deste assunto, de real interesse para os supervisores.

Assim sendo, na próxima correspondência, voltaremos a conversar, especificamente, sobre Técnicas de Supervisão. Nosso interesse é que você reflita sobre os tópicos abordados nestas cartas.

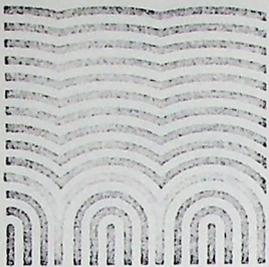
Mantenha um diálogo franco com seus colegas e enriqueça com suas experiências, o conteúdo do texto ora por nós comentado.

Acredite! Estamos voltados para o seu enriquecimento profissional.

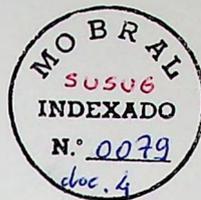
Cordialmente,



Pela Equipe do SUSUG



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
FUNDAÇÃO MOBRAL



Rio de Janeiro, julho de 1977

Caro Supervisor,

Ao enviar-lhe esta 5a. Correspondência mais uma vez vimos confirmar nosso objetivo quanto à capacitação, de você, como Supervisor.

Tem'chegado ao conhecimento da Coordenação do SUSUG que os assuntos tratados, nas cartas anteriores, mereceram estudo cuidadoso. Essa é, realmente, nossa intenção - promover, nas reuniões mensais, momentos de reflexão, de debate, em que haja enriquecimento pelo grupo dos temas abordados.

Sobre o que vamos conversar hoje?

O assunto escolhido já é conhecido de vocês, através de outros materiais de treinamento. Entretanto é sempre oportuno estudá-lo e discutí-lo. Além disso, regularmente, é bom parar para "arrumar" as idéias que fomos adquirindo, também, pela experiência de trabalho.

O tema é, portanto, SUPERVISÃO.

Iniciemos revendo seu conceito.

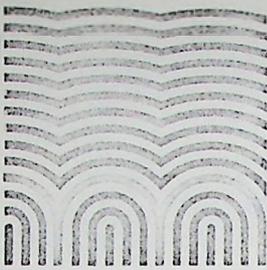
O que é, para nós, Supervisão?

SUPERVISÃO É UMA TAREFA COORDENADORA E ORIENTADORA: É, SOBRETUDO, UM TRABALHO DE COOPERAÇÃO.

Para tanto, o Supervisor consciente de sua função precisa conhecer bem o seu supervisionado.

Isso representa:

- conhecê-lo como pessoa;
- saber da sua capacidade profissional;



- identificar as suas dificuldades;
- aceitá-lo como ele realmente é.

Conseqüentemente procura aproveitar as habilidades de cada um, a fim de estimular o seu desenvolvimento pessoal e crescimento profissional.

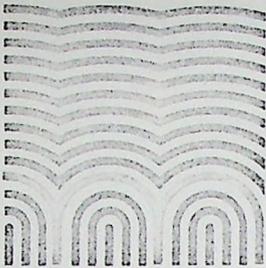
O Supervisor deve, portanto, ter o maior interesse em demonstrar que, ao observar ou ao procurar conhecer o desenvolvimento de uma atividade realizada pelo supervisionado, seu objetivo está voltado para a obtenção de resultados satisfatórios, referentes a essa atividade, e que envolve também outros indivíduos.

Nessa visão de TRABALHO COOPERATIVO é oportuno analisarmos, agora, as características da supervisão.

Quais são elas?

- assistência, desde que esteja suprindo as deficiências observadas na atuação dos elementos envolvidos no processo;
- aconselhamento, porque utilizando-se de métodos, técnicas e recursos orienta para a eficiência da ação;
- apoio, uma vez que analisa e procura solucionar, cooperativamente, possíveis dificuldades oriundas de cada situação específica;
- recurso, porque dá oportunidade a que sejam despertados interesses e atendidas necessidades dos elementos engajados na ação;
- assessoramento, no momento em que relaciona as normas e decisões com a sua execução tornando viável a aplicação à realidade;
- co-participação, porque supervisor e supervisionado assumem, conscientemente, a mesma ação porque visam a um objetivo comum.

Para que a supervisão, dentro destes princípios e com estas características ocorra efetivamente, o supervisor deve assumir um papel comportando-se de maneira que:



- identifique possíveis problemas que poderão surgir, a fim de que os mesmos sejam evitados, através de um trabalho conjunto com o supervisionado;
- ao descobrir algum problema, procure agir no sentido de evitar consequências maiores. Busque a melhor maneira de atuar na situação a ser resolvida fazendo um estudo sempre cooperativamente com o Supervisionado, para juntos encontrarem a solução final;
- pelo interesse constante que manifesta em relação ao crescimento profissional de seu supervisionado, busque permanentemente a progressiva qualificação desse elemento. Utilize, então, diferentes formas de fazê-lo, como por exemplo:
 - . treinamentos;
 - . reciclagens;
 - . reuniões;
 - . estudo, em grupo, de documentos etc.;
- tendo em vista as diferentes atividades do supervisionado, procure continuamente estimulá-lo, levando-o a uma ação criativa, considerando que cada pessoa tem um potencial criador e que precisa ser manifestado.

Portanto, a reflexão crítica e a criatividade de cada elemento, permitirão um autêntico crescimento profissional. Assim haverá mais liberdade, mais cooperação, maior comprometimento, maior progresso na consecução dos objetivos, maior satisfação e, conseqüentemente, gratificação pelo trabalho realizado.

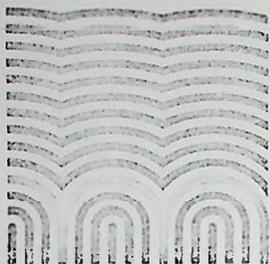
Supervisão: trabalho conjunto e êxito compartilhado.

Supervisor!

Chegou o momento de você pensar profundamente na grandeza do trabalho que executa.

E como você se sente diante do que conversamos?

Como sabemos que é hábito em todos nós, que acha você de aproveitar o momento para fazer uma auto-avaliação?



E no grupo? Como seria proveitoso um debate franco, sincero sobre o que foi apresentado!

Supervisão é o nosso trabalho.

Supervisão é a nossa preocupação constante. E sobre supervisão ainda há muito mais para se dizer. Por isso, a próxima correspondência será a continuação deste assunto.

Aguarde!

Cordialmente, pela Equipe do SUSUG

- *Dalila Sperb*

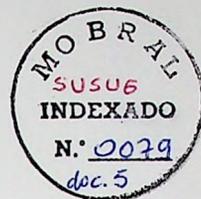
Fontes de Consulta:

Administração e Supervisão Escolar - Dalila Sperb
Fundamentos da Supervisão Escolar - Rudolf Senhard
Supervisão em Educação - Narcisa Velozo de Andrade



Rio de Janeiro, 19 de maio de 1977

3



Caro Supervisor:

Aqui estamos novamente, com mais uma mensagem para ser analisada e discutida durante o Encontro Mensal.

O assunto selecionado tem sido alvo de muitos comentários: é um tema "da moda". Entretanto, poucos têm se dedicado a estudá-lo com profundidade e seriedade que o assunto merece, pela sua importância nos dias atuais.

Nesta carta, nosso propósito é levantar alguns pontos considerados relevantes para a compreensão e a utilização da "Ciência da Comunicação", principalmente, no que diz respeito a seus aspectos práticos.

Iniciemos pelo significado do termo "COMUNICAÇÃO".

COMUNICAÇÃO quer dizer "Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual".*

O termo COMUNICAÇÃO abrange todos os meios empregados na troca de idéias, informações, sugestões através da palavra falada, sinais, gestos, figuras, imprensa, rádio, televisão, cinema etc.

Qualquer que seja a forma de comunicação nela se pressupõe:

o emissor - é o ponto de partida da mensagem - quem transmite.

a mensagem - é o que vai ser transmitido.

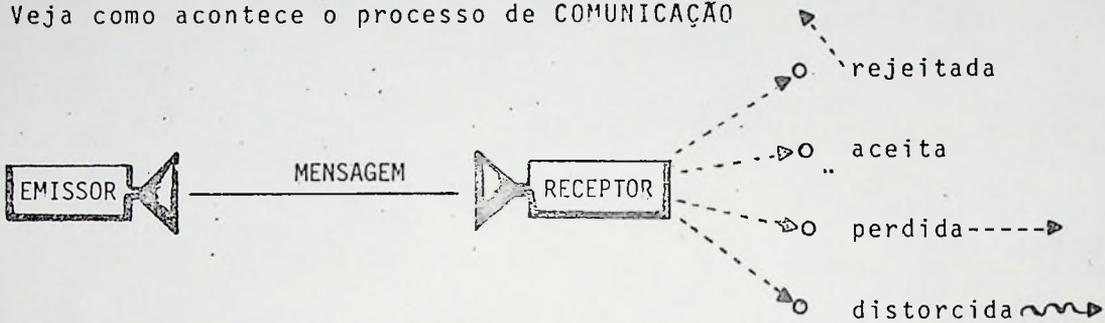
o receptor - é o complemento do emissor. Ele está no ponto de chegada da mensagem - quem recebe.

* Aurélio Buarque de Holanda Ferreira
Novo Dicionário da Língua Portuguesa.

A COMUNICAÇÃO se constitui num processo de dar e receber. Logo que um emissor lança sua mensagem, ela provoca uma reação da parte do receptor.

Esse processo, de dar e receber, sempre acontece quer os sinais sejam emitidos por televisão, quer sussurrados por um jovem ao ouvido da namorada.

Veja como acontece o processo de COMUNICAÇÃO



A mensagem pode ser aceita, rejeitada, perdida - interpretada de modo errado - ou ainda distorcida. Sua aceitação ou rejeição depende muito do emissor e do receptor.

Por exemplo: Quando duas pessoas conversam, uma está sempre "devolvendo" a comunicação à outra. Este processo é importante porque nos mostra como a nossa mensagem está sendo interpretada. A pessoa concorda? discorda? mostra-se indiferente? chocada? interessada?

O comunicador experiente está sempre atento a este fato e modifica sua mensagem à medida que observa as reações decorrentes do receptor.

A "devolução" da mensagem, isto é, a resposta do receptor não se aplica somente a esta pessoa.

Aplica-se, também, ao emissor quando, por exemplo, ao transmitir a mensagem, ouve a sua voz, que sai rouca e a torna mais clara; quando corrige palavras mal pronunciadas, quando explica o significado de alguma palavra que não foi bem compreendida pelo receptor, etc.

Existem, ainda, outros aspectos a considerar:

1º) Em qualquer tipo de comunicação raramente transmitimos nossas mensagens através de um único meio. Quando falamos usamos, além da voz, a expressão do rosto, os gestos das mãos, a relação de uma mensagem com outras dadas anteriormente, etc.

. Observe o seu caso, Supervisor:

Você, numa situação de treinamento, necessita quase sempre de vários meios de comunicação. Por que?

Porque você, como um emissor e querendo garantir a aceitação e compreensão das mensagens enviadas, utiliza vários meios de comunicação como: sua própria voz, seus gestos, a apresentação de um cartaz como estímulo visual, o texto como mensagem escrita etc.

20) As mensagens provocam reações que envolvem o nosso sistema nervoso e muscular.

Se alguém gritar "fogo" num cinema, cada um dos expectadores desenvolverá um certo tipo de atividade nervosa e muscular. Conhecemos, por exemplo, a expressão "paralizada pelo medo".

A reação, portanto, será determinada pelo sentido dado por nós ao estímulo ou mensagem recebido e ainda pelos impecilhos ou obstáculos que se encontram no caminho. Pode até não provocar nenhuma ação.

Por exemplo: Ouve-se um insulto e ao invés de dar um murro no agressor, mantemo-nos calados porque ou nossa ação é contida pelo ambiente em que nos encontramos - o grupo social ao qual pertencemos não aprovaria esta ação - ou nossa educação nos leva simplesmente a ignorar o insulto, pelo desprezo que sentimos pelo insultor.

. Vejamos outra situação em que a mensagem provocou uma reação desfavorável:

Em uma reunião você é levado, pela sua própria função de Supervisor, a fazer uma crítica construtiva a determinada situação de trabalho. Antes mesmo de você terminar a sua mensagem e de fundamentar a crítica iniciada para orientar no alcance de um melhor resultado, surge, mediante esta sua atitude, uma reação negativa do grupo supervisionado.

- Como poderão ocorrer esta reação negativa?

Por exemplo:

. um elemento do grupo imediatamente se retira do local da reunião;

. outros elementos do grupo iniciam um debate caloroso sobre o assunto, culpando você, que estava bem intencionado;

. outros elementos do grupo se dissociam tornando-se indiferentes ao que está ocorrendo.

. Façamos juntos uma reflexão para descobrir o motivo que causou a reação negativa mencionada:

- Você, ao transmitir sua mensagem, pode ter dado mais ênfase à parte negativa do trabalho executado;

- Você iniciou a reunião justamente por esse ponto considerado mais falho;

- Você ao transmitir sua mensagem, pode ter usado um timbre de voz autoritário, talvez ríspido, com uma expressão facial mais séria;

- Ou ainda, quem sabe, o grupo não estava familiarizado com você, não o conhecia bem como pessoa e por isso, não foi possível avaliar a sua boa intenção;

- Finalmente, pode ser que o grupo mesmo lhe conhecendo, não estivesse preparado para aceitar a mensagem (a crítica construtiva), naquele momento.

. O que poderá ser feito nessas ocasiões?

É importante que o COMUNICADOR:

- esteja seguro da mensagem que vai ser transmitida;

- escolha o momento mais adequado para transmitir essa mensagem;

- aceite a reação negativa do grupo, quando manifestada;

- procure ouvir as justificativas do grupo sobre a situação apresentada;

- esclareça, se possível, ao grupo, a dúvida surgida, mantendo-se firme na posição adotada, desde que realmente se julgue com a razão;

- procure, em conjunto com o grupo, buscar soluções que resolvam a situação apresentada, conciliando as reivindicações do grupo com suas próprias opiniões.

O BOM SENSO do comunicador será muito útil nesses momentos, porque dirigirá sua atuação frente ao ocorrido. Talvez, possa acontecer que não seja possível chegar à conclusão final - a resolução do problema - nesse momento. Quem sabe, em outra ocasião, seja preferível voltar a este assunto com serenidade a fim de que o grupo - os receptores - entendam realmente a mensagem.

22
20

A perfeita comunicação é facilitada não somente pela técnica empregada (clareza de expressão, emprego correto das palavras, sequência lógica do pensamento etc.) mas também pelo clima emocional estabelecido a partir das relações interpessoais.

Quando os membros do grupo sabem que existe uma atitude de aceitação e que qualquer coisa que digam não servirá de zombaria, se sentirão desinibidos para expressar o que pensam e receptivos, para aceitar a mensagem - numa verdadeira comunicação.

A comunicação dentro de um grupo é fator básico de sua sobrevivência. Sem comunicação não existiriam grupos humanos. Pessoas "em comunicação" formam grupos solidários em seus propósitos, modos de sentir, pensar e agir.

Diante das considerações que foram apresentadas, seria fundamental que refletíssemos um pouco mais, sobre uma das formas de comunicação - A COMUNICAÇÃO ORAL.

A expressão oral é um dos meios de comunicações mais empregados por VOCÊ no trabalho que desenvolve.

. Que cuidados devem ser observados para que a comunicação oral se faça da melhor forma possível?

- O COMUNICADOR precisa mostrar-se entusiasmado e atento, sem constrangimento. Seus movimentos devem exprimir o gosto pelo assunto e permitir enfatizar os pontos mais importantes. Os gestos são essenciais quando significativos, tornando a palestra mais atraente e descontraída. No entanto, esses gestos devem servir apenas para chamar a atenção e nunca para efeito de exibição. Gestos afetados desviam o interesse dos participantes do assunto para a pessoa do comunicador.

- O COMUNICADOR deve ser ouvido facilmente. A voz é um meio de comunicação direta. As palavras devem ser pronunciadas com exatidão, a fim de que não haja quebra na comunicação.

Precisa-se expressar com naturalidade e não em tom de discurso ou gritos. A comunicação do tipo informal é mais agradável e receptiva.

- O COMUNICADOR precisa ser compreendido. Para que uma mensagem seja bem entendida e assimilada, o comunicador deve se orientar nos seguintes pontos:

- . obdecer a um roteiro bem definido;
- . adaptar as palavras ao nível dos participantes;

- . obedecer a uma progressão lógica, partindo do simples para o complexo;
- . explicar de forma objetiva as partes mais importantes do assunto.
- O COMUNICADOR deve evitar apresentações muito rápidas e com um excessivo número de informações.
- O COMUNICADOR também deve evitar que ocorra o desinteresse dos presentes buscando a participação de todos.
- O COMUNICADOR deve utilizar meios auxiliares de apoio para dar vida às suas comunicações orais.
- O COMUNICADOR deve evitar o uso freqüente de termos ou expressões que dispersam a atenção dos participantes como por exemplo: "evidentemente", "evidentemente", "evidentemente"; "entenderam?"; "entenderam?"; "não é isto?", "não é isto?".

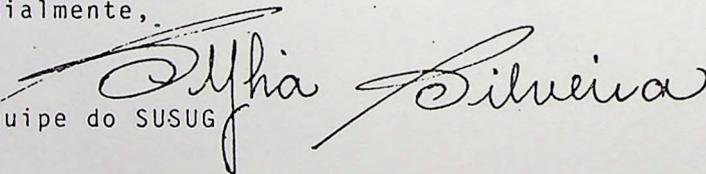
Pelo fato do tema COMUNICAÇÃO ser muito amplo, procuramos apresentar a VOCE alguns aspectos considerados mais importantes para o seu trabalho.

Esperamos ter colaborado para enriquecer seus conhecimentos e, ao mesmo tempo, despertado a sua vontade para um estudo mais aprofundado sobre este assunto.

SUPERVISOR - Existe uma união natural entre COMUNICAÇÃO e SUPERVISÃO.

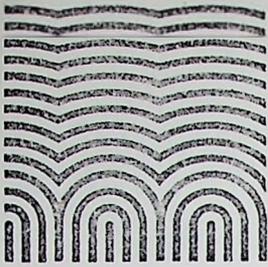
Estamos confiantes no seu trabalho.

Cordialmente,

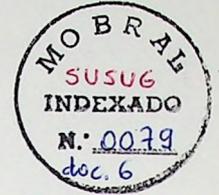

p/Equipe do SUSUG

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- Colin, Cherry - A Comunicação Humana
 - Penteado, Whiteaker - A Técnica da Comunicação
 - Stewart, Daniel - A Psicologia da Comunicação
- 127



Rio de Janeiro, 26 de abril de 1977



Supervisor amigo,

Essa é a nossa 3a. correspondência. Na anterior, apresentamos a você alguns aspectos referentes ao tema Relações Humanas. Procuramos mostrar a importância do trabalho de grupo e as motivações humanas que impulsionam todas as pessoas, onde quer que elas se encontrem.

Continuando na mesma linha abordaremos o papel da Liderança na Supervisão.

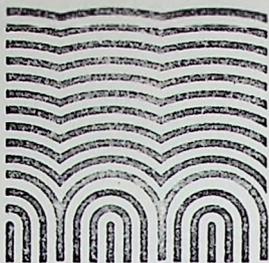
Qualquer atividade humana é função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo. A cooperação é básica ao crescimento pessoal e à rentabilidade de qualquer trabalho. Mesmo havendo uma divisão de tarefas, a fim de que haja melhores condições de realização e obtenção de resultados satisfatórios, torna-se cada vez mais necessário o entrosamento entre as pessoas. Para que isto aconteça cada pessoa precisa dialogar, decidir e comprometer-se com o seu grupo de trabalho.

A Educação - como formação integral da pessoa - deve sem dúvida propiciar condições para o desenvolvimento destas e de outras habilidades. Há necessidade, por isso, de serem criadas situações que promovam o crescimento humano, levando a pessoa a se auto-realizar bem como a integrar-se, eficientemente, em seu meio social. Para alcançar estes objetivos, é preciso que sejam realizadas atividades que possibilitem o desenvolvimento de habilidades de pesquisa, de discussão, de análise, de questionamento etc. É, principalmente, nas situações de grupo que se torna viável uma Educação para a mudança, para a verdadeira afirmação da pessoa e também, para o desenvolvimento da liderança.

"A liderança consiste de determinadas ações, tais como as que auxiliam o estabelecimento de objetivos do grupo: fazer com que este se mova para os objetivos; melhorar a qualidade das interações entre os membros; permitir coesão do grupo ou tornar os recursos disponíveis aos participantes".

- Cartwright e Zander

Conseqüentemente, a liderança deve ser exercida em rodízio pelos diversos componentes do grupo. A liderança distribuída é a grande



formadora das pessoas, é a garantia de uma participação eficiente, é a sustentação da própria situação grupal.

Tentando focalizar a liderança dentro do grupo social, pode-se partir da visão de um bom funcionamento de um grupo onde:

- . cada membro se sente seguro, necessário e solicitado; aceita os companheiros e é aceito por eles; tem seus interesses e motivações logo aproveitados e orientados para o rápido progresso, em direção aos objetivos escolhidos;

- . a liderança propicia a distribuição de responsabilidades entre todos; aproveita, racionalmente, as potencialidades de cada um.

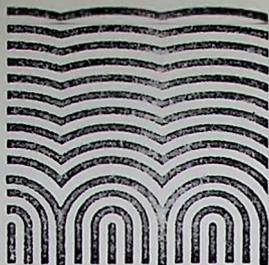
A nova conceituação de liderança importa, antes de tudo, em identificar as ações necessárias para que os grupos colocados em diferentes condições atinjam a seus objetivos. A liderança é vista, então, como a realização de atos que levem o grupo a atingir os resultados que constituem os seus objetivos. Na prática, a obtenção dos objetivos pelo grupo será a medida da validade de sua liderança e, conseqüentemente, do desempenho de papéis por todos os membros integrantes de um grupo operacional, de qualquer tipo com quaisquer objetivos.

Liderança não é mais do que "habilidade de exercer influência interpessoal, por meio da comunicação, para consecução de um objetivo comum".

A liderança é uma habilidade, até certo ponto, inata e, preponderantemente, adquirida, podendo, pois ser desenvolvida pela prática, acompanhada de uma boa formação técnica no assunto.

O supervisor, para bem desempenhar as suas funções, tem de ser um líder - exercer funções de liderança, entendida esta atividade como a que inspire e harmonize o trabalho em cooperação, antes de tudo.

Assim, você como supervisor, deve se preparar para exercer liderança, a fim de influenciar benéfica e positivamente as pessoas com quem tiver de lidar, para predispor-las a querer atuar da maneira mais eficiente possível, em direção aos objetivos visados. O supervisor deve se constituir, portanto, em um agente de mudança, no sentido da dinamização do trabalho de grupo, nas diversas áreas de sua atuação. Para tal, precisa ser um "líder funcional", encarregado, antes de tudo, de motivar e desenvolver lideranças em todos os seus grupos de



atuação.

É toda uma dimensão de trabalho com pessoas, que se constitui numa tônica da atuação do supervisor. Isto exige, além de conhecimentos e metodologia de trabalho, aspectos de integridade e maturidade de sua personalidade.

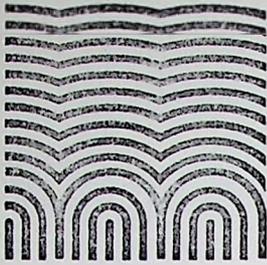
O supervisor deve ser estimulado a descobrir, de maneiras as mais diversas, a grande importância de suas atitudes na determinação da qualidade do seu trabalho. Como líder educacional, como animador de diversos grupos, ele deve reformular sempre os seus conceitos - avaliar sua atuação.

Portanto, o sucesso da supervisão, sem exagero, depende do bom relacionamento do supervisor com as demais pessoas envolvidas na situação - os supervisionados. Este relacionamento implica, fundamentalmente, em respeito e consideração pelo próximo, seja ele quem for e de que condições for - é a crença no próprio valor e no valor das pessoas. Você, como supervisor, deve ajudar cada indivíduo a desenvolver suas potencialidades. Cada pessoa tende a viver de acordo com o que se espera dela. Assim, lembre-se de que a contribuição de cada um é única, tem valor de acordo com a sua capacidade. A sinceridade de julgamento do supervisor leva o grupo a contribuir confiantemente.

"Se eu aprender a compreender o que move as pessoas, saberei melhor o que elas necessitam e querem. Isto me ajudará a fazer a coisa certa. Eu me darei melhor."

Supervisor, pensando em tudo o que foi abordado e pretendendo realmente contribuir para o seu melhor desempenho, apresentamos abaixo, algumas recomendações para o bom relacionamento humano a ser mantido no seu papel de líder. Pense sobre cada uma. Analise criteriosamente trocando idéias, também, com seus colegas supervisores. Enriqueça se achar necessário.

- . Evite exagerar sua própria importância.
- . Seja sincero com as pessoas e justo nos julgamentos.
- . Reconheça a importância de cada supervisionado.
- . Trate a todos com dignidade e cortesia.
- . Utilize, de maneira eficiente, as aptidões de cada um.
- . Peça e faça uso das boas sugestões de seus supervisionados.



- . Informe a todos, com antecedência, sobre as mudanças que o afetarão.
- . Seja colega e comunicativo.
- . Dê, aos seus supervisionados, liberdade de pensamento e de ação.

Acreditamos no trabalho que VOCE vem realizando.

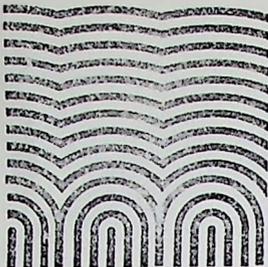
Sinta-nos ao seu lado procurando contribuir para melhorar, cada vez mais, o seu desempenho como supervisor - um líder em ação.

Cordialmente,

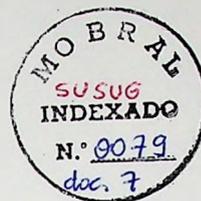
— pela Equipe do SUSUG

Bibliografia consultada:

Andrade, Narcisa Veloso de - Supervisão em Educação
Nêrici, Imideo G. - Introdução à Supervisão Escolar
Tannenbaum, Robert e outros - Liderança e Organização



Rio de Janeiro, 22 de março de 1977



Supervisor amigo,

A correspondência anterior, que foi enviada a você, tinha como um dos objetivos, tratar da importância dos Encontros mensais que se realizam na COEST/COTER, ou no polo de área estadual, como uma situação sistemática e permanente de treinamento.

A Coordenação do SUSUG refletiu bastante sobre todos os pontos de grande significação para o bom êxito de um treinamento. Acreditou, também, que você tenha enriquecido a reflexão feita, individualmente e nas ocasiões de trabalho conjunto com os demais colegas - Adjunto, Agentes e Supervisores - e esperou que os aspectos aprofundados tenham contribuído para o seu crescimento profissional, como treinando e treinador.

Buscar o diálogo, permitir que o mesmo ocorra sempre, quer como um instrumento de abertura ou de aprofundamento, são os primeiros passos para o desenvolvimento das RELAÇÕES HUMANAS.

Você, assim como todas as pessoas, em qualquer situação que se encontre: na Família, na Escola, no Trabalho, no Grupo de recreação ou de outras atividades, sente a importância e necessidade de:

- Conhecer e ser conhecido (Potencialidades)
- Respeitar e ser respeitado (Dignidade)
- Promover e ser promovido, integrando-se e integrando os seus semelhantes (Participação)

Esses princípios, que sempre existiram e que são vivenciados por você, no seu dia a dia, como um Ser de Relações Sociais e como um profissional que lida com pessoas, grupos, comunidades, devem fazer com que as Relações Humanas sejam compreendidas não meramente, como uma arte dirigida pelo bom senso, mas como uma ciência do comportamento de grupos.

O grupo é uma unidade social, cujo processo de Formação, Funcionamento e Crescimento pode e deve ser analisado.

Trabalhar em grupo é uma forma de possibilitar as pessoas a desenvolverem suas capacidades de:

- lembrar suas experiências passadas;
- julgá-las e aplicar o que delas aprendeu, e de se
- beneficiar com as experiências das outras pessoas.

O grupo, é uma das formas mais eficazes que dispomos para realizar trabalhos, que devem envolver um número cada vez maior de elementos das comunidades.

Que motivos levam as pessoas a participarem de grupos ? E a formarem novos grupos ?

É de suma importância, pensarmos um pouco quanto às chamadas MOTIVAÇÕES HUMANAS, que impulsionam as pessoas a interagir com outras e a participarem, de muitos tipos de situação de grupos, na luta pela satisfação de seus desejos e necessidades, recebendo também influência em suas vidas.

Há muitas teorias sobre as Motivações Humanas, mas podemos nos deter na classificação de "quatro desejos" que possuem as pessoas, onde quer que estejam. É evidente que diante dessa ampla classificação psicológica e social, dos vários tipos de desejos sociais das pessoas, devemos ter em mente que nenhum deles existe de forma isolada, mas sim combinado com outros.

Reflita bem sobre esses quatro desejos básicos:

- SEGURANÇA

Todos os desejos ou intenções originam-se da capacidade de pensar que tem a pessoa e o modo pelo qual os satisfaz, baseando-se no menor ou maior valor que dá às coisas. Pode dar alta importância à segurança.

O desejo de segurança pode ser satisfeito por elementos materiais, temporais como - o alimento, o abrigo, a vestimenta; por elementos espirituais e pela necessidade de ser aceito pelos outros.

- NOVAS EXPERIÊNCIAS:

Esta motivação é satisfeita pelo contato com novas pessoas, pela procura ou criação de situações sociais nas quais o ser humano se envolve, adquirindo e aceitando novas e diferentes responsabilidades e desejos.

- RECONHECIMENTO:

O desejo de reconhecimento é caracterizado pela vontade de "ser alguém" aos olhos de outras pessoas. É a necessidade de ser mais valorizado pelos seus semelhantes.

- RESPOSTA:

É a motivação de ser querido, de sentir que os outros gostam de sua companhia desejando mantê-la.

Ao compreendermos que as ações humanas são orientadas para a satisfação desses desejos, entendemos que as pessoas buscam satisfazê-los de maneiras as mais variadas. Uma delas é a procura e aceitação pelo trabalho em grupo.

É preciso que nesse momento de nosso trabalho no MOBRAL que tem em vista, prioritariamente, a Mobilização para o Programa de Alfabetização Funcional, pensemos sobre esses pontos e, ainda, quanto a algumas características importantes como uma contribuição a Você, que trabalha em grupo e que lida com grupos diferentes em cada município.

Portanto, vamos relembrar as características fundamentais para o bom funcionamento do trabalho em grupo:

- Os objetivos do grupo são estabelecidos pelos participantes;
- O relacionamento no grupo é tal, que cada participante sente-se simultaneamente livre para contribuir e responder pelo êxito do trabalho.

- O consenso do grupo predomina, mesmo que alguns participantes não concordem plenamente.
- As idéias são avaliadas em relação ao valor que têm para o grupo, ou seja, em função dos objetivos do mesmo e não em função, apenas, da procedência dessas idéias, que possa influenciar;
- A melhor atmosfera de trabalho é aquela que é acolhedora, afetuosa, de boa vontade, de simpatia, de cooperação;
- Os participantes devem se esforçar para que todos se sintam parte do grupo - o grupo é o resultado do trabalho de todos;
- A boa comunicação interna é desenvolvida com o empenho de todos.

Finalizando, diante de tudo que comentamos, chegamos à conclusão de que:

"O trabalho em grupo tem como objetivo melhorar o relacionamento dos participantes, dar-lhes condições para enfrentar de modo mais eficaz os problemas pessoais e grupais a fim de possibilitar o atingimento das metas perseguidas pelo grupo".

Existem muitos outros aspectos sobre este assunto que poderiam ainda ser abordados, e que fundamentam o trabalho com grupos resultando no bom desenvolvimento das Relações Humanas.

Refleta mais uma vez:

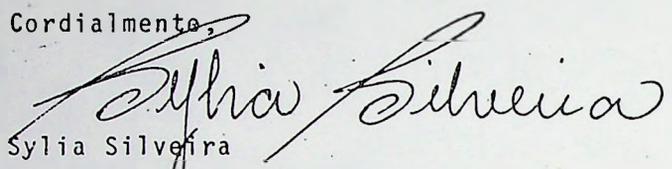
- Você, como Supervisor, tem procurado compreender as pessoas aceitando cada uma delas como realmente são?

Lembre-se de que existem Motivações que impulsionam cada pessoa a procurar grupos que melhor respondam às suas necessidades, como também, elas são responsáveis pelas atitudes que essas pessoas assumem no grupo.

- Você, como Supervisor, nas diversas situações em grupo, tem tido a preocupação de criar um clima de diálogo de modo a permitir que todos tenham oportunidade de se sentirem envolvidos, com o trabalho do grupo?

SUPERVISOR - O êxito permanente dos Programas/Projetos do MOBREAL, em campo, é obtido e será mantido através das Relações que são estabelecidas por VOCE com o OUTRO.

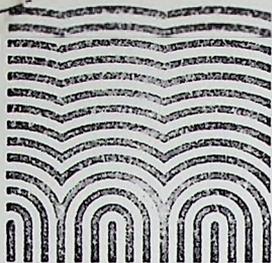
Cordialmente,



Syla Silveira
p/Equipe de Coordenação do SUSUG

Bibliografia Consultada:

1. G.M. BEAL, J.M. BOHLEN, J.N. RAUDABAUGH - LIDERANÇA DINÂMICA DE GRUPO.
2. PAULO NUNES DE ALMEIDA - O ENSINO GLOBALIZANTE EM DINÂMICA DE GRUPO.



Rio de Janeiro, 17 de fevereiro de 1977



Supervisor amigo,

Um dos Projetos da Coordenação do SUSUG, para o ano em curso, é o de Capacitação do Subsistema de Supervisão Global. Este Projeto, porém, está desdobrado em três subprojetos que são:

- Subprojeto Treinamentos GIS
- Subprojeto Correspondência Direta
- Subprojeto Montagem de Conjuntos de Material ("Kits")

Quanto ao primeiro, as diferentes gerências/centros do MOBRAL Central já estão elaborando módulo, atendendo aos principais requisitos da última avaliação realizada com os Coordenadores Adjuntos/Agentes/Supervisores e tratando de novos assuntos.

Em relação ao terceiro Projeto há previsão para breve implantação do mesmo.

Hoje, porém, iniciamos a série de CORRESPONDÊNCIAS que serão enviadas a você, desenvolvendo assim o segundo subprojeto mencionado.

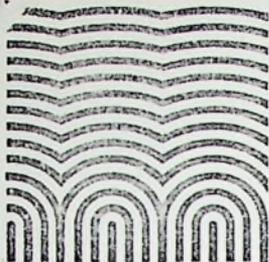
O objetivo dessa correspondência sistemática é o de contribuir para uma capacitação crescente da rede de supervisores e a conseqüente melhoria do desempenho de suas tarefas.

Os assuntos serão selecionados pela Coordenação do SUSUG aceitando-se, contudo, sugestões de você na indicação de temas que considere oportunos e úteis. De igual forma, um bom artigo, um texto de uma obra selecionada por você, poderão ser enviados à Coordenação do SUSUG, através do Coordenador Adjunto.

Hoje você está numa situação de treinamento. É o Encontro que se realiza mensalmente na COEST/COTER ou no polo de área estadual.

É nessa ocasião que você e os demais colegas-Adjunto, Agentes, Supervisores - em um trabalho conjunto, vão se revitalizar, ganhando novas experiências.

É preciso valorizar este Encontro. É o momento para que, com o maior interesse, cada supervisor participe plenamente da situação de treinamento. Isso porque, um encontro/treinamento representa um meio efetivo, como instrumento de crescimento profissional, para uma melhor atuação.



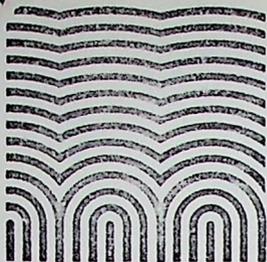
Um treinamento, pela sua importância, só tem significação se;

- tiver uma programação, cujo conteúdo responda aos interesses do grupo;
- atingir, portanto, ao objetivo pretendido que é o de capacitar os recursos humanos no mesmo envolvidos;
- estimular os treinandos para que participem, integralmente, de todos os momentos do treinamento;
- motivar para um diálogo franco, aberto;
- proporcionar troca de experiências;
- der oportunidade para que se esclareçam as dúvidas dos treinandos;
- desenvolver técnicas capazes de aproximar e dinamizar os participantes, provocando debates e conclusões conscientes;
- oferecer maior qualificação aos participantes para que, no desenvolvimento de suas tarefas, possam se sentir mais seguros e convictos do que vão realizar;
- garantir, através de uma avaliação conjunta e com uma realimentação imediata, a continuidade do trabalho tornando o treinamento mais eficaz.

Existem, ainda, muitas outras vantagens que você descobrirá numa situação de treinamento.

Reflita sobre isso. Troque idéias, discutindo com seus colegas, supervisores, que outros benefícios são adquiridos sempre que há uma participação efetiva em treinamento.

Encontros/Treinamentos/Reuniões são também oportunidades de supervisão. "A SUPERVISÃO é hoje função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo. A toda pessoa humana devem ser dados meios para que possa pensar, dialogar, decidir e comprometer-se".



Hoje você é um treinando. Lembre-se, porém, de que amanhã você será um treinador:

- sua atitude
- sua segurança
- sua cordialidade
- sua capacidade de aceitar e compreender outras pessoas
- seu interesse em criar um clima positivo de relacionamento humano
- sua maneira correta de conduzir os assuntos, as técnicas empregadas etc., representam, em seu conjunto, fatores importantes a fim de que seja conseguido um melhor resultado, um melhor aproveitamento dos participantes.

Pense nisso. É outro momento de reflexão.

Você, ao sentir o crescimento dos elementos que está treinando, estará crescendo com eles.

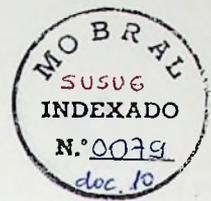
Acredite - Há uma grande satisfação pessoal quando se consegue transmitir conhecimentos, segurança e entusiasmo ao grupo que se treina.

SUPERVISOR - Sua tarefa é a garantia de todos os Programas/Projetos do MOBRAL, em campo. Por isso, sempre você é lembrado com admiração.

Cordialmente,

Sylvia Silveira
 Equipe da Coordenação do SUSUG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO



Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG

Em 30/9/75

Prezados colegas,

Muitas vezes, em nossas cartas, temos falado da necessidade das visitas às classes e da conversa com os alfabetizadores sobre as dificuldades que têm encontrado no trabalho de classe.

Essas visitas e essas conversas são absolutamente indispensáveis para a realimentação e conseqüente crescimento profissional dos alfabetizadores e supervisores.

Vamos explicar melhor: as visitas às classes e a conversa com os alfabetizadores têm as seguintes finalidades:

- verificar se há realmente a classe funcionando no local;
- se há, quantos alunos estão presentes e a matrícula da turma qual é;
- o "clima" da classe, o relacionamento existente entre os alunos e entre os alunos e alfabetizadores;
- a utilização do material didático e do material de apoio (jornais);
- a freqüência ao Posto Cultural;
- o emprego correto da metodologia;
- as dúvidas do alfabetizador;
- as reivindicações dos alunos e do alfabetizador;
- o entrosamento com a comunidade;
- o interesse pela continuidade, pelas oportunidades educacionais oferecidas pelo MOBRAL.

A conversa com o alfabetizador terá como tema principal as dificuldades que ele possa ter quanto à utilização da metodologia e do material, por exemplo.

Uma vez localizada a dificuldade ou as dificuldades, um "bate-papo" poderá resolvê-la ou resolvê-las e o supervisor (qualquer que seja ele) deverá dar as indicações para a busca da solução e tro

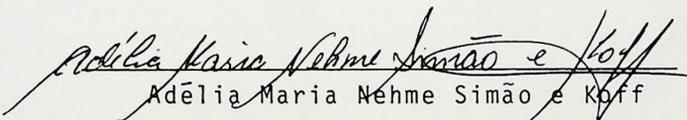
car idéias sobre suas sugestões fazendo com que o alfabetizador as critique, e isto quer dizer, fazer com que o alfabetizador dê opinião sobre as sugestões e procure dentre elas a que melhor se adapte ao seu caso ou ainda, o que será melhor, busque ele mesmo uma nova solução para a dificuldade que tem.

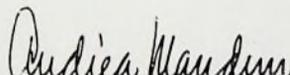
Depois numa outra oportunidade, numa outra visita à classe (que não deve ser muito demorada) o supervisor e o alfabetizador conversarão sobre o que aconteceu em relação aos problemas anteriores e as soluções encontradas e poderão verificar juntos os resultados obtidos e criticá-los.

E são assim terá havido realmente supervisão, realimentação. Esse é o trabalho de supervisão que contribuirá para o crescimento profissional do alfabetizador e do supervisor.

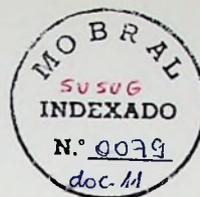
Em nossa próxima carta vamos conversar sobre outras maneiras de se chegar a obter isso, contornando as dificuldades de transporte, horário etc.

Um abraço


Adélia Maria Nehme Simão e Koff


Andréa Mandim

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO



Da: Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Em 14/9/75

Para: Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG

Prezados colegas,

Quando avaliamos o Programa de Alfabetização Funcional chegamos a um ponto que se repete sempre: a baixa qualificação dos alfabetizadores.

Essa baixa qualificação é explicada de diferentes maneiras:

- a escolaridade insuficiente, quer dizer os alfabetizadores, em sua maior parte só têm o curso primário;
- o treinamento inadequado e/ou insuficiente, quer dizer, o treinamento não foi bem transmitido, e o tempo foi pouco para esclarecimento de todas as dúvidas e dificuldades;
- a falta de conteúdo necessário para a orientação da exploração dos cartazes, das palavras geradoras e dos debates que devem acontecer no trabalho de classe.

Muitas medidas têm sido tomadas pelo MOBRAL para sanar essas dificuldades: o treinamento direto dos alfabetizadores, o treinamento pelo rádio, o treinamento continuado e intensivo do... SUSUG, as cartas aos alfabetizadores, os cursos de Educação Integrada, o programa de Autodidatismo, as Atividades Culturais, as Atividades de Profissionalização etc.

No entanto, ainda há muito o que fazer, principalmente, quanto ao esclarecimento e à motivação dos alfabetizadores para utilizarem os recursos de que já dispõem. Muitas vezes, eles deixam de se beneficiar com uma oportunidade que está a seu dispor, porque não sabem utilizá-la e como tirar dela os benefícios, as informações, os conhecimentos que elas oferecem.

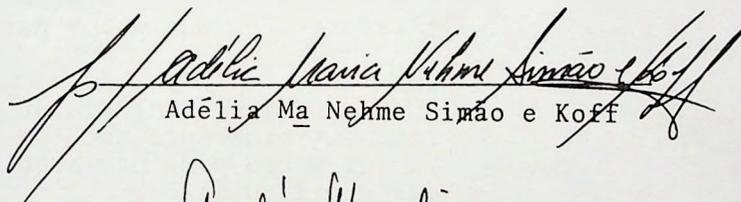
A simples leitura do material de Educação Integrada seria excelente para os alfabetizadores que encontrariam lá uma fonte de informação para os assuntos diretamente ligados aos cartazes e às palavras geradoras.

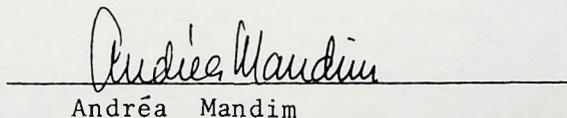
Os jornais, as revistas, os livros dos Postos Culturais auxiliariam na pesquisa e muito contribuiriam para o enriquecimento de conteúdo, tão necessário a grande parte dos nossos alfabetizadores.

Pensamos, que em todas as vezes que tivermos ocasião de conversar com os alfabetizadores, a mais importante coisa a fazer é despertá-los para esses aspectos acima descritos e levá-los a considerar todas as oportunidades existentes e que precisam ser aproveitadas.

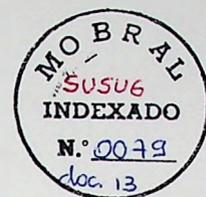
Vocês são as pessoas mais indicadas para essa tarefa e estamos certos de que compreendem a importância de melhorarmos a qualificação dos alfabetizadores.

Um abraço carinhoso,


Adélia Ma Nehme Simão e Koff


Andréa Mandim

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL



Em 30 de julho de 1975

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG

Prezados colegas,

Em nossa última carta, de 14/07/75, falamos sobre o Programa Diversificado de Ação Comunitária - PRODAC e prometemos voltar ao assunto.

Hoje queremos falar da implantação do PRODAC, dos resultados obtidos e da colaboração que podemos dar para que o sucesso obtido inicialmente, se mantenha e se amplie na medida em que o Programa for estendido aos demais municípios brasileiros.

Em 1975, o PRODAC será implantado em três municípios em cada estado ou território. De uma maneira geral, esses municípios têm até 50.000 habitantes.

O local de reunião do Grupo de Ação Comunitária é o Posto Cultural e dessas reuniões deve participar a COMUN, da qual o GAC faz parte.

É preciso que todos aqueles que têm de alguma forma, ligação com o MOBRAL, atuem em conjunto na comunidade, combinando e discutindo as atividades, comprovando assim, a possibilidade de pessoas ligadas por interesses e aspirações comuns, se dedicarem a trabalhar em conjunto em seu próprio benefício e da coletividade.

É importante que a partir de todos aqueles que são ligados ao MOBRAL, se forme na comunidade o sentido de trabalho em conjunto, de esforço compartilhado, de divisão de tarefas, em fim que as pessoas entendam que unidos podem realizar mais e melhor e que todos sairão ganhando com isso.

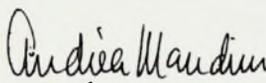
Essa união deve ser sentida e estar presente a partir da classe de alfabetização. Assim, na ocasião em que for rea

lizada a visita à classe, esse aspecto do trabalho proposto pelo MOBREAL deve ser enfatizado e discutido com o alfabetizador.

As vantagens do trabalho em grupo, o benefício que a troca de experiências traz para todos, a necessidade do diálogo, tudo isso precisa ser conversado com o alfabetizador, para que ele tenha oportunidade de colocar suas dúvidas e dificuldades.

Abraços


Ely Pereira
Coordenador do SUSUG


Andréa Mandim
Gerente de Assuntos Pedagógicos



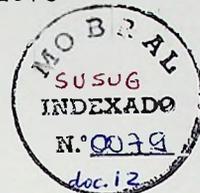
-13-

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

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 1975

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG



Prezados Colegas,

No próximo dia 8 de setembro o MOBRAL completará cinco anos de trabalho a partir de sua reestruturação em 1970.

Muitas coisas foram feitas mas ainda há muito o que fazer.

Como não é nosso hábito ficar louvando o que conseguimos realizar, embora reconheçamos o grande valor do trabalho já realizado, vamos hoje conversar sobre algumas das coisas que precisamos realizar.

Precisamos muito e com urgência, melhorar a qualidade do trabalho na classe de alfabetização. É preciso levar ao alfabetizador a ajuda, o incentivo, o esclarecimento que ele precisa. Para isso o contato direto, pessoal, é imprescindível e não tem substitutos em sua eficiência. O contato pessoal é a única forma de levar ao alfabetizador, a curto prazo, condições para que ele possa crescer como pessoa humana e como parte do processo educativo - como professor que ele é.

Outra coisa que precisamos fazer é melhorar a avaliação, que está deficiente e não corresponde às necessidades que temos, de saber o que realmente está acontecendo em termos de alfabetização funcional. Não basta saber se o aluno está ou não alfabetizado, precisamos saber as condições da alfabetização, as mudanças havidas.

Todos nós sabemos que o maior impacto de mudança, de corrido através do processo educativo, se dá na alfabetização.

Assim, avaliarmos essa mudança e buscar melhores condições para implementá-la e otimizá-la, se torna necessário, a fim de conseguirmos melhorar e aperfeiçoar nosso trabalho.

Um outro aspecto a considerar é a coerência de ação a nível local. Queremos dizer que ENSUG, EPEDE, ECULT, EPROF e outros participantes do MOBRAL/Municipal devem conversar e discutir sobre o trabalho, de modo a acertarem "os ponteiros" e tirarem to

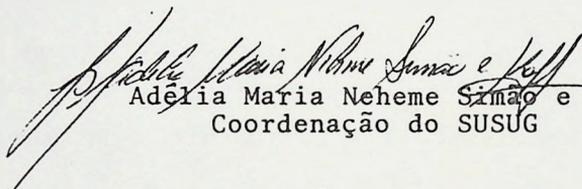
das as dúvidas. Isso é importante para que os alfabetizadores e os alunos se sintam seguros e não haja ordens e contra-ordens que só podem prejudicar e dificultar o trabalho.

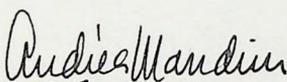
Como vocês podem ver, há muita coisa que podemos fazer, que são muito importantes e que não custam dinheiro nem é necessário material especial.

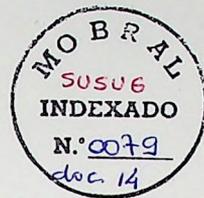
Essas coisas que citamos dependem de uma atitude nossa, de uma vontade firme e decidida de acertar, de cooperar e participar num trabalho de Promoção Humana, que não se faz, nem se fará sem sacrifícios, sem doação.

Educação é um ato de amor e de coragem. Não é fácil, mas é das mais gratificantes formas de trabalho que o homem pode realizar e temos a certeza de que vocês, como nós, estão firmemente resolvidos a realizá-la o melhor possível.

Um abraço,


Adélia Maria Neheme Simão e Koff
Coordenação do SUSUG


Andréa Mandim
Gerente Pedagógica



Em 14 de maio de 1975.

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG

Prezados colegas,

Nossa conversa de hoje se refere a um assunto, que nas avaliações feitas, sempre aparece como o mais difícil, aquele aspecto do trabalho de classe que apresenta maiores dificuldades para os alfabetizadores — o trabalho em grupo.

Nós aqui no MOBRAL Central, sabemos que não é fácil trabalhar em grupo numa classe. Mas, os resultados são tão significativos, tão melhores, tantas são as vantagens que vale a pena insistir e tentar vencer os obstáculos.

É certo que dá um pouco mais de trabalho ao alfabetizador. Mas, são no começo. Depois que alunos e alfabetizadores se acostumam e aprendem como é melhor e mais produtivo o trabalho em grupo, por certo recusarão outra forma de trabalho.

Vamos ver, como é possível estabelecer um plano para con seguir trabalho em grupo, com toda a classe.

1º - Se o alfabetizador não se sentir muito seguro, ele pode começar por trabalhar em grupo durante algum tempo do trabalho de classe.

Por exemplo - as tarefas escritas, ele pode organizá-las de modo que grupos mais homogêneos sejam formados.

Isto quer dizer, os que já sabem escrever sentam-se juntos, os que não sabem ficam em outro grupo e assim poderão receber uma atenção maior e mais direta do alfabetizador.

2º - Para organização de frases oralmente ou por escrito, os alunos podem se voltar uns para os outros e divididos por grupos, combinarem as frases e os textos.

Assim haverá troca de informações, o vocabulário de todos será ampliado e as frases serão mais ricas.

3º - O alfabetizador agrupará os alunos que apresentam dificuldades comuns e procurará atendê-los qualitativamente, isto é, procurará tirar as dúvidas que cada grupo apresenta.

Assim, tornando funcional o grupo, o alfabetizador sentirá que trabalho em grupo, facilita, acelera e enriquece a aprendizagem.

Acreditamos que todos vocês concordam conosco, de que é preciso levar todos os alfabetizadores a experimentarem trabalhar em grupo nas classes de alfabetização.

Mãos a obra.

Um abraço,

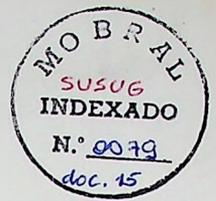
Ely Pereira

Ely Pereira

Andréa Mandim

Andréa Mandim

Carta n.º 10



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL

Em 30 de abril de 1975.

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agências Pedagógicas e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados colegas,

Pelas informações que recebemos das COEST/COTER e pelas visitas que técnicos do MOBRAL Central fazem ao campo, para verificação do material didático existente, ficou constatada a existência de grande volume de material estocado que, por motivos variados, não está sendo utilizado agora em nossas classes.

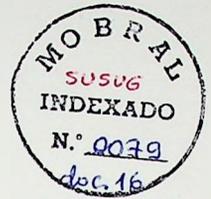
Como vocês sabem estamos num período de intensa contenção de despesas a fim de poder ultrapassar as dificuldades financeiras que estamos atravessando.

Nossa correspondência de 27/01/75 referia-se à utilização do livro Brasil, Turismo e Você e à utilização dos jornais do MOBRAL e Mural. Esperamos que vocês tenham entendido que o uso desse material estará na dependência do estoque de "Leia e Faça Você Mesmo" e "Quem lê ... vai longe" se acabar.

São depois que esses dois últimos livros se esgotarem é que utilizaremos outro material. É preciso usar a criatividade e buscar novas soluções para exercitar os alunos nas técnicas recém adquiridas de ler e escrever e trabalhar com números. Muitas vezes, a utilização de um material existente nos depósitos da COMUN pode proporcionar excelentes oportunidades para melhorar a compreensão e a velocidade da leitura e da escrita.

É possível que outros materiais, tal como revistas e jornais, possam oferecer magníficas situações para atividades que envolvam as técnicas em questão.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO-MOBRAI



Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Às Agências Pedagógicas e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Em 14 de março de 1975

Prezados colegas,

Tivemos uma alegria muito grande ao receber uma carta de Tutóia (Maranhão) assinada por Maria do Carmo (EPEDE) e Maria das Neves (ENSUG). Na carta elas comentavam a correspondência que estamos enviando a vocês e faziam comentários sobre o trabalho que realizam no município.

Cartas como essa nos animam muito e nos dão a certeza de que somos compreendidas no nosso desejo de realizar, cada dia melhor, a tarefa de Educar. Agradecemos muito às duas colegas de Tutóia.

Hoje, vamos voltar a falar sobre as classes de alfabetização funcional, nossa maior preocupação.

Nós sabemos que nem sempre nas visitas feitas aos municípios é possível visitar muitas classes. O que desejamos, no entanto, é que nesses casos pelo menos algumas sejam visitas e o diálogo com os alfabetizadores seja mantido, buscando descobrir onde e como podemos ajudá-los em suas dificuldades. Isso é que realmente importa - dar aos alfabetizadores oportunidade para discutirem e colocarem suas dúvidas e procurarem solução para os problemas que têm.

Se esses problemas não puderem ser resolvidos na hora, os SA, os ENSUG, os EPEDE devem procurar posteriormente outras pessoas que possam dar melhores e maiores esclarecimentos e levá-los depois aos alfabetizadores.

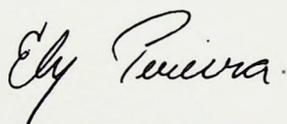
O que realmente se faz imprescindível é dar as respostas solicitadas e envolver os alfabetizadores num processo de crescimento pessoal e capacitação profissional.

A supervisão pedagógica conforme já conversamos em nossa correspondência anterior, deve e pode proporcionar o que desejamos - maior produtividade e melhor qualidade do produto, que para nós é o aluno alfabetizado. Contamos com vocês para alcan

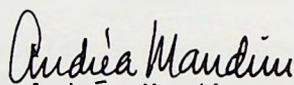
çar ambas as coisas. Sabemos que vocês, que estão nas bases do trabalho do MOBREAL, é que podem modificar a curto prazo esses aspectos do Programa de Alfabetização Funcional.

Atê breve e bom trabalho.

Cordialmente,

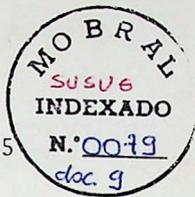


Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG



Andréa Mandim
Gerente da GEPED

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



Da: Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Em 28/11/75

Para: Agências Pedagógicas e EPEDE
Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG

Prezados colegas,

Mais uma vez, tentamos nos aproximar de vocês através das nossas cartas, já que não nos é possível, como desejaríamos, conversar diretamente, trocando idéias sobre o trabalho, sentir os possíveis problemas que vocês enfrentam e participar em conjunto das suas realizações e sucessos.

Entretanto, nossa intenção tem sido levar até vocês algumas sugestões que talvez possam diminuir as dificuldades que muitas vezes são observadas em nossa missão. É claro que podemos apenas sugerir e propor meios para solucionar essas dificuldades.

Vocês, porém, estão mais capacitados para fazerem as adaptações necessárias aos seus municípios.

No momento, todos no MOBRAL Central, e também nas Coordenações Estaduais, estamos empenhados em obter a melhoria da qualidade e produtividade dos nossos programas e, prioritariamente, no de Alfabetização Funcional.

Temos estudado a questão sob todos os ângulos e, numa primeira tomada de decisões, resolvemos realizar uma campanha para recrutar alfabetizadores com melhor qualificação.

Sabemos que apenas um nível melhor de instrução do alfabetizador não basta para que ele venha a desempenhar bem suas funções. Contudo, colocamos muitas esperanças nos treinamentos de recursos humanos, cujas reformulações estamos estudando na Coordenação do SUSUG, CETEP, GEPED, CECUT e GEPRO. Esses treinamentos, acreditamos, irão complementar a formação desses Alfabetizadores, em termos de educação de adolescentes e adultos.

Os supervisores são muito importantes nesta nossa campanha. São eles que estão sempre nos municípios, em contato com as várias

entidades, com as diversas pessoas do local, - desenvolvendo um trabalho pioneiro de supervisão, num programa de massa.

Como sempre fizemos, nossa confiança no esforço que vocês vêm desenvolvendo nos faz solicitar que cooperem mais uma vez.

Como uma das alternativas de atuação, sugerimos que sejam procurados, em seus municípios, os professores do próprio sistema, funcionários aposentados e com disponibilidade de tempo, universitários, normalistas. E que se tente sensibilizá-los, mobilizando-os para que venham a se engajar no trabalho de Alfabetização do MOBREAL.

Expliquem, mais uma vez, que esta é, também, uma tarefa cívica e humanitária, pois nossos alunos são pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que nós de aprender a ler.

Diga que nossos alunos vivem, trabalham e criam formas próprias para sobreviverem e tudo isto que fazem também é cultura.

Expliquem que Alfabetizar é fácil e que o MOBREAL dá oportunidades de crescimento tanto a alunos como a alfabetizadores.

Repetimos, mais uma vez: contamos com vocês. Temos confiança e sabemos que nossos objetivos serão alcançados.

Recebam de toda a equipe que trabalha no MOBREAL Central os nossos agradecimentos antecipados e o abraço muito amigo da Coordenação do SUSUG e da GEPED.

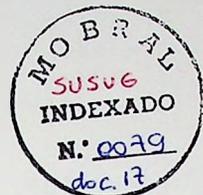
s/ Suzana Koff
Adélia Maria Nehme Simão Koff

Roberto Augusto Soares Leite
Roberto Augusto Soares Leite

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

carta s/mex

Rio de Janeiro, 13 de março de 1975



Da: Coordenação do SUSUG

Para: Coordenação Estadual
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Amigo Supervisor,

Na área de Educação, não é raro encontrarmos abnegação e desprendimento. São muitas as pessoas que, a despeito de uma deficiente formação técnica ou mesmo sem qualquer preparo pedagógico, realizam um bom trabalho - acertam por uma questão de bom-senso e, principalmente, porque trabalham com amor.

No trabalho do MOBRAL, encontramos, com freqüência, esses casos. Paralelamente, na vida comum, vemos pessoas com altíssimo preparo técnico que pouco produzem, porque não se "dão" ao trabalho.

Sem dúvida, que a formação técnica é muito importante. É por meio dela que se obtêm os instrumentos com que se forja a melhoria do nível técnico do trabalho. Mas a formação técnica, por si só, não é suficiente.

Na verdade, só quando se une o bom nível técnico à dedicação e desprendimento no trabalho, à vontade de acertar, de realizar o melhor - que se consegue a produção ideal.

Sabemos, caro amigo supervisor, que você já se encontrou neste último exemplo. Ainda que, por modéstia, não tenha querido se identificar, reflita junto conosco: Não é este o seu caso?

Nós da Coordenação do SUSUG, por conhecermos seu trabalho, o estamos descrevendo naquele último exemplo. Poderíamos resumí-lo assim: bom nível técnico + esforço e abnegação = supervisor do MOBRAL.

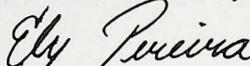
Esta equação bem simples demonstra, de forma positiva, o quando nós confiamos no seu trabalho que, paradoxalmente, não é simples.

Talvez esta carta tenha demorado um pouco a chegar às suas mãos; talvez só a esteja recebendo depois de alguns dias em campo.

Se assim acontece, parabéns. Isto é mais uma evidência da abnegação com que você realiza seu trabalho, afastando-se de casa para visitar classes, orientar alfabetizadores, incentivar alunos - para garantir a qualidade dos programas.

É por tudo isto, caro amigo, que o MOBREAL confia em você e conta com seu esforço.

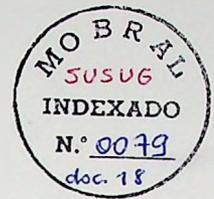
Carinhosamente,



Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO

carta n.º 01



Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agentes Pedagógicos e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Em 28 de fevereiro de 1975

Prezados colegas,

Voltamos hoje a conversar sobre um assunto da maior importância - a produtividade no Programa de Alfabetização Funcional.

Sabemos que várias são as causas da baixa produtividade, algumas delas são:

- 1 - pouca capacitação do alfabetizador;
- 2 - convênios feitos sem o devido cuidado quanto ao levantamento e organização das turmas em bases reais;
- 3 - evasão durante o processo;
- 4 - alunos relacionados que já não frequentam de fato as classes e são eliminados nos 4º ou 5º meses.

É exatamente para essas causas acima relacionadas que precisamos da colaboração de vocês a fim de demovê-las ou minimizá-las.

Em relação à primeira causa, o treinamento intensivo através do SUSUG e em todas as oportunidades em que as agências vão a campo, deve melhorar a situação existente.

A importância desses treinamentos é muito grande e deve ser feito esforço para que eles sejam bem realizados e seu aproveitamento se reflita no trabalho de classe.

A visita às classes e o acompanhamento do trabalho do alfabetizador conforme nossa primeira carta, se fazem necessários e mesmo indispensáveis.

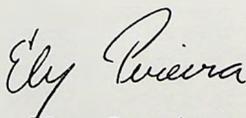
A segunda causa, convênios frios, será afastada se o recrutamento seguir os passos previstos no Documento Básico e nas instruções ultimamente enviadas e que se referem à visita domiciliar e ao relacionamento das pessoas que realmente vão formar as turmas de alfabetização.

A terceira causa, evasão durante o processo, está ligada às dificuldades com a distância do posto e isso pode ser contornado também na localização do posto perto das residências ou do trabalho das pessoas; há ainda o cansaço, o desânimo, a doença e essas são causas que muitas vezes decorrem da situação de vida dos alunos. Devemos conversar com eles, diretamente, discutindo alguma maneira de minorar os efeitos, já que a solução não está em nossas mãos. Recorrer à COMUN é uma alternativa válida e sempre traz contribuições.

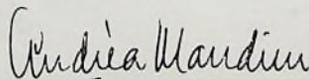
A quarta causa, deve ser combatida sempre. Não devemos permitir que isso aconteça, pois além de ser uma atitude errada, desonesta, prejudica as informações necessárias à avaliação do programa. A visita às classes, o esclarecimento aos alfabetizadores deve diminuir a incidência de fatos como esses. A COMUN deve ser orientada e incentivada a colaborar para que os boletins de frequência reflitam corretamente a situação da classe.

Contamos com vocês para o combate às causas que prejudicam a eficiência do Programa. Estamos certas de que compreendem a necessidade cada vez maior de obtermos maior produtividade e melhores condições de trabalho em nossas classes.

Afinal, essa é a nossa tarefa.

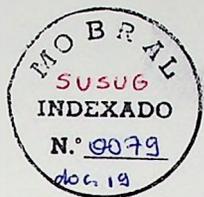


Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG



Andréa Mandim
Gerente Pedagógica

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



Da: Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para: Agências Pedagógicas e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenadores Adjuntos, SE, SA e ENSUG).

Em 14 de fevereiro de 1975

Prezados Colegas,

Em uma de nossas últimas cartas falamos sobre aproveitamento de material didático. Hoje comentaremos com vocês a orientação que enviamos aos alfabetizadores para aproveitamento de outros materiais nos 4º e 5º meses do Programa de Alfabetização Funcional.

Trata-se do aproveitamento do Jornal do MOBRAL, do Jornal Mural e do livro Brasil, Turismo e Você. Queremos que vocês estejam bem a par da orientação dada, para que possam dar esclarecimentos e dirimir dúvidas.

Após o 3º mês, quando os alunos já devem dominar o mecanismo da leitura e da escrita, o alfabetizador deve introduzir textos maiores e mais complexos para que os alunos leiam e escrevam. A finalidade disso é fixar o que aprenderam e desenvolver a compreensão e a velocidade da leitura e da escrita.

Acreditamos que durante o 4º mês, o alfabetizador possa utilizar para exercícios de leitura ou outras atividades, os textos do Jornal do MOBRAL, mesmo que sejam antigos.

O importante é que os assuntos sejam lidos, debatidos e enriquecidos com as experiências de todos os alunos. Assim, a data do jornal não impede a boa utilização do mesmo. O Jornal Mural, da mesma forma, pode ser usado em qualquer época, devendo sempre, ser complementado com as contribuições dos alunos. O alfabetizador pode levar também para a classe o jornal da comunidade ou recortes de outros jornais e revistas.

Ao fim do 4º mês o alfabetizador deverá introduzir o livro "Brasil, Turismo e Você."

O objetivo desse livro é divulgar o Turismo, sua importância para o País e as principais atrações turísticas de nossa terra.

Em todos os lugares há sempre coisas interessantes para se ver. Há belezas naturais como uma queda d'água, um lago, uma gruta, uma planície ou coisas construídas ou organizadas pelo homem, como um forte, uma construção antiga, um museu, o artesanato, as festas populares etc. Muitas pessoas viajam para ver e conhecer essas coisas. A isso chamamos Turismo.

Nesse livro o alfabetizador encontrará descrições de várias atrações turísticas, de norte a sul do País.

Os alfabetizadores devem levar seus alunos a organizarem textos sobre o que há de atração turística na sua cidade. Provavelmente, muitas coisas que estão descritas nesse livro existem, também, no lugar onde moram.

Os alfabetizadores deverão ir ao Posto Cultural e programar com seus alunos atividades no Posto. Lá há muito material para complementar e enriquecer tudo o que já foi feito.

Contamos com o auxílio de vocês para levar aos nossos alfabetizadores sugestões e novas idéias sobre o trabalho de classe.

Melhorar a capacitação do alfabetizador é garantir melhores índices de produtividade. Estamos certos de que com a participação de vocês nós o conseguiremos.

Cordialmente,

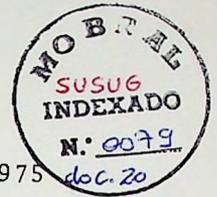
Ely Pereira

Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG

Andréa Mandim

Andréa Mandim
Gerente Pedagógica

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



Rio de Janeiro, 30 de janeiro de 1975

Da: Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Para: Agências Pedagógicas e EPEDES
Elementos do SUSUG (Coordenador
Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados Colegas,

Vamos hoje conversar sobre um assunto que está diretamente ligado à gratificação dos alfabetizadores. Todos nós que temos contato com os alfabetizadores sabemos como o atraso da gratificação prejudica o andamento do trabalho de classe e cria, muitas vezes, condições desfavoráveis ao trabalho do MOBRAL.

Desde 1970 que o controle da frequência é feito através dos BOLETINS DE FREQUÊNCIA.

Com a expansão do MOBRAL, o aumento considerável que, a partir de 1972 tivemos, no número de alunos atendidos, foi necessário buscar meios que permitissem que esses dados da frequência fossem mais rapidamente utilizáveis e estivessem sempre à disposição para os trabalhos que dependem deles (planejamento de projetos e programas, previsão de verbas, etc.).

O que aconteceu, então, foi a transformação dos dados existentes no BOLETIM DE FREQUÊNCIA numa forma utilizável pelo computador.

Essa transformação é a passagem dos dados do BOLETIM DE FREQUÊNCIA para o VOLANTE.

É fundamental que nessa passagem seja mantida a fidelidade desses dados. Para isso é preciso que o alfabetizador que marca o VOLANTE e a pessoa da COMUN (elemento encarregado do processamento de dados) que perfura o CARTÃO DE FREQUÊNCIA, estejam atentos e cuidem para que não haja erro.

É preciso que todos aqueles que têm contato com alfabetizadores e com a COMUN conversem e expliquem, em detalhes, sobre a importância dos

dados corresponderem à realidade das classes e do envio, de uma só vez, de todos os CARTÕES DE FREQUÊNCIA perfurados nos prazos marcados e devidamente acondicionados.

O processo de Alfabetização Funcional não se limita ao trabalho de classe - ele envolve muitas outras atividades: ele envolve o alfabetizador que precisa dar informações sobre a frequência de seus alunos, não só porque através da frequência ele recebe sua gratificação, como, também, o estudo das modificações da frequência pode fornecer valiosos indícios para reformulação, aperfeiçoamento ou manutenção do Programa; envolve a COMUN que tem participação direta na distribuição das gratificações e na obtenção de melhores condições para que o Programa se realize, e COEST e MOBRAL CENTRAL estão envolvidos porque devem providenciar para que tudo chegue aos municípios na hora certa e da melhor maneira.

Há uma cadeia de atividades que não deve ser interrompida e para isso, quando houver alguma dúvida a nível de comunidade, o Agente de Informática - ANFOR (na COEST/COTER) e o SUSUG (SE e SA) estão devidamente capacitados para tirar dúvidas que possam prejudicar o trabalho.

A liberação das parcelas é baseada na remessa dos CARTÕES DE FREQUÊNCIA e nós do MOBRAL Central garantimos a remessa da gratificação tão logo eles cheguem às nossas mãos.

O MOBRAL, tal como está hoje, é fruto do trabalho de uma enorme equipe, que abrange os 3.953 municípios brasileiros. É o esforço de todos nós; do povo brasileiro que provou ter espírito comunitário. Não podemos permitir que aquilo que depende de nós prejudique a importante e decisiva tarefa que temos - erradicar o analfabetismo.

Cordialmente,

Ely Pereira

ELY PEREIRA
Coordenadora do SUSUG

Andréa Mandim

ANDRÉA MANDIM
Gerente da GEPED

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
FUNDAÇÃO MOBREAL



Em 14 de janeiro de 1975

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agentes Pedagógicos e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados Colegas,

Nossa conversa de hoje é sobre um assunto muito importante - como aproveitar o material em desuso, obsoleto, que existe guardado nas COEST, COTER e nas COMUN, nos depósitos de material.

Sabemos que para o pessoal que trabalha nas COEST/COTER é mais fácil se organizarem para vasculhar os depósitos e separar esse material. No entanto, contamos com a iniciativa dos SA para orientarem a COMUN no sentido desse material ser aproveitado e o EPEDE e o ENSUG, sempre que possível, segundo nossas instruções tornarem esse material útil aos alfabetizadores e aos alunos.

Aqui, no MOBREAL Central, conseguimos reunir esse material e vamos dizer como pensamos em aproveitá-lo. Achamos que vai dar certo.

Jornais - Em todos os jornais, por mais velhos que sejam, há sempre assuntos que ainda não perderam o interesse. Assim poderíamos criar a Seção Assuntos que não envelhecem (saúde, lazer, trabalho, fome, educação, poluição, estradas, vetuário, preços etc), e grampeando nesses jornais uma orientação de como explorar o assunto agora, poderemos aproveitar todos os jornais estocados sem uso.

Creio que seria ótima ajuda para o alfabetizador.

Cartazes com as famílias silábicas - Podem ser transformados em jogos para os alunos. Cortando o cartaz em pedaços que contenham as sílabas, os alunos podem agrupá-las formando palavras. O restante do cartaz, em branco, deve ser cortado, também, para que o alfabetizador e/ou alunos façam seus próprios jogos.

No Programa Infanto-Juvenil isso será de grande utilidade.

Cartazes com as palavras geradoras escritas em baixo - Cortando a palavra de modo a preservar o cartaz, vamos dar usos diferentes, mas, igualmente importantes, às duas partes.

A palavra (realmente são duas palavras, a outra está no verso) servirá como cartão-relâmpago para fixação ou formação de frases. O cartaz vamos aproveitá-lo no Programa de Autodidatismo e também em Educação Integrada. Deixem os cartazes guardados de modo que não amassem, nem se estraguem com umidade.

Por hoje, ficamos aqui, voltaremos ao assunto, pois o aproveitamento de material em desuso é assunto da maior importância.

Precisamos economizar e o uso inteligente do que se tem, é o melhor caminho para conseguir o que desejamos.

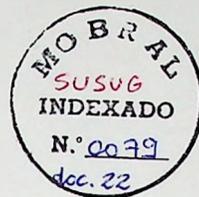
Cordialmente,

Ely Pereira
Ely Pereira

Andréa Mandim
Andréa Mandim



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



ORAÇÃO DOS SUPERVISORES

SENHOR:

Nossos passos vão pisar caminhos
Que nos levarão ao encontro da realidade
Que eles tenham a firmeza dos caminhos certos
E a coragem das longas caminhadas.

E QUE TU ESTEJAS, SENHOR, EM TODOS OS CAMINHOS

Nossas mãos se estenderão em gestos
Que envolverão carências, ausências, descrenças e ansiedade
Que elas tenham gesto preciso para ser resposta
Construindo esperança, otimismo e amor - sendo verdade -

Nossa presença vai cobrir distâncias
Que serão de um todo a construir
Que sejamos capazes de edificar a nossa parte
Num gesto de mãos dadas sem reservas
No ideal de construir - realidade
Transformando ansiedades em presenças
E amando sempre nosso gesto de servir

SENHOR:

Tu nos deste o caminho
Agora
Segue à nossa frente
Para que nunca nos esqueçamos
Como, quando e por onde ir

Lúcia Soares Ferreira



Em 30 de dezembro de 1974

DA Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

AOS Agentes Pedagógicos e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados colegas,

Nos primeiros dias de janeiro terá início, em alguns estados, o Treinamento de Alfabetizadores, que deve se estender pelos meses de janeiro, fevereiro e março, inicialmente.

Esse treinamento está a cargo das Agências Pedagógicas e do Subsistema de Supervisão.

É uma tarefa muito importante treinar alfabetizadores-a melhoria da qualidade do alfabetizador influirá, imediatamente, no resultado dos nossos programas, uma vez que a ação do alfabetizador é muito importante no rendimento do Programa de Alfabetização Funcional.

Com referência ao Treinamento queremos chamar a atenção para o seguinte:

- é necessário que o grupo de alfabetizadores seja alertado para a importância do Treinamento e seu significado como elemento modificador da produtividade que precisa melhorar;
- a fita gravada deve ser ouvida, comentada, discutida ; o diálogo é muito importante para incorporação das experiências e esclarecimento das dúvidas;
- o trabalho em grupo que deve se seguir a audição da fita não pode deixar de ser feito; é preciso que as pessoas discutam sobre os assuntos e procurem enriquecer o que foi dito e afinal fazer uma síntese com tudo o que foi falado pelo grupo.

O Treinamento só com a audição da fita ficaria empobrecido e não atingiria nenhum resultado dos objetivos que precisam ser atingidos. O trabalho que se segue, de troca de experiência e de opiniões, a discussão do que foi proposto e a síntese de todas as ideias é que faz com que as pessoas cresçam e adquiram uma visão mais larga, mais ampla do que se chama Alfabetização Funcional.

Contamos com vocês para que consigamos obter o máximo desse Treinamento de Alfabetizadores.

Estamos certos de que vocês compreenderam o quanto é importante para o MOBREAL a melhoria da produtividade de seu Programa Básico.

Com votos de um Novo Ano muito promissor e cheio de realizações, subscrevemo-nos,

Cordialmente,

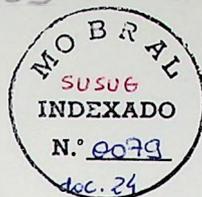
Ely Pereira

Ely Pereira

Andréa Mandim

Andréa Mandim

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL



Em 10 de dezembro de 1974

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agentes Pedagógicos e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados Colegas,

Antecipamos um pouco a remessa da nossa carta quinzenal tendo em vista a importância da data de hoje: Aniversário da Declaração dos Direitos do Homem.

Há vinte e seis anos um grupo de homens, representantes de mais de oitenta países se reuniram e escreveram princípios que estão indissolavelmente ligados à preservação da Dignidade do Ser Humano.

Entre esses princípios está o direito a aprender, a participar dos Bens da Cultura.

Nós do MOBRAL, trabalhamos para que isso aconteça. Cada um de nós está intimamente ligado à garantia desse direito que torna o homem participante da sociedade letrada que é a nossa; isto quer dizer que o homem analfabeto é marginalizado culturalmente, fica à margem do progresso que a humanidade vem conquistando através dos anos.

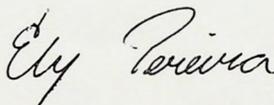
Assim, nossa tarefa tem uma enorme dimensão na Promoção do Homem, no direito que cada Homem tem de buscar melhoria na qualidade de sua vida.

Em janeiro e fevereiro estaremos unidos trabalhando no Treinamento de Alfabetizadores. Temos a certeza de que todos compreendemos o quanto precisamos nos esforçar para melhorar a qualificação do nosso alfabetizador.

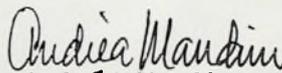
Em nossa próxima carta abordaremos alguns aspectos muito importantes desse treinamento.

Até lá e Feliz Natal.

Cordialmente,



Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG



Andréa Mandim
Gerente da GEPED

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO-MOBRAL



Em 02 de dezembro de 1974

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agentes Pedagógicos e EPEDE
Elementos do SUSUG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados Colegas,

Nossa primeira carta tratava de um assunto muito im-
portante: supervisão e avaliação pedagógicas.

Vimos, então, que a simples visita às classes não re-
solve o nosso problema de baixa produtividade. Há que acompanhar
a visita, com a observação cuidadosa do que se passa na classe, do
relacionamento alfabetizador-aluno, da maneira dos alunos se rela-
cionarem entre si e como são introduzidos os assuntos para debate
e estudo.

É preferível que o supervisor, qualquer que seja ele,
visite um número possível de classes mas o faça de maneira corre-
ta e produtiva do que visitar um número muito grande sem se deter
para conversar e planejar cooperativamente com o alfabetizador,
orientando-o para que sua atuação se aproxime cada vez mais das
condições indispensáveis a uma alfabetização funcional, onde as ati-
vidades correspondam sempre aos interesses e necessidade dos alu-
nos e a finalidade seja a melhor qualidade de vida para todos.

Por outro lado, aqueles alfabetizadores que não pude-
ram receber a visita do supervisor em sua classe também não podem
ser esquecidos: é importante que o supervisor faça um diagnóstico
do desenvolvimento do programa em seus municípios, através das suas
visitas às classes e use este diagnóstico para orientações cons-
tantes a todos os alfabetizadores.

Insistimos na avaliação e supervisão pedagógicas por
que só elas podem trazer a curto prazo uma melhoria na produtivi-
dade e por conseguinte podem ajudar ao atingimento das metas qua-
litativa e quantitativa.

O MOB RAL tem metas a cumprir, essas metas estão liga-
das às necessidades sociais, econômicas e políticas do País.

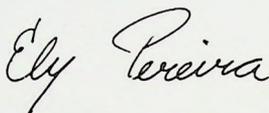
Nossa tarefa é parte do plano de Promoção do Homem
Brasileiro e essa PROMOÇÃO só será alcançada se o trabalho de cres-
cimento individual e grupal for atingido, isto é, cada homem e to-

dos os homens devem receber o atendimento qualitativo de que ne
cessitam para que seu potencial individual seja aproveitado, cres
ça e ajude a ele mesmo e aos outros.

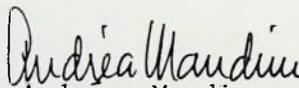
A Educação é esse trabalho.

Nós convidamos você para participar cada vez mais e
de maneira mais intensa no processo de desenvolvimento do povo bra
sileiro.

Cordialmente,

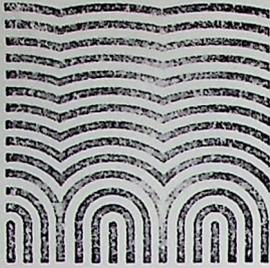


Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG



Andrea Mandim
Gerente da GEPED

/mlcl.



Rio, dezembro de 1977

Supervisor Amigo

Estamos nos despedindo de 1977. Porém, esta nossa 8a. correspondência, a última deste ano, não será uma despedida. Ano que vem, daremos continuidade às cartas de acordo com as solicitações feitas na avaliação e no Encontro Anual de Supervisão.

A Coordenação do SUSUG procurou durante todo o ano levar até você assuntos que contribuíssem para o melhor desempenho de sua função.

Você deve estar lembrando que ao iniciarmos a série de correspondências enfatizamos a importância da sua capacitação constante, como meio efetivo de crescimento profissional. E é isso justamente o que queremos reforçar nesta última carta.

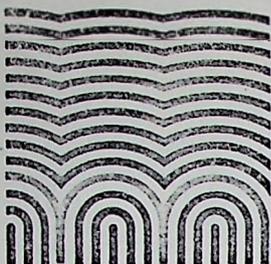
Muitas idéias devem ter sido discutidas e analisadas por você e demais colegas durante os trabalhos conjuntos realizados sobre os assuntos de cada carta. Entretanto queremos destacar alguns pontos que consideramos de grande importância:

. "Encontros, treinamentos, reuniões, são oportunidades de Supervisão. O treinador ao sentir o crescimento dos elementos que está treinando estará crescendo com eles. Há uma grande satisfação pessoal quando se consegue transmitir conhecimentos, segurança e entusiasmo ao grupo que se treina".

. "A Supervisão é hoje função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo. A toda pessoa humana devem ser dados meios para que possa pensar, dialogar, decidir e comprometer-se".

. "Buscar o diálogo, permitir que o mesmo ocorra sempre, quer como instrumento de abertura ou de aprofundamento, são os primeiros passos para o desenvolvimento das Relações Humanas".

. "O Supervisor, para bem desempenhar suas funções, tem de ser um líder, a fim de influenciar benéfica e positivamente as pessoas



com que tiver de lidar, predispondo-as a querer atuar de maneira mais eficiente possível em direção aos objetivos visados".

. "Se eu aprender a compreender o que move as pessoas saberei melhor o que elas necessitam e querem. Isto me ajudará a fazer a coisa certa. Eu me darei melhor".

. "A comunicação se constitui num processo de dar e receber. Logo que um emissor lança sua mensagem, ela provoca uma reação por parte do receptor. O comunicador experiente está sempre atento a este fato e modifica sua mensagem à medida que observa as reações decorrentes do receptor".

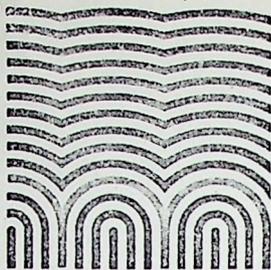
. "O Supervisor, consciente de sua função, precisa conhecer bem o seu supervisionado. Consequentemente procura aproveitar as habilidades de cada um, a fim de estimular seu desenvolvimento pessoal e crescimento profissional".

. "A Supervisão é muito mais ação do que palavras. Por isso o Supervisor deve apresentar sugestões adequadas e práticas para cada problema constatado. A Supervisão deve ter como ponto de partida uma situação real ou um problema encontrado e, através do estudo das causas, descobrir as formas de atuação mais apropriadas".

. "Supervisão - trabalho conjunto e êxito compartilhado"

Com este breve retrospecto queremos que você, supervisor, reflita mais uma vez, quer em momentos de Encontro com os demais colegas ou mesmo individualmente, sobre a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos do MOBREAL.

Ao encerrarmos a última correspondência em 1977, enviamos a você nossa mensagem traduzida pela poesia de Augusto Frederico Schmidt.



O NASCIMENTO

Vamos ver a Estrela!
 Sairemos pelas estradas, cantando,
 Sairemos de mãos dadas,
 E acordaremos as brancas e tímidas ovelhas.
 Iremos surpreendê-Lo, Pequenino e Simples.
 Sua Inocência Iluminará os caminhos
 felizes, dormindo.

Vamos ver a Estrela!

Cordialmente,

— A Equipe do SUSUG —

João Luiz Oliveira

Marcia Maria Julia Meireles

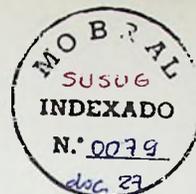
Maria Luíza Teixeira

MARISE SCHUDDT

Nádia Rodrigues

Sylvia Silveira

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAL



Em 14 de novembro de 1974

Da Gerência Pedagógica
Coordenação do SUSUG

Aos Agentes Pedagógicos e EPEDES
Elementos do SSG (Coordenador Adjunto, SE, SA e ENSUG)

Prezados Colegas:

Nossa intenção ao escrever-lhes esta carta é esclarecer um ponto muito importante relativo à supervisão das classes do MOB R A L, sejam elas de Alfabetização Funcional ou Educação Integrada.

O preenchimento dos instrumentais de Avaliação constituem um momento e uma forma de avaliar, tendo em vista o grande número de classes existentes.

Mas, há outra forma de avaliação, mais rica e mais significativa do que esta que é o acompanhamento do trabalho pedagógico e a identificação e correção das possíveis dificuldades encontradas.

Trata-se da visita à classe, da observação do trabalho do alfabetizador ou professor, da análise conjunta das falhas e dos pontos positivos. E assim elaborar um planejamento conjunto, para corrigir essas falhas, aproveitar os pontos positivos e depois acompanhar o processo, verificando a mudança de comportamento do alfabetizador ou professor.

A esse trabalho, assim especificado, chamamos de avaliação e supervisão pedagógica e só assim se consegue, realmente, o crescimento profissional e a melhoria da qualidade do processo educativo.

E é esse o nosso objetivo, pois a Educação é qualitativa ,
é o atendimento a cada um e a cada uma das dificuldades encontradas.

É claro que havendo tantas classes esse trabalho só é possível num número reduzido, mas é necessário que seja feito, seja iniciado e se faça um rodízio no atendimento às classes.

Tanto os elementos das agências pedagógicas os EPEDE, como os supervisores em todos os níveis devem reforçar e intensificar esse trabalho. A melhoria da qualidade do nosso produto é condição indispensável ao êxito de nossas atividades.

Esse o nosso objetivo principal.

Cordialmente,

Ely Pereira
Ely Pereira
Coordenadora do SUSUG

Andréa Mandim
Andréa Mandim
Gerente da GEPED