ARLINDO
LOPES
CORRÊA

educação de massa e ação comunitária

MOBRAL — AGGS

educação de massa e ação comunitária

é sobretudo um livro de depoimentos, um trabalho de realizadores durante o processo da própria realização.

Ao contrário da maioria das obras sobre as áreas referidas em seu título, é um livro orientado para a prática e para as condições peculiares brasileiras.

Transmitindo a experiência do MOBRAL, dentro de enfoques predominantemente descritivos e operativos, procura estabelecer bases históricas e técnicas que servirão de referência a futuros projetos sociais e a estudiosos voltados para a problemática educacional e comunitária nacional.

Trata-se, também, de um risco assumido conscientemente por seu autor e colaboradores, no confronto com trabalhos teóricos do gênero, mais bem sistematizados e analíticos, porém menos comprometidos com resultados.

Assim sendo, este livro objetiva — além de consolidar experiências — abrir espaço para os analistas que, na maturidade do longo prazo, avaliarão o impacto de um movimento de educação de massa na sociedade brasileira.

O esforço da presente edição é uma homenagem aos Prefeitos dos quase quatro mil Municípios brasileiros, às dezenas de milhares de voluntários das Comissões Municipais, aos supervisores, alfabetizadores e demais agentes dos diferentes empreendimentos, e aos membros das Coordenações Estaduais que envolveram, em oito anos de trabalho, 45 milhões de participantes nos diversos programas do MOBRAL.

Educação de Massa
e Ação Comunitária

Arlindo Lopes Corrêa

(Editor)

Educação de Massa e Ação Comunitária

MOBRAL — AGGS
Rio de Janeiro

Co-edição
MOBRAL — Movimento Brasileiro de Alfabetização
AGGS — Indústrias Gráficas S.A.

Organização
Sandra Regina Ferreira Paes
Lamartine Pereira da Costa

Coordenação Geral da Produção
Sandra Regina Ferreira Paes

Capa
Brigitte Bruns

Pedidos pelo Reembolso Postal:
AGGS — Indústrias Gráficas S.A.
Rua Luis Câmara, 535 — Olaria
21.030 — Rio de Janeiro-RJ

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

E26 Educação de massa e ação comunitária/Arlindo Lopes Corrêa, editor. — Rio de Janeiro: AGGS: Mobral, 1979.

1. Educação de Adultos — Brasil 2. Mobral — História I. Corrêa, Arlindo Lopes

CDD — 374.981
79-0095 CDU — 374.9(81)

Aos Ministros

Euro Brandão
Jarbas Passarinho
Mário Henrique Simonsen
Ney Aminthas Braga

Com as homenagens
da equipe do MOBRAL

Sumário

Apresentação

Em toda a história administrativa do Brasil provavelmente não terá existido uma instituição tão repetidamente submetida à controvérsia quanto o MOBRAL.

Nos primeiros anos, sob o peso do fracasso de dezenas de experiências anteriores de alfabetização, o MOBRAL viveu tranqüilo. Mas evidenciado o sucesso, a critica surgiu com ares avassaladores, pois não se faz nada bem, impunemente, pois lá está a incompetência a combater o herói, o ídolo, aquele que se destaca. E essa critica geralmente não foi justa, pintando o MOBRAL com cores tão tenebrosas que muitas vezes lembrava Milton, no *Paraiso Perdido,* escrevendo em seu Canto II a figura de Satã, a dirigir em sua cidadela — O Pandemônio — o Conselho das entidades infernais. O MOBRAL, rico, poderoso, ambicioso, extrapolando seus objetivos, estaria a causar um enorme mal ao Brasil e ao seu povo, seria uma grande fraude:

"Num alto sólio que em fulgor excede
Do Ganges, do Indo, as pedrarias, o oiro,
Com que o faustoso oriente, em luxo altivo,
Adorna seus esplêndidos monarcas,
Com toda a pompa real Satã se assenta,
Por sua criminosa heroicidade
Colocado em tão hórrida eminência.
Por desesperação tendo subido
Muito inda além das metas da esperança,
Muito inda além por ambição se arroja

Contra os céus prosseguindo a inútil guerra;
E, nada lhe ensinando os seus desastres,
Ostenta assim da fantasia o orgulho."

O leitor verá neste livro que a realidade é bem distinta. Nossa intenção, ao elaborá-lo, foi deixar consignada a experiência do MOBRAL para os pósteros. Não procuramos os aplausos do presente, mas estamos seguros de que o futuro reconhecerá o imenso valor de nossa obra, tão revolucionária que não poderia deixar de suscitar a dúvida, é certo, pois assim tem sido em toda a história da Humanidade, com as realizações congêneres.

Não é um trabalho fácil de ler pelos leigos, pois sua intenção é técnica. Além disso, foi escrito no curso de um período de intensas e extensas responsabilidades executivas, por pessoas assoberbadas. Mas é fértil, como um repositório de experiências fascinantes que o tempo permitirá julgar com mais propriedade.

Avaliado pela UNESCO, por uma CPI do Senado, pela Comissão de Educação da Câmara dos Deputados, por inúmeras missões estrangeiras, em teses de mestrado e doutorado, o MOBRAL sempre resistiu muito bem, mantendo incólumes sua mística e sua vocação de vitória.

Com este trabalho o MOBRAL garante que será consagrado no futuro e demonstra que, muito ao contrário do que afirmam seus críticos, mereceria de Milton o seu Canto VII, quando os anjos celebram com hinos a magnificência da criação do mundo:

"Quão magníficas são as obras tuas!
Teu supremo poder não tem limites!
Que entendimento compreender-te pode?
Que língua ousa contar os teus prodígios?
Quando co'os raios teus em pó fizeste
Os soberbos arcanjos rebelados,
De certo foste imensamente grande;
Mas vindo agora de formar um Mundo,
Fulguras muito mais, maior te vemos,
Destruir pode ser ação heróica;
Mas criar é de glória mais subida.
Prejudicar-te, limitar teus reinos
Ninguém pode, monarca poderoso;
Da infiel apostasia derrotaste
Empresas arrogantes, vãos conselhos
Ao passo que ela imaginava insana
Pôr teu império em ruínas e roubar-te

De adoradores teus porção imensa.
Projetos contra ti executados
Só servem de realçar teus atributos
Do mal que urdiram tenebrosos anjos
Tiraste um bem maior criando um Mundo,
. . . . . .
. . . . . ."

Temos muito poder, sem dúvida: o poder de solucionar enormes problemas crônicos de nosso país. Temos riqueza, também: somos ricos em realizações e pelo fato de contarmos com centenas de milhares de pessoas de boa vontade, trabalhando em benefício de milhões de brasileiros carentes. E temos ambições, é claro, pois sabemos de nossa capacidade de servir e queremos fazer cada vez mais. Mas a fraude, essa só existe nas idéias, nas palavras e nos gestos dos que tentam inutilmente macular nosso estrondoso sucesso.

Somos uma realidade telúrica, fertilizada pelo suor da gente brasileira. Somos uma verdade transcendente, nascida de um sonho impossível, acalentado por muitas gerações.

O que somos e o que não somos: o tema deste livro . . .

Arlindo Lopes Corrêa

MOBRAL — Pedagogia dos Homens Livres

Arlindo Lopes Corrêa

EVOLUÇÃO

O MOBRAL é um organismo vivo, em plena evolução.

Essa definição resume a essência e a aparência dessa instituição que está modificando o panorama educacional e social brasileiro.

Trata-se, é certo, de uma definição que deixa contornos imprecisos e não desvenda todas as respostas. Mas não será assim com a própria vida?

MOBRAL é vida, na aparente simplicidade de tudo aquilo que a natureza criou. MOBRAL é vida, na complexidade e riqueza de sua essência e de suas manifestações.

A analogia é fértil e permite estabelecer paralelos capazes de desvendar aspectos importantes do tão falado e, ao mesmo tempo, tão desconhecido MOBRAL.

Há 4,6 bilhões de anos o sistema solar desenvolveu-se a partir de uma nuvem de poeira e gás, que se condensou lentamente. O centro dessa nuvem, girando vertiginosamente e aquecendo-se a temperaturas elevadíssimas, deu origem ao sol. E nos turbilhões periféricos surgiram os planetas — inclusive a Terra — e os satélites. A vida ainda não existia, mas sua aventura fascinante já começara.

Nos primeiros 500 milhões de anos formaram-se os continentes e oceanos, ambiente no qual a vida surgiria e se desenvolveria. Foi o período marcado pela *evolução atômica* da matéria, na qual se forma-

ram os elementos químicos, a partir dos mais simples, como o hidrogênio, que constitui quase 93% de todo o Universo.

Sucedeu-se a *evolução química*, com o surgimento de substâncias crescentemente complexas e, no seu curso, por força da ocorrência conjunta de certas condições especiais, a descarga de energia que determinou o *fiat* vital, cerca de 1 bilhão de anos após a origem da Terra.

Com a vida iniciou-se a *evolução biológica*, partindo da primitiva bactéria anaeróbia até chegar as suas formas superiores.

Assim foi, também, com o MOBRAL, cujas origens têm que ser buscadas em janeiro de 1965, quando Mario Henrique Simonsen levou ao então Ministro Roberto Campos a sugestão de criar, no Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada (EPEA, hoje IPEA), um Setor de Educação, encarregado de desencadear o processo de planejamento educacional no Brasil.

O Ministro Roberto Campos fixou a tarefa de realizar inicialmente um diagnóstico e, a seguir, um Plano Decenal de Educação.

Para explorar a analogia proposta, diríamos que no periodo 1965-1967 ocorreu a *evolução econômica*, pois nele, primordialmente, focalizou-se a educação com todas as suas implicações no processo de desenvolvimento material da sociedade brasileira, usando-se metodologia também herdada da área econômica. Foi dentro dessa linha que escrevemos o 1º volume do Diagnóstico da Educação Brasileira, concluído no inicio de 1966.

Embora o tratamento metodológico dado ao setor educacional tenha sido exclusivamente econômico, o trabalho foi rico em descobertas e, na abertura de novos caminhos, pelo ineditismo da abordagem, apesar da desatualização das estatisticas, da inexistência de estudos e pesquisas — algumas das heranças do estado caótico da administração educacional encontrado em 1964 — foi possível identificar desperdícios e decisões irracionais.

Déficits agudos de escolarização, coexistentes com capacidade ociosa generalizada de prédios, equipamentos e professores, foram evidenciados ao lado de muitas outras contradições semelhantes.

Quando da elaboração do 2º volume do Diagnóstico, em 1966, deu-se realce à educação como um processo dependente, não apenas das condições econômicas em que se desenvolvia, mas, também, de suas causações políticas e sociais. Iniciava-se a fase de *evolução político-social*, sem que o aprofundamento da análise econômica da educação fosse abandonado. Concluído o Diagnóstico, deu-se andamento aos trabalhos referentes ao plano propriamente dito, já então buscando uma transfertilização de idéias com órgãos, grupos técnicos e pessoas prove-

nientes do campo do ensino — em todos os níveis —, do treinamento etc., reunidos ao Setor de Educação do EPEA, através de um Grupo de Coordenação do Plano Decenal de Educação, institucionalizado pelo Governo Castello Branco. É claro que foram épocas difíceis, pois tratava-se de impregnar a área educacional de uma visão que lhe era inteiramente estranha e que parecia estéril aos homens do setor, dominados por uma postura pouco pragmática, função de fatores políticos e culturais nem sempre legítimos e fortemente influenciada por um elitismo esterilizante. Tratava-se de desmascarar mitos e derrubar obstáculos à modernização.

Em fins de 1966, fomos encarregados pelo Ministro Roberto Campos de pensar em um projeto educacional que beneficiasse, a curto prazo, os trabalhadores brasileiros. Como o curso ginasial, à época, tinha 75% de suas matrículas em escolas privadas, pagas, idealizamos um grande programa de bolsas de estudo para trabalhadores sindicalizados e seus dependentes. Surgiu, assim, o Programa Especial de Bolsas de Estudo (PEBE) do Ministério do Trabalho. Foi nossa primeira ação executiva, já dentro do espírito de propiciar a democratização de oportunidades através da educação, beneficiando a população carente.

O trabalho de planejamento foi intenso e não se restringiu às exaustivas tarefas de coletar e sistematizar informações. Estas estavam dispersas e eram falhas, eminentemente qualitativas, além de incidirem predominantemente sobre aspectos psicológicos, metodológicos e históricos da educação brasileira, ignorando vários de seus mais importantes fatores. A visão econômica procurava atacar a ineficiência e ineficácia do setor e, como estes pontos eram pouco estudados, foi necessário interessar grupos acadêmicos e de consultoria capazes de ampliar o conhecimento nesses campos. Grupos de bom nível técnico eram raros nessa fase de pioneirismo.

Ao mesmo tempo era preciso conquistar os meios intelectuais e a opinião pública para a Economia da Educação. Nesse período publicamos quase cem trabalhos, em equipe ou individuais, realizamos diversas conferências e cursos, promovemos intenso intercâmbio com a OECD, OEA, UNESCO e OIT. Os frutos não tardaram. E quando da elaboração do Programa Estratégico de Desenvolvimento, no Governo Costa e Silva, já havia motivação suficiente para pôr em prática inúmeros programas e projetos elaborados à luz de uma visão mais global da sociedade. Nessa época, inúmeros nomes importantes da economia brasileira reforçavam nossas teses — principalmente Roberto Campos, Mario Simonsen e Delfim Neto —, dando-lhes suporte junto aos centros de poder e aos veículos de comunicação social.

Do lado dos educadores surgiram, também, aqueles que compreenderam a necessidade de ampliar a abordagem que se dava normalmente à educação, enriquecendo-a com o enfoque sócio-econômico. Nomes dos mais expressivos da economia e da educação brasileira reuniram-se durante alguns fins de semana na Fundação Getúlio Vargas, procurando chegar, não a um acordo, mas a uma convergência, a uma síntese de seus pontos de vista, forjando um pensamento razoavelmente harmônico em torno dos destinos da educação em nosso país. Talvez aí tenham surgido as idéias básicas da Reforma Universitária e também da Reforma do Ensino Primário e Médio. Nesse período o pequeno e seleto grupo de jovens encarregados do planejamento educacional no Brasil firmara-se nacional e internacionalmente. Em 1968 representamos o Brasil na 1ª Conferência Internacional de Planejamento Educacional, realizada em Paris, na UNESCO, e ficou evidente que o nosso país estava na vanguarda do conhecimento e da ação nessa área.

O já então Setor de Educação e Mão-de-Obra, que participava de todos os grupos de trabalho e comissões implantadas no âmbito do MEC e dava assistência técnica a Universidades e Secretarias de Educação, logo depois foi transformado em Centro Nacional de Recursos Humanos, com atribuições mais amplas.

Em 1967, tivéramos nosso primeiro contato com o MOBRAL, antes ainda da aprovação, no Congresso, do projeto do Executivo propondo sua criação. Fomos nomeados para fazer parte do grupo de trabalho, composto pelos representantes de todos os ministérios, encarregado de buscar fontes de recursos para o funcionamento do órgão a ser criado; esse GT, que presidimos, encaminhou a idéia de usar parcialmente a receita da Loteria Esportiva para financiar a alfabetização.

A *evolução político-social* estender-se-ia de fins de 1966 a 1973. No seu decorrer foi criado o MOBRAL (dezembro de 1967) e iniciada sua operação em grande escala (setembro de 1970) sob a presidência de Mario Henrique Simonsen, dando início à mais fascinante experiência da educação brasileira, à fase de *evolução humanística* de todo esse movimento renovador. Foi um período marcado por um grande esforço no sentido de aperfeiçoar o processo de democratização de oportunidades, ampliando-se o acesso, ao sistema, de grupos até então marginalizados por insuficiência de recursos. Foram excepcionalmente aumentadas as matrículas em todos os níveis do ensino formal, implantou-se a pós-graduação, deu-se uma nova dimensão ao ensino extra-escolar, ampliaram-se as vagas na rede de ensino público, cresceram os programas de assistência aos educandos.

Foi nesse ambiente que o Governo Médici iniciou os trabalhos do MOBRAL, cercado de grande ceticismo que se fundamentava na constatação histórica, a nivel nacional e internacional, de fracasso persistente nos esforços de alfabetização de adultos. Em fins de 1970, quando participávamos da Conferência Geral da UNESCO, fomos convidados a fazer parte do pequeno grupo de técnicos que colaborou com a Comissão Faure (Comissão Internacional para o Desenvolvimento da Educação, da UNESCO). Redigimos monografia sobre "Educação e Emprego", na qual mostramos como concretizar a idéia da educação permanente, já em 1971.

Assim, a entrada em operação do MOBRAL pode situar-se em analogia ao aparecimento da humilde bactéria anaeróbia, marco do surgimento da vida sobre a Terra e que, graças a um processo evolutivo empolgante, deu origem às suas formas mais complexas.

Até meados de 1972 o MOBRAL cresceu vigorosamente e pôde sentir suas próprias potencialidades. Nesse ano já surgira o seu Programa de Educação Integrada, equivalente ao antigo Ensino Primário; a Instituição, em junho de 1973, chegara a todos os municípios brasileiros, firmando-se como poderoso instrumento de integração nacional; sua caracterização como movimento municipalista, eminentemente comunitário, já estava consolidada; a diversificação de suas atividades já ocorria a nível das Comissões Municipais, grupos voluntários com grande autonomia e flexibilidade, dentro dos princípios de descentralização que marcavam o Órgão. Em fevereiro de 1972, a equipe do Centro Nacional de Recursos Humanos (CNRH) do IPEA deixara aquele órgão e passara a integrar os quadros do MOBRAL, a convite do Presidente Mario Henrique Simonsen, que esposara a filosofia de educação permanente. Em 1973 foram firmados convênios com entidades de treinamento profissional, para atender aos egressos da alfabetização e educação integrada; no fim do mesmo ano surgia o MOBRAL Cultural, a marcar um momento de extrema importância da fase de *evolução humanística* da Instituição. A partir daí, todos os novos programas do MOBRAL tiveram uma conotação fortemente comunitária, sendo impregnados de um humanismo fecundo, e os mobralenses passaram a desempenhar um papel relevante na determinação dos rumos do Órgão. No Governo Geisel, o apoio dado à Instituição permitiu sua expansão segura e gradual, até o ponto em que se encontra atualmente.

Os caminhos da bactéria anaeróbia, o primeiro ser vivo, foram árduos. Para chegar-se às algas unicelulares, cerca de 2 bilhões de anos transcorreram. Quase 1 bilhão de anos depois, apareceram os vegetais e animais multicelulares. Nessa escalada, quantas ocorrências inexpli-

cadas e talvez inexplicáveis! O mais interessante é que o oxigênio, tão vital aos seres vivos superiores, não existia — ou existiria apenas escassamente — ao surgir a vida. E, se existisse, teria inibido sua origem: o oxigênio é venenoso, corrosivo, letal. E dele derivaria o ozônio, formando a capa que absorve a energia dos raios cósmicos. A única energia com intensidade suficiente, segundo tudo indica, para fazer despertar a primeira manifestação de vida sobre a Terra.

Os mecanismos evolutivos são hoje aceitos pacificamente. Mas nem sempre foi assim. Só depois de polêmicas infindáveis, que se sucederam aos enunciados de Darwin, a verdade prevaleceu.

Tal ocorreu com o MOBRAL: evoluiu gradualmente, a partir da alfabetização, seguindo um mecanismo semelhante ao dos organismos vivos. Atingiu a qualidade, a capacidade de adaptação, através da quantidade, capaz de propiciar-lhe variabilidade suficiente para, a seguir, selecionar os programas mais adequados às comunidades brasileiras.

Cada passo evolutivo se dá em dois momentos: variação e seleção. Cada espécie possui inúmeros indivíduos distintos, pois, embora cada espécie tenha um conjunto característico de genes, estes são muitos e podem combinar-se de modos diferentes, propiciando a individualidade referida. Os indivíduos dotados de melhores condições tendem a reproduzir-se mais intensamente, e seus descendentes têm maiores probabilidades de sobrevivência. Assim, em decorrência da variação individual dentro de cada espécie e da seleção — sobrevivência e multiplicação predominantes dos mais aptos —, faz-se a escalada evolutiva, surgem as novas espécies. Para que a evolução seja facilitada, é imprescindível uma grande quantidade de indivíduos, para propiciar o aparecimento daquela ou daquelas combinações genéticas que prevalecerão através dos tempos.

O MOBRAL estabeleceu-se através das Comissões Municipais (COMUN), constituídas de voluntários, líderes locais. Cada COMUN é, por motivo de sua constituição, e em decorrência de sua autonomia, um indivíduo distinto, uma variação dentro da espécie. A COMUN guarda certas características, preenche funções e desenvolve atividades-fim de caráter obrigatório (como a alfabetização), mas pode fazê-lo de várias maneiras, criar novas modalidades de atuação, além de desempenhar outras e novas tarefas. Está aí configurada a variabilidade. A seleção depende do sucesso ou insucesso das experiências individuais e da percepção, pelo Órgão, das vantagens comparativas das iniciativas locais. E foi assim que se processou a evolução da alfabetização para o desenvolvimento comunitário, educação integrada, autodidatismo, ati-

vidades culturais, esportivas, programas de profissionalização e educação sanitária. Sempre procurando inspiração nas iniciativas locais, fruto das necessidades encontradas nas comunidades. O mesmo ocorre com os participantes dos programas do MOBRAL: atendidas milhões de pessoas, é certo que inúmeras crescerão acentuadamente na escala educacional, a partir da oportunidade que a Instituição lhes propiciou; são tantas as atividades do Órgão, tão variadas as opções à disposição da população carente, que todos encontrarão a possibilidade de satisfação de suas aspirações e de realização pessoal.

A analogia vai mais longe, pois, nos primeiros tempos, ate que a equipe proveniente do IPEA ingressasse no MOBRAL, a expansão fez-se principalmente graças a um intenso esforço de mobilização. Foi a "fase heróica", marcada por empirismo nas atividades-meio, já que toda a energia estava dirigida ao sucesso dos programas propriamente ditos. Àquela época, provavelmente, uma excessiva preocupação com o rigor técnico, com a avaliação, com as rotinas administrativas, inibiria a eficácia dos resultados programáticos. Mas a técnica, prevalecente a partir de abril de 1972, representou o oxigênio indispensável à preservação e ao crescimento da Instituição.

Desde o surgimento da vida na face da Terra até os dias correntes, já existiram 2 bilhões de espécies. Presentemente, restam 2 milhões de espécies distintas: 99,9% das mesmas pereceram. A maioria foi eliminada por falta de alimento: ou porque seu metabolismo tornou-se muito exigente ou porque as condições de competição e meio ambiente não lhes permitiram obter alimento suficiente. Essa, talvez, a mais dura experiência a que estão submetidas as espécies.

O MOBRAL passou por essa prova desde o final de 1974 até o início de 1977, periodo no qual seus recursos financeiros sofreram uma queda abrupta em termos reais. Ainda assim, o Órgão não apenas sobreviveu, como lançou e foi ampliando seus programas de profissionalização, educação sanitária, autodidatismo e ação comunitária. Foi uma inigualável prova de capacidade de adaptação, um atestado de sua imensa possibilidade de arregimentar economias internas. E cresceu, evoluiu gradativamente, ocupou novos espaços: crescer, consolidar, evoluir, eis o ciclo a que o MOBRAL sempre obedeceu.

E o que dizer dos críticos, surgidos depois de verificado o sucesso do MOBRAL? Quanta semelhança com os críticos de Darwin, agravada pelo ridiculo de um século de atraso . . .

Os mais radicais combatem a existência do próprio Órgão e seu argumento é simplório: de nada adianta gastar dinheiro com essa popu-

lação carente, de tão baixo nivel educacional, incapaz de qualquer contribuição maior à sociedade.

No fundo, têm um profundo desprezo pelo ser humano. Para eles, só valem mesmo as estruturas, e as pessoas são meras peças da "grande engrenagem". Confundem-se com os que criticavam Darwin pela ousadia de afirmar que o *homo sapiens* descendia de seres inferiores, que as espécies possuiam um tronco comum. Radicais, partidários da "eutanásia cultural", a negar uma oportunidade que talvez seja a primeira e a última para muitos irmãos brasileiros.

Alguns combatem a diversificação das atividades do MOBRAL, característica de sua evolução continua, gradual e segura. Advogam a criação de outras entidades para que realizem o que já fazemos com eficácia, argumentando que estamos "invadindo" áreas que não nos dizem respeito. São os imobilistas, os místicos dos tempos de Darwin, que acreditavam que o mundo fora criado pronto e acabado, perfeito, que não devia alterar-se. Ou são os "saltacionistas", os partidários da geração espontânea, que pensam que é possível ampliar indefinidamente a rede de entidades públicas e, com isso, resolver todos os problemas. Não percebem que as funções, a eficiência e a eficácia não são ganhas por decreto: para eles o mundo é uma sucessão de acontecimentos isolados e descontínuos.

A crítica à diversificação de atividades pelo MOBRAL ignora não somente as leis da evolução, mas a própria lei de criação do Órgão que cita a "alfabetização e a educação continuada de adolescentes e adultos" como os objetivos a perseguir. E o que é a educação continuada senão um sinônimo de educação permanente, exatamente a idéia-guia de atuação da Fundação? Mas se isso não bastasse — pois podem argumentar que ajudamos a definir o conceito de educação permanente, adotado pelo livro *Aprender a Ser*, da Comissão Faure — lembramos que o plano anexo à lei de criação do MOBRAL definia as atividades compreendidas na expressão "Educação Continuada" e que elas são exatamente as que estamos desenvolvendo.

A Conferência de Nairobi, da UNESCO, realizada em novembro de 1976, influenciada pela experiência do MOBRAL, inclui entre as suas recomendações exatamente as atividades que desenvolvemos, dando maior amplitude à educação de adultos. Foi a resposta definitiva. Estávamos sendo criticados, curiosamente, porque presumivelmente trabalhávamos em excesso. Acusados pela eficiência e pelo desejo de colaborar intensamente com o desenvolvimento nacional.

Os vários programas surgiram de um ramo comum: a alfabetização foi o elemento gerador, que levou as comunidades a reivindicarem

a criação de outras atividades que conduzissem ao crescimento do mobralense. E nesse ponto a alfabetização atingiu plenamente seu objetivo inicial, colocada que foi, àquela época, como o primeiro passo de um processo de promoção humana.

Esses programas surgiram do contato com a realidade das comunidades brasileiras. O MOBRAL, como os organismos vivos, diversificou-se e construiu o seu caminho para o futuro através de um processo de seleção natural. Isso se fez de modo que as comunidades brasileiras tivessem à sua disposição uma gama suficientemente ampla de opções, adaptando o "seu MOBRAL local" — porque o MOBRAL é do povo — às peculiaridades do meio ambiente. Presentemente, a ação comunitária aparece não só como o programa que apresenta as caracteristicas mais adaptáveis ao universo brasileiro, mas também como o que melhor pode servir de ponto de partida para os demais.

A fixação de uma data para o término do MOBRAL (1980, segundo nossos adversários) parece-se muito com os cálculos do Bispo de Ussher, no século XVII, que estabeleceu que o mundo fora criado em dado momento de um certo dia de 4004 a.C . . .

O MOBRAL apenas seguiu a lei que o criou e compreendeu de imediato que a especialização na alfabetização acabaria por destrui-lo, pois frustraria sua clientela, imobilizando-a intelectual e culturalmente. E fez isso rapidamente.

Quanto àqueles que dizem que apenas alfabetizamos — é até irônico justapor as duas críticas, contraditórias — não é preciso sequer responder-lhes. Apenas desconhecem totalmente o que é o MOBRAL . . .

São esses, também, que geralmente falam em regressão ao analfabetismo, desconhecendo os inúmeros programas destinados a evitá-la.

O MOBRAL é o resultado de um processo de evolução. Evolução de idéias, nascidas a partir de uma filosofia de democratização de oportunidades com base na educação. Evolução de procedimentos, aperfeiçoados no processo de "ensaio e erro", alicerçados em conhecimentos multidisciplinares.

Diversificação e adaptação, dois passos da seleção natural, constituem a fórmula que garante a evolução desse organismo vivo complexo.

E o que foi realizado de excepcional nessa Instituição? O que a distingue dentre as inúmeras outras que atuam no campo da educação de adultos em todo o mundo?

INOVAÇÃO

A partir do momento em que sentiu as potencialidades de sua capacidade de realização, o MOBRAL empenhou-se em perseguir a concretização da filosofia de educação permanente, talvez a sua mais importante inovação.

Mas não começamos nem ficamos aí, porque o desempenho da Fundação credenciava-a a incursionar por inúmeros outros caminhos novos, empreitada provavelmente fora das possibilidades de outras organizações.

Caracterizou-se o MOBRAL, desse modo, como "órgão de ponta", capaz de correr certos riscos calculados, em virtude da compreensão de seu papel mais amplo na vida brasileira.

No campo administrativo, organizacional, logístico, pedagógico etc., o MOBRAL partiu para uma agressiva política de inovação, destinada a influir não apenas no campo educacional, mas também em toda a área social, na perspectiva mais ampla do esforço global de desenvolvimento do país.

A inovação, passo concreto no sentido de ampliar as fronteiras do conhecimento teórico e prático, criando soluções novas para velhos problemas, é uma característica congênita do MOBRAL que se tem desdobrado através do tempo, permitindo responder pronta e positivamente aos obstáculos encontrados.

A inovação no MOBRAL tem ocorrido porque: a) sua equipe, proveniente do IPEA, não só dominava amplamente as técnicas de planejamento, como estava a par dos mais recentes estudos, pesquisas e experimentos levados a cabo em todo o mundo; b) seu grupo de técnicos é multidisciplinar, e isso lhe permite olhar os problemas de modo amplo, profundo e, além disso, de vários ângulos diferentes; c) a riqueza do Órgão, no campo, desvenda novos caminhos a todo momento; o sistema de informações do Órgão permite-lhe detectar essas realizações; o poder de análise e síntese do MOBRAL Central e de suas Coordenações possibilita a rápida tomada de decisões acerca da conveniência da difusão das inovações; d) a Instituição sempre incentivou e premiou a criatividade e o pensamento original.

Para executar suas tarefas, o MOBRAL, quase sempre, optou pelo método de "ensaio e erro", rejeitando freqüentemente a experimentação. O método de "ensaio e erro" é preferível porque tem um compromisso com a realidade, desenrola-se dentro das condições normais e defronta-se com os obstáculos usuais da operação no universo a que se

refere. O experimento, na área social, tem sido geralmente uma fuga diante do problema real. É comum que se criem condições ideais para a sua realização: condições que não poderão ser reproduzidas ao se tentar expandir o experimento para o universo a atingir. É também corriqueiro que os experimentos gastem tanto tempo que, ao seu término, já as condições iniciais para as quais foram projetados estejam tão alteradas, que disseminá-los seria um risco tão grande quanto aquele em que se incorreria sem realizar a experimentação.

O experimento é, geralmente, um álibi para não fazer; o "ensaio e erro" é, desde logo, um compromisso com a solução do problema.

É evidente que, para optar preferencialmente pelo "ensaio e erro", o MOBRAL baseou-se no discernimento e no nível técnico de sua equipe, que permitiram fazê-lo praticamente sem nenhuma frustração. É claro que fizemos experimentos, mas sempre evitamos os seus equívocos tradicionais, assim como jamais praticamos a originalidade desnecessária.

Todos os projetos em que o MOBRAL se empenhou foram um sucesso, e a Instituição já nasceu sob o sopro da renovação.

Seu lançamento refletiu uma indiscutível confiança na política de desenvolvimento do país, e o Órgão, como instrumento de agilização da administração pública na área social e elemento renovador da educação brasileira, tem superado todas as expectativas, da primeira hora.

Os céticos eram muitos e de vários matizes. Havia aqueles que simplesmente não acreditavam que o povo cansado e sofrido atendesse ao chamado dos que pretendiam alfabetizá-lo, porque, afinal, os fracassos já eram rotineiros e teriam derivado da indiferença da população iletrada. Havia uns poucos, mais sutis, com raciocínios elaborados, vendo perigo na conscientização do povo, nas aspirações crescentes, capazes de desencadear tensões sociais que poderiam ser evitadas ou adiadas.

O ato de coragem do Governo atendeu ao preceito de que desenvolver é criar problemas mais complexos e derivou da crença de que o país estaria apto a responder às necessidades básicas de seus filhos. O MOBRAL satisfez à consciência daqueles que sabem, do ponto de vista humano, o que significa o isolamento, a desesperança e a angústia dos que não podem comunicar-se plenamente em um mundo dominado pelo código escrito. E mostrou à comunidade das nações, sem possibilidades de contestação, quais as verdadeiras intenções da Revolução Brasileira, disposta a assegurar um direito humano fundamental que está na base de todos os demais.

O Governo assumiu corajosamente o pesado compromisso, empenhado em pagar as dívidas passadas de um sistema educacional deficiente e insuficiente para o atendimento universal aos mais carentes. Foi também um ato de ousadia deflagrar um programa que nenhum país conseguira levar adiante, tendo que formar seu próprio conhecimento, preparar técnicos e pesquisadores, fazer tudo a partir do zero. Não havia qualquer indício de que o MOBRAL desse certo, à exceção da firme determinação governamental.

Teria sido mais cômodo não fazer nada, usar o álibi desumano dos que afirmam que mais racional é alfabetizar as crianças e deixar os adultos de lado, como se as duas ações fossem incompatíveis. Pois, na verdade, são complementares: para educar bem as crianças é preciso que seus pais tenham um mínimo de cultura que lhes permita respirar uma atmosfera de estímulo.

Afinal, em 1970, a educação de adultos recebia a merecida prioridade.

Realmente, já não havia muito sentido na distinção etária para fins de propiciar educação à população:

1) a inteligência inaproveitada é talvez mais abundante — nos países subdesenvolvidos — entre adultos do que entre os jovens, porque estes já usufruíram ou usufruem de sistemas educacionais menos deficientes. Assim, os grandes movimentos de educação de massa, para adultos, permitem o despertar de inúmeros talentos e, conseqüentemente, agem no sentido de democratizar oportunidades — embora tardiamente — e redistribuir renda;

2) os choques culturais entre gerações não dependem, para se amenizarem, apenas da ação educacional sobre os jovens: os adultos também devem adaptar-se ao novo mundo, o que se torna possível através dos veículos de comunicação social, da educação e, em termos amplos, da ação cultural;

3) vitorioso o conceito de qualidade de vida, que transcende o conceito de desenvolvimento, as restrições econômicas ao investimento na educação dos adultos — que têm menores períodos de vida média útil provável — tendem a ser minimizadas, pois novos valores, não exclusivamente econômicos, são privilegiados. Afinal, os jovens terão mais tempo para viver em um mundo mais feliz. Mas, mesmo no caso de perdurar a "tirania do economicismo", deve-se lembrar que o adulto, para a aquisição de certos tipos de habilidades e conhecimentos, está melhor equipado que o jovem, permitindo resultados mais expressivos, a um dado custo de educação;

4) a mudança de padrões de consumo e investimento depende fundamentalmente das decisões dos adultos, e é sobre eles que se deve atuar para obter os efeitos desejados;

5) a educação dos adultos age indiretamente sobre os jovens de suas famílias, sobre os quais aqueles detêm grande poder de influência; é fato comprovado que a demanda de ensino, por parte da população infantil, aumenta com o perfil educacional da população adulta;

6) a criação do espirito comunitário e de participação social, a receptividade à inovação e a propensão à criatividade dependem também, fundamentalmente, da população adulta e de seu nível cultural.

Em resumo, se a educação é imprescindível para as crianças, ela não é menos importante para adolescentes e adultos.

Foi a partir dessa visão mais ampla que a operação foi idealizada.

O MOBRAL, concebido como um movimento de massa envolvendo milhões de pessoas, descentralizado, baseado no espirito comunitário, com uma estrutura administrativa simples, foi um desafio ao ceticismo dos pessimistas. Mario Henrique Simonsen, ao estruturar a Fundação, escolheu os objetivos mais ambiciosos e os meios mais simples. E tudo deu certo! Não se tem uma explicação cientifica completa para o sucesso. Mas o gênio não se explica: percebe-se pelo que cria, pelo que transmite e pelos resultados de sua atuação, que o tempo acentua.

Em 1970, ao estabelecer-se a operação do Órgão, Simonsen resolveu dividir a responsabilidade pela ação no estado de Mato Grosso entre as duas Coordenações: Norte e Sul. Escolheu os municípios da Coordenação de Mato Grosso Sul e os que deveriam ficar com a do Norte. Ao criar-se o novo estado, sete anos depois, a divisão foi estudada exaustivamente e coincidiu exatamente com a do MOBRAL. Esse é Simonsen, anos à frente dos acontecimentos.

O MOBRAL deu esperança a milhões de pessoas e soube corresponder às suas expectativas. A Instituição organizou a comunidade, em todas as partes do território nacional, para uma ação conjunta em favor de uma causa cujo potencial revelou-se excepcionalmente intenso. O MOBRAL, desde logo, mostrou sua vocação para propiciar a integração social.

Certa vez, no interior de Pernambuco, fui receber um título de cidadania. Na pequenina Câmara Municipal daquela cidadezinha com séculos de história gloriosa, refletia-se o papel do MOBRAL como poderoso instru-

mento de integração social. Lá estavam os lideres dos dois partidos, o clero, os militares, os homens e mulheres simples do povo, os empresários do lugar. Naquela terra de canaviais gemendo ao vento, ouvi muitos discursos que me emocionaram. Mas um deles impressionou-me: foi o do jovem usineiro que contou a evolução do MOBRAL no lugar. Disse que, de inicio, eles — usineiros — viram o MOBRAL como mais uma dessas várias campanhas de alfabetização fadadas ao fracasso. E que, ao mesmo tempo, percebiam a desconfiança com que os voluntários do MOBRAL se dirigiam a eles — os senhores de engenho, presumivelmente impermeáveis à mudança, indiferentes à sorte de seu povo.

Com o tempo ambas as partes ganharam confiança no diálogo, as arestas foram sendo aparadas, começou o trabalho conjunto. Hoje, segundo o usineiro, o MOBRAL é o meio pelo qual aqueles empresários e suas famílias comungam com seus empregados de um interesse comum, participam das mesmas festas, comunicam-se. E lá, em cada usina, há uma Subcomissão Municipal do MOBRAL, dirigida pela esposa, mãe ou filha do "senhor de engenho", a realizar um trabalho do mais profundo conteúdo humano. MOBRAL, movimento de integração social, a provar que os homens são cada vez mais irmãos, que estamos construindo uma nação cada vez mais justa, onde todos terão sua oportunidade, seu lugar ao sol! Encerrados os discursos, o Prefeito emedebista convidou todos a cantarem o hino da cidade. Foi o momento de maior emoção. Naquele instante, as pessoas se transfiguraram. Havia vibração e um tom indisfarçavelmente orgulhoso, a mostrar que estavam unidos e que seu torrãozinho era, para eles, a coisa mais importante do mundo. Meio desconcertado pela emoção, eu lhes disse que o amor que demonstravam pela sua terra assegurava-me poder voltar em breve, para comemorar com eles a erradicação do analfabetismo no municipio.

Ah, as pequeninas comunidades brasileiras! Como o MOBRAL as fez crescer espiritualmente, ganhar em unidade! Como sua presença as valorizou do ponto de vista humano! É nelas que a mística do Movimento se faz mais evidente, deixando entrever os variegados aspectos do impacto do Órgão na vida nacional. São as sementes da descentralização — que salvará o mundo para o futuro — a dar seus frutos temporões.

O MOBRAL é um movimento eminentemente municipalista, uma demonstração viva de que há espaço e já é chegado o tempo de realizar uma política de descentralização neste gigantesco país. Dentro de um arcabouço normativo mínimo, capaz de garantir a unidade ideológica do Movimento, foi possível dar autonomia e liberdade às lideranças

locais para que executassem um programa dificílimo, cuja centralização seria esterilizante.

Sob esse aspecto, o MOBRAL foi a coisa mais importante que aconteceu aos municípios brasileiros nas últimas décadas. E os reflexos dessa ocorrência sem precedentes acabarão por desembocar em uma política de atendimento às necessidades básicas da população carente brasileira (alimentação, habitação, saúde, educação e lazer), tendo como fulcro o município e como ideologia a ação comunitária, que forjará uma nova consciência na população brasileira, revelará novas e cada vez mais responsáveis lideranças locais, influirá em toda uma política de descentralização, que se impõe neste mundo em que a massificação caminha velozmente. Será o exemplo vivo do MOBRAL que acabará por deslocar, para as lideranças locais, muitas das decisões centralizadas que hoje se tomam sem dispor de informações atualizadas e completas para todos os municípios brasileiros e sem consultar as bases de nossa estrutura política. Decisões gerais e uniformes para o que é profundamente diferente.

Foi com base nessa doutrina que a Fundação cresceu: atendendo à natural expansão de suas bases, que estão próximas dos problemas, sentem-nos na carne e têm maior conhecimento de suas causas e conseqüências. Trata-se, hoje, de um Órgão gigantesco, mas que não sofre de gigantismo porque cresceu dentro de um processo evolutivo natural, sedimentando conquistas, garantindo meios de ação antes de aventurar-se em novas incursões. Houve riscos, é claro. Houve ousadia, não se pode negar. Mas houve também racionalidade, compreensão dos anseios e potencialidades de nossas bases municipais. E elas jamais falharam! Por força desse contato permanente e intimo com as bases, o MOBRAL conhece o Brasil profundamente e, como ninguém, entende a alma do povo brasileiro.

Com o sucesso da alfabetização, em 1970, sentiu-se de imediato que aquele trabalho dependia da mobilização da comunidade. Onde havia esse espírito solidário, a tarefa era facilitada. Onde não havia, a solução era criá-lo. E logo se partiu para um programa de desenvolvimento comunitário. Com limitações, é certo — tanto assim que sua metodologia foi mudada em 1973 e, mais uma vez, em 1975, quando então assumiu suas características atuais —, mas dentro do espírito correto, graças ao contato com as realidades locais. Ainda em 1971, as próprias Comissões Municipais, interpretando a opinião maciça dos recém-alfabetizados, pressionaram o Órgão Central no sentido de oferecer oportunidades de prosseguimento nos estudos: surgiu, assim, a edu-

cação integrada, em caráter experimental, no ano de 1971. Programa que se expandiria a todo o país já em 1972.

> Uma tarde, recebi um telefonema aflito da Coordenação do Estado do Rio. Era 1972 e, como Secretário-Executivo, resolvi intervir. Em um dos municipios, os alunos já alfabetizados de duas classes recusavam-se a dar seus lugares aos que se haviam matriculado para o convênio seguinte. Apesar de alfabetizados, argumentavam que gostaram de aprender, da professora e do MOBRAL. Queriam fazer o curso de novo, mesmo já tendo seus diplomas. Não fui muito feliz, dizendo-lhes que seria perda de tempo, que iriam estudar o que já sabiam. Em sua sabedoria simples, eles explicaram que ali era um lugar em que podiam conversar, trocar idéias sobre muitas coisas e que havia ainda muitos assuntos a discutir. Porque o MOBRAL, além de tudo, é isso: um fórum para o diálogo, uma oportunidade para estabelecer relações interpessoais cada vez mais raras em nosso mundo impessoal, uma abertura de horizontes ilimitados para aquelas mentes agrilhoadas pela impossibilidade de uma comunicação plena. Convencê-los foi impossivel. Por isso aquele municipio ganhou suas classes de educação integrada e o MOBRAL do lugar começou a expandir-se.

Ao iniciar-se 1973, já tomáramos conhecimento do sucesso de inúmeras iniciativas locais de treinamento profissional dos alunos egressos dos cursos de alfabetização e educação integrada. Eram cursos modestos, de corte e costura, pedreiro, pintor, eletricista etc. Mas refletiam os anseios de ascensão ocupacional, de melhores salários, logo respondidos pelas nossas Comissões Municipais, ávidas de atingir seu objetivo. O MOBRAL fixou-se em todos e em cada um de nós, como um movimento de promoção humana, do qual a alfabetização era o ponto de partida. E ainda, em 1973, firmou-se um convênio com o Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra (PIPMO), visando a dar treinamento profissional aos mobralenses. Mais tarde esse programa se expandiria: avaliando a situação brasileira, inovamos na metodologia de treinamento (implantando o método de treinamento por famílias ocupacionais e, mais tarde, criando o original programa de educação comunitária para o trabalho), estabelecemos um amplo sistema de informação profissional e, imitando as COMUN, sistematizamos a colocação dos mobralenses no emprego, através dos Postos e Balcões de Emprego. Assim, se hoje o MOBRAL já possui um dos mais amplos sistemas de treinamento do pais e mantém a maior rede de agências de emprego do Brasil, tal fato não se deve a uma fria idealização de

gabinete e, sim, à resposta a uma necessidade explícita de nossa população carente, expressa por intermédio das lideranças locais.

Já então, também, era usual que as datas nacionais, festivas e históricas, fossem entusiasticamente comemoradas em nossas classes. Comuns, também, as quermesses tão do gosto do povo brasileiro, com o fim de arrecadar fundos para a COMUN e, nelas, as apresentações de violeiros, repentistas, seresteiros. Normais, igualmente, as poesias ditas com sentimento, as histórias contadas com graça, as mostras de peças de artesanato. Por isso, reconhecendo a riqueza cultural, sufocada e incomunicada, de nosso povo; por sabê-lo entusiasta da música, da dança, do artesanato, da atividade cultural, enfim; por sentir que aí estava uma oportunidade ímpar de mobilizar as pessoas em torno de nossos programas, por tudo isso e coerentes com a nossa filosofia de educação permanente, criamos o Programa Cultural, um marco na evolução do Órgão.

> Em agosto de 1972, em Tóquio, o Ministro Passarinho falou-me, certa noite, de uma antevisão do futuro: alfabetizados pelo MOBRAL, na década seguinte, a escrever seus livros em poesia e prosa, a comporem suas músicas, participando da vida cultural brasileira. O sonho concretizou-se muito antes, quando iniciamos a série Poetas do MOBRAL, em 1976, com Maria de Souza, dotada de lirismo nato sufocado por mais de 30 anos de analfabetismo.

Em 1975, já que a educação integrada não era capaz de atender a todos os que aspiravam prosseguir sua educação geral após a alfabetização, foi criado o Programa de Autodidatismo, uma grande inovação educacional, que haverá de ser copiada, generalizar-se, como uma nova opção mais flexível e liberal para que a educação chegue mais facilmente às pessoas, e estas tenham maior acesso às fontes do saber.

No Programa Cultural e no Autodidatismo, surgia uma nova pedagogia em que o aluno constrói o seu próprio currículo, a partir de suas necessidades, suas vocações, sua disponibilidade de tempo. Motivação é a palavra-chave da educação pela qual lutamos.

Em 1976, conhecendo as aspirações mais freqüentemente expressas nas entrevistas populares constantes da implantação do Programa Diversificado de Ação Comunitária (iniciado em 1975), lançou-se o Programa de Educação Comunitária para a Saúde (PES), hoje, provavelmente, aquele que atende maior número de pessoas no mundo ocidental.

Em 1977, o MOBRAL assumiu a execução da campanha "Esporte para Todos", em virtude de sua grande capacidade de mobilização

popular, de sua capilaridade territorial e de ser usual a realização de atividades esportivas dentro da programação geral da Instituição. É uma atividade que conduz ao congraçamento, ao civismo, ao bem-estar físico e psicológico.

> Dois municipios da Paraíba, distantes 5 quilômetros, sempre foram famosos pela rivalidade excessiva. Um, conhecido pela sua importante fábrica de tecidos; o outro, pelo cultivo das tradições locais. O agente do MOBRAL, encarregado de promover o "Passeio a Pé" da Campanha de "Esporte para Todos", organizou-o de modo a que os 3 mil participantes de uma das cidades penetrasse alegre e fraternalmente na outra, encerrando ali a tradição de brigas.

Em 1978, a convivência com o povo simples de nossa pátria já nos mostrara a riqueza da sua cultura técnica, obscurecida por uma invasão tecnológica nem sempre conducente às práticas mais apropriadas às pequenas comunidades brasileiras. Surgia o Programa de Tecnologia da Escassez, destinado a preservar e valorizar uma faceta importante da cultura brasileira.

E assim foi, em todos os casos, feita a evolução natural da Instituição, em uma trajetória sem precedentes.

Daí o grande impacto do MOBRAL na área social, em nosso pais, pois estendemos nossa atuação em várias direções, conscientes de que o homem é um ser integral, que não comporta visões parciais. E partimos de suas necessidades básicas e de suas aspirações.

> Certa vez, no interior da Bahia, visitava uma classe de alfabetização. Vi, em uma carteira dupla, uma velhinha e um menino que poderia ter uns 9 anos de idade. Sobre a cartilha, em frente à senhora, óculos com uma de suas lentes partida. Pedi ao menino que lesse alguma coisa e ele o fez com um desembaraço que me espantou. Perguntei-lhe por que estava ali, já que sabia ler tão bem. E ele, um pouco temeroso, explicou que vinha sempre com a avó — a velhinha — pois ela só tinha óculos para ver de perto e ele lia o que a alfabetizadora escrevia no quadro, para ajudá-la. Nascia, naquele momento, o incontido desejo de ter um grande programa de distribuição de óculos aos alfabetizandos, o que só se concretizou em 1978, quando as disponibilidades financeiras assim o permitiram. Um exemplo de solidariedade como esse — embora se repita cotidianamente no MOBRAL, aos milhares — é mais importante e eloqüente do que cem páginas de considerações técnicas sobre os pré-requisitos para o bom aproveitamento escolar.

Enganam-se, e muito, aqueles que pensam que o povo não tem os seus mecanismos de defesa contra suas carências. Pode estar errado quanto aos meios, mas buscará seus objetivos, porque é da natureza humana.

> Viajando pelo interior do Estado do Rio, encontrei um presidente de Comissão Municipal muito entusiasmado com seu trabalho. Falou-me sobre uma campanha de óculos que empreendera há pouco. Arrecadara cinqüenta óculos e os levara às classes, pedindo aos alunos, com dificuldade de visão, que os experimentassem. E assim, a sentimento, os ia distribuindo . . .
>
> No Norte de Minas Gerais, igualmente, o gerente do Banco do Brasil local, Encarregado Financeiro do MOBRAL, conversava comigo animadamente, quando pareceu lembrar-se de um compromisso. Eram 18 horas, ele teria que retirar-se. E justificou, mostrando-me seus óculos, com duas etiquetas: aqui, temos os irmãos de óculos! Estranhei . . . E ele, completando: ao terminar o trabalho, levamos nossos óculos à sede do MOBRAL, pois vão servir aos alunos que não enxergam, à noite, nas classes de alfabetização.

Enganados às vezes na técnica, mas certíssimos do ponto de vista humano, conscientes de sua missão heróica . . . Assim são os que fazem o MOBRAL pelo interior subdesenvolvido deste nosso Brasil. Seremos os devedores eternos de sua tenacidade, dedicação e espirito altruísta. Gente solidária, simples, com um conteúdo humano que sobrepuja qualquer dificuldade.

O MOBRAL foi o primeiro programa de massa da área social que teve sucesso no país, porque teve a coragem de reconhecer que há muitos Brasis e que era necessário adotar um modelo dualista, com todas as implicações desta decisão. E esse dualismo revelou-se profícuo. Procuramos deixar às células operativas, aos agentes locais do Órgão, as tarefas mais simples. Para isso, recorremos a um núcleo central de alta qualificação que empregou as mais modernas técnicas administrativas, adotou os mais sofisticados procedimentos. E fizemos tudo isso com a preocupação básica de não burocratizar o Órgão, mas ao mesmo tempo manter níveis adequados de controle. No MOBRAL Central há normas escritas e rotinas claras para tudo, e tudo está computarizado e microfilmado, mas a burocracia está reduzida a níveis suportáveis.

No decorrer desses anos de vida, o Órgão teve que preocupar-se intensamente em manter certos equilíbrios administrativos geralmente

muito difíceis de estabelecer: o equilíbrio entre atividades-meio e atividades-fim; entre centralização de controle e descentralização de operação; entre a burocracia inerente ao uso necessariamente controlado de recursos públicos e a agilidade e flexibilidade de ações; entre custos e benefícios dos vários empreendimentos; entre planejamento e espírito de iniciativa.

Foi na área administrativa, talvez, que o MOBRAL teve o seu mais notável desempenho. Uma estrutura rasa, com apenas três níveis de decisão, mantendo desimpedidos os canais administrativos, permite realizações maciças, em prazos exíguos. Sistemas que permeiam toda a Organização mantêm-na funcionando com eficiência e eficácia, dando-lhe a possibilidade de mudar rapidamente de objetivos ou criar novas metas, sem transtornos. Nesse organismo de funcionamento auto-regulável, o sistema logístico é análogo ao sistema circulatório do corpo humano, o sistema de informações ao sistema nervoso, e a supervisão, detectando falhas e corrigindo-as de imediato, é como o nosso sistema ganglionar, que impede que uma pequena infecção possa prejudicar todo o organismo.

Aqui houve inúmeras inovações: um ano antes de qualquer outra organização operando no Brasil, já havíamos adotado o horário flexível para nossos funcionários; modificamos os métodos do tipo PERT e criamos o PROCOM, mais adaptado aos projetos sociais; temos o controle dia a dia de nossas matrículas em alfabetização e de nossos valores financeiros mais relevantes.

Aprendemos muito e podemos legar uma experiência de valor excepcional para futuros programas de massa no setor social. Algumas constatações merecem registro e ênfase.

No contato com nossos voluntários, os 35 mil brasileiros que trabalham gratuitamente para o MOBRAL, observamos que são exatamente as pessoas mais ocupadas as que, em geral, se prestam ao serviço em favor da comunidade. Verificamos, também, que a criação de novos programas, ao invés de transtorná-las pela pletora de encargos, foi sempre o motivo para um entusiasmo redobrado. O voluntário quer missões novas, quer servir mais ao seu povo e as novas atividades constituem-se, às vezes, em incentivo para maior devoção à causa. Por isso, lançamos um programa por ano, mesmo quando nos cortaram as verbas do Fundo de Participação dos Municípios e reduziram drasticamente os recursos provenientes da Loteria Esportiva, no período de menos de um ano.

Resistimos e ainda crescemos, graças ao engajamento de nossas COMUN e nossos funcionários. Foi um período de grande criatividade-

de. E a criatividade superou a falta de recursos, amplamente, e ainda acostumou a Fundação a viver dentro de limites mínimos de gastos.

Aprendemos, também, o valor das mensagens promocionais corretas e seu apelo sobre as grandes massas: "Você também é Responsável" ou "Você pode, basta querer" tiveram um efeito mágico sobre a vida do MOBRAL. Mas ficou claro que nenhuma mensagem desse tipo alcança sucesso se lá não está o agente local como catalisador, a dar ordenação aos anseios de ajudar e engajar-se na causa. Mesmo sem gastar um único centavo em promoção, criamos uma das mais conhecidas marcas em nosso país e nos meios educacionais de todo o mundo. Na língua portuguesa, MOBRAL não é uma sigla apenas: virou substantivo, adjetivo e verbo. Criamos uma linguagem própria de comunicação com a população carente brasileira, antes inexistente no país.

O MOBRAL, apesar de sua evolução, manteve sempre intocado o seu compromisso com os grupos vulneráveis da população brasileira, não permitindo a elitização dos seus programas, acontecimento funesto na área social. Compreendemos que o nosso objetivo último nunca é um programa em si, mas os seres humanos que dele se beneficiam. É pensando neles que trabalhamos.

O MOBRAL é uma nova pedagogia, apoiada na comunidade e em novos meios de ação.

Outra grande verdade que emergiu de nosso trabalho foi o valor da mulher brasileira, que está escrevendo uma página de heroísmo, abnegação, pertinácia e competência. O MOBRAL só é possível graças ao esforço da mulher brasileira.

> No interior da Amazônia, a Agente Cultural e a Agente de Mobilização viajavam de "carona" no monomotor para implantar um Posto Cultural e iniciar a alfabetização nos seringais do Rio Purus. Tempestade, pouso forçado no rio, três capotagens, perigo de afogamento e morte. Selvas. Alguns dias na casa de um seringueiro até a passagem do primeiro barco. Mais 3 dias de viagem e, finalmente, o ponto de destino. Alfabetização implantada no Purus. Posto Cultural inaugurado pelo coral do Colégio de Lábrea com os livros salvos do acidente.

Na área educativa, o MOBRAL inovou sob todos os aspectos, representando mais uma opção de ensino, extra-escolar, de acordo com a tendência mundial que mostra que novas formas de educação devem ser postas à disposição das populações, fugindo à rigidez, inflexibilidade e imobilismo do sistema puramente escolar. A educação não pode, neste mundo abalado pelas mudanças vertiginosas, dominado pelo rádio e pela televisão, restringir-se ao espaço escolar tradicional, limitado,

tímido, inexpressivo. A escola tem que ir ao encontro dos que dela precisam, onde, como e quando for possível.

É claro que mudanças desse porte encontrarão resistências, causarão temores, trarão insegurança. Por isso, os pioneiros — como o MOBRAL — haverão de pagar um preço pela inovação. O mais usual — e aí se misturam os que realmente temem e os que apenas desejam manter privilégios — é acusarem-se essas novas modalidades de ensino como responsáveis por uma educação de segunda classe, de nível inferior. E nesse momento todos parecem esquecer-se das tremendas debilidades do sistema formal estabelecido no mesmo espaço e tempo. Quando se observa criticamente, por exemplo, que 5% ou 6% dos alfabetizadores do MOBRAL não têm o nível primário concluído, esquece-se de que 7% dos docentes do ensino primário formal brasileiro também não concluíram as quatro primeiras séries do ensino fundamental!

Mas aqui está, na verdade, outra inovação do MOBRAL muito promissora para a educação brasileira, já em termos de linhas de ação e dentro da sua orientação geral de envolvimento comunitário: o recurso aos professores não profissionais, inevitável quando se trata de ampliar decisivamente as oportunidades de ensino. É claro que aí estão embutidos alguns problemas, que é preciso solucionar paralelamente, mas o recurso da utilização das pessoas da comunidade em geral para ensinar aos que sabem menos é válido, legítimo, natural e a grande opção para países ou suas regiões com escassez de recursos humanos qualificados, nos momentos de grande esforço educativo. E como o futuro reserva, a todos, a educação permanente, a "sociedade-docente-discente", essa tendência prevalecerá! O Brasil tem 1 milhão de professores no seu ensino formal e, apesar desse número impressionante, não resolveu os problemas quantitativos com que se defronta.

E o que se fez, então, para eliminar os problemas inerentes a essa decisão? Treinamento repetido, na metodologia de alfabetização, a todos os monitores; fornecimento de um bom material didático ao aluno e de um excelente manual ao professor, capaz de servir-lhe de apoio em todas as dificuldades; estabelecimento de um sistema de supervisão, constituído de pessoas de ótimo nível educacional, bem treinadas e selecionadas. E, por muito tempo, os alunos receberam um jornal informativo; além disso, as classes dispõem de um jornal mural, cujo modo de utilização é explicado ao alfabetizador, através de um boletim especial. Depois, fomos criando programas de que o próprio professor pudesse beneficiar-se, melhorando seu conteúdo cultural. O Programa de Autodidatismo do MOBRAL foi idealizado inicialmente para atender aos seus alfabetizadores.

Essa mobilização geral da comunidade para a causa educacional redundou na cessão gratuita dos locais para as classes e para os Postos Culturais, na doação aos alunos, pela população, de cadernos, lápis, borrachas, carteiras, bancos, quadros de giz, lampiões etc., para permitir seu funcionamento.

> Fui levado, uma vez, a uma casa simples de pescador, no litoral fluminense. Além da cozinha, um só cômodo, amplo. E a explicação: para que ali funcionasse uma classe de alfabetização, o dono da casa, pobre, humilde, derrubara uma parede. Juntando a sala ao quarto de dormir, formara um espaço suficientemente amplo para acomodar todos os alunos. Um exemplo . . .

Sendo descentralizado, o MOBRAL adapta-se às condições locais: nossas aulas são dadas em periodos que não interferem com as fainas intensas de plantio e colheita, com as épocas de maior turismo etc. Nossas classes não têm periodos fixos, horários rigidos. Tudo é feito em favor das conveniências do aluno.

Outra alternativa válida está na utilização da "mídia eletrônica" como elemento de suporte para as aulas. O MOBRAL, mais recentemente, criou seus cursos de alfabetização e de educação integrada pelo rádio; usa esse mesmo meio para divulgar suas mensagens de educação sanitária e de caráter cultural. Em breve, a grande inovação: alfabetização pela televisão. Através das novas tecnologias, é possível injetar qualidade nos sistemas de ensino, atingindo com rapidez e diretamente o aluno e, por "efeito-demonstração", o próprio professor. Como os programas são produzidos em uma única central, possuem um caráter de desvinculação dos ambientes a que se destinam, o que deve ser contrabalançado pelo monitor, oriundo do local a que pertencem também os alunos.

Mas, no inicio, tudo repousou no material impresso, de ótima qualidade e baixo custo, que empregamos. E ai está outra grande inovação: a utilização inteligente da capacidade ociosa da empresa privada, que adquiriu uma nova dimensão qualitativa e quantitativa após o surgimento do MOBRAL. A indústria editorial e gráfica ganhou padrão internacional, graças ao consumo do novo cliente, e este encurtou muitos caminhos com essa associação proficua, além de contribuir para que, gradualmente, o seu modelo de grandes tiragens, baixos custos e distribuição gratuita à população escolar carente, vá-se implantando no ensino formal. E este será um auxilio poderoso no combate à reprovação e evasão acentuadas, principalmente na 1ª série do ensino primário da escola regular.

Outros princípios gerais, altamente originais, foram adotados e usados extensivamente pelo MOBRAL. Não para atender a umas poucas dezenas de privilegiados, mas para servir à educação de muitos milhões de pessoas. E essa massificação, não massificadora, foi, em si, uma grande inovação. A metodologia de alfabetização leva ao diálogo entre alunos e monitor, propicia relações interpessoais motivadoras para o processo ensino-aprendizagem, deixa aos alunos a sensação reconfortadora de que também têm algo a ensinar, que sua vivência lhes deu um conteúdo de conhecimentos que logo desejam partilhar com outras pessoas. O alfabetizador do MOBRAL é conscientizado para o fato de que seu aluno não é uma folha em branco na qual ele vai escrever verdades absolutas e definitivas. Ele tem uma experiência de vida que se deve conhecer, reconhecer e respeitar.

> No interior da Bahia, comecei a dialogar com os alunos de alfabetização daquela classe instalada em um grupo escolar muito humilde, perguntando-lhes sobre as atividades profissionais que desenvolviam. E logo o primeiro explicou que trabalhava no alambique da cidade. E contou-me, orgulhoso, como se fabricava a bebida alcoólica. Notava-se, ali, como a oportunidade de falar fazia aquele homem crescer. Especialmente porque, ao final, agradeci-lhe a lição, dizendo que aprendera muita coisa que não sabia, embora fosse engenheiro e houvesse estudado processos de destilação. Os homens nada são sem os outros homens . . .

No MOBRAL, o mais importante é o aluno, e essa preocupação sempre esteve presente no Órgão Central, nas Coordenações, no Sistema de Supervisão, nas Classes e Postos Culturais.

> Um dia, convoquei uma reunião dos Gerentes e Chefes da Instituição, quando ainda era Secretário-Executivo. Abri a reunião dizendo-lhes que minha preocupação era muito simples: há alguns meses, nas conversas, discussões e debates inerentes à administração do Órgão, não se mencionava a palavra analfabeto e não havia mais referências à nossa clientela. Isso — expliquei — preocupava-me, pois conhecia bem a distorção ocorrida em muitas organizações que, depois de certo tempo, esqueciam os beneficiários de suas atividades e até ignoravam suas atividades-fim. É usual que técnicos se satisfaçam com a elaboração de projetos que, sabem, jamais serão implementados. Técnicos que realizam estudos e pesquisas que nunca serão lidos, nem conduzirão a qualquer ação concreta. Fazem-nas para engrossar suas folhas funcionais, sem qualquer compromisso com a população e com o país. Isso jamais ocorreu no MOBRAL, cujos técnicos sempre se dedicaram permanentemente à cau-

sa do Órgão: a melhoria da qualidade de vida da população mais carente de nossa Pátria.

Revolucionamos, também, a prática da supervisão, inexistente no Brasil antes do MOBRAL. Nossos supervisores, geralmente operando em 4 municípios (no início eram 8 municípios por supervisor), encarregam-se de todas as tarefas destinadas a colocar os programas do Órgão em funcionamento, dando especial atenção à parte pedagógica. O sistema dedica-se fundamentalmente à assistência técnica, ao treinamento e à mobilização. Os deslocamentos e reuniões constantes permitem transmitir experiências, expandir práticas bem sucedidas, manter intactas a ideologia e a mística da Organização. Nesse grande esforço de treinamento, o MOBRAL levou aos mais remotos recantos de nosso país — aos municípios, líderes locais, autoridades e pessoas envolvidas no setor educacional — um *know-how* que não lhes seria transmitido de outro modo. Em 1975, mensalmente, em média, 21 mil pessoas foram treinadas, incluindo mil prefeitos. Foram conhecimentos nas áreas de administração financeira, logística, psicologia, pedagogia, mobilização, informações etc. Em certo período, por exemplo, quando as classes de alfabetização eram controladas por cartões para computador perfurados nas próprias COMUN, o MOBRAL chegou a dispor de 4 mil pessoas capacitadas, em todo o Brasil, para a utilização desses cartões de processamento, que poderiam ter sido usados para suprir as lacunas do sistema estatístico em nosso país. Esse grupo valioso foi desativado no ano de 1975, quando as dificuldades financeiras obrigaram à tomada dessa decisão drástica.

Em 1978, nas grandes reuniões de supervisores de área, realizadas no Rio, fiz algumas perguntas destinadas a realçar a amplitude do Sistema de Supervisão do MOBRAL. Um supervisor amazonense contou, então, que levara 4 horas para chegar de Manaus ao Rio por avião. Mas gastara 15 dias para chegar, de barco, de seu município à capital do Amazonas. Precisou tirar férias . . .

Na educação integrada, igualmente, o MOBRAL lançou metodologia inédita. As várias disciplinas foram integradas e exploradas em temas ligados à vida cotidiana dos alunos: habitação, lazer, trabalho, saúde, alimentação, transporte etc. Esse tipo de abordagem permite maior motivação por parte dos alunos e maior funcionalidade para os conhecimentos adquiridos. No futuro, toda a educação partirá sempre da solução de problemas concretos, inclusive aproveitando extensivamente as oportunidades que a vida na comunidade propicia para o processo de ensino-aprendizado. A integração e o enfoque multidiscipli-

nar serão inevitáveis, porque a educação buscará sempre imitar a vida e a vida não se desenrola em compartimentos estanques, estabelecidos nos irrealistas curriculos acadêmicos.

No autodidatismo, ocorreu uma inovação de impacto, cujas conseqüências serão altamente profícuas, democratizando e sistematizando o que já se faz assistematicamente há muito tempo, de modo elitista. Porque a iniciativa de educar-se, de adquirir novos conhecimentos existe desde que o homem surgiu sobre a Terra. Mas, sem a sistematização, nos dias correntes, restringe-se aos bem dotados, aos que dispõem de recursos e de acesso fácil às fontes de informação. Estamos criando as condições para que o autoaprendizado se torne um hábito de toda a população brasileira.

E aqui cabe uma observação importante: o MOBRAL busca soluções inovadoras também no que é natural, no que já é feito habitualmente, nas formas adequadas mas esquecidas de realizar as coisas. Esse dualismo é muito curioso: inovar usando práticas que não são novas, mas dando-lhes uma dinâmica moderna.

Assim é, por exemplo, com o Programa de Educação Comunitária para o Trabalho (PETRA), lançado em agosto de 1978 e que, em novembro, já atendeu 116 mil brasileiros, desejosos de adquirir uma habilitação profissional. O PETRA buscou suas raízes em prática milenar, pois os homens sempre aprenderam a trabalhar com outros homens que exerciam essas mesmas profissões no âmbito da familia, do clã, da comunidade. Como o Brasil tem uma capacidade de treinamento profissional reduzida (cerca de 3% da população economicamente ativa), e seu povo, uma cultura técnica deficiente, por força das deformações do sistema de ensino, o MOBRAL idealizou um programa em que os velhos profissionais, técnicos, artesãos, ensinam a outras pessoas da comunidade, após receberem um treinamento que lhes permita uma transmissão adequada de suas habilidades profissionais. Ainda na profissionalização, foi crescendo, com o tempo, a prática de os membros da COMUN obterem melhores empregos para os que iam sendo alfabetizados, concluíam a educação integrada etc. Para sistematizar e generalizar essa atividade, criamos os Balcões de Emprego, muito simples, que servem de elos de ligação entre os empregadores e os futuros empregados. E, assim, surgiu a maior rede de colocação no mercado de trabalho do nosso país, que não custa quase nada aos cofres públicos, pois funciona nos Postos Culturais e é operada por voluntários não remunerados. Outro exemplo de aplicação de uma nova dinâmica ao que já se fez usualmente em qualquer grupo humano organizado.

No treinamento profissional, demos uma contribuição original ao

sistema educacional brasileiro, ao iniciar a semiqualificação profissional usando a metodologia de famílias ocupacionais. Essa metodologia consiste em preparar o treinando em uma série de habilidades básicas, comuns a um grupo de profissões, ficando sua preparação final, para o exercício de uma determinada função, para ser realizada no ato de trabalhar. Essa prática é mais barata, admitindo economias de escala e mobilizando monitores menos especializados. Foi essa concepção que inspirou o Conselho Federal de Educação a dar uma solução paliativa aos dilemas criados pela Reforma do Ensino Médio, ao estabelecer a obrigatoriedade de profissionalização de todos os alunos do ensino do 2º grau, o que despertará, mais cedo ou mais tarde, as agências de treinamento para as vantagens desse tipo de procedimento que, além de tudo, permite mais fácil adaptação à demanda de mão-de-obra do mercado de trabalho e menor risco de obsolescência das habilidades adquiridas.

A informação profissional em larga escala, através de folhetos e audiovisuais disponíveis nos Postos Culturais, foi também implantada, como suporte ao treinamento.

As inúmeras variantes da alfabetização — via rádio, pela televisão, domiciliar, em pequenos grupos, com duração variável de curso, associada à educação para o trabalho ou à educação sanitária — representam, todas elas, inovações altamente promissoras. Da mesma forma, o uso intenso de jogos tanto no programa cultural como na alfabetização. Tentamos, igualmente, a máquina de ensinar para a alfabetização, mas o experimento falhou.

O Programa de Educação Comunitária para a Saúde, em um país em que quase 50% das incidências de doença são evitáveis pelos cuidados higiênicos, materno-infantis etc. era um imperativo. Percebendo ser preciso eliminar hábitos arraigados e que isso se tornava impossível apenas com uma ação na esfera cognitiva, idealizou-se um programa em que os participantes identificam seus problemas de saúde e realizam tarefas em mutirão para solucioná-los: formação de hortas, construção de fossas e até pequenos sistemas de esgotos, abertura de poços, campanhas de filtros e vacinação etc.

Na área cultural do MOBRAL tudo é novo neste país que ignorava as manifestações culturais de uma parcela ponderável da população, não as preservando nem valorizando e, muito menos, incentivando-as. E já surgem os poetas, compositores, cantadores etc. que se alfabetizaram e depois cresceram culturalmente no MOBRAL. Inúmeros, também, os grupos corais, teatrais e folclóricos que criamos ou despertamos. Estamos revelando a face desconhecida do nosso país. A

Mobralteca, Posto Cultural móvel, merece menção especial, em face de sua concepção (como "midiateca", englobando inúmeros meios culturais) totalmente original. Agora lançaremos a "Tenda da Cultura", outra iniciativa pioneira, destinada a levar nosso programa à zona rural.

Na área de esportes, a Campanha "Esporte para Todos" é totalmente inédita no Brasil, e seus resultados mostram a adesão popular e as perspectivas altamente positivas abertas à massificação dessa modalidade de lazer.

O Programa Diversificado de Ação Comunitária do MOBRAL foi construído a partir de avanços lentos, graças aos quais, finalmente, chegou-se a um arcabouço básico fértil, capaz de possibilitar uma imensa gama de realizações em todos os campos da vida de nossas comunidades. Foi o nosso mais ousado e importante desenvolvimento metodológico, determinante dos rumos futuros que a Organização adotará. Educação centrada em problemas concretos. A educação mais motivadora . . . A educação que atinge a funcionalidade mais ampla, dentro do contexto de todo um grupo humano, respeitando e valorizando as individualidades.

Mesmo projetos de pequeno peso dentro do MOBRAL assumem grande importância no panorama educacional brasileiro, lançando sementes capazes de germinar futuramente, com resultados de grande monta para o progresso do ensino no Brasil. A distribuição de óculos aos alunos com deficiência visual, visando melhorar os níveis de aprovação e matrícula nos cursos de alfabetização, por exemplo, está a demonstrar a viabilidade de idêntica medida para o ensino formal, pois os custos são razoáveis (Cr$ 170 por unidade) e o INAMPS demonstra o maior interesse em ampliar sua capacidade de realização de exames oftalmológicos. Mensalmente, cerca de 10 mil óculos estão sendo distribuídos aos alfabetizandos que, assim, acabam por desvendar dois novos mundos: o mundo concreto, que viam deformado, e o mundo do saber que ignoravam.

O projeto de Tecnologia da Escassez, objetivando recolher, analisar, selecionar e disseminar práticas técnicas populares, geralmente mais econômicas e ecológicas, compatíveis com o contexto cultural em que se desenvolvem, é um projeto de grande simplicidade sob o aspecto operacional, mas encerra uma concepção altamente sofisticada. Implica a preservação da cultura técnica do povo brasileiro, a colocação, junto a esse grupo carente, de técnicas simples mas altamente criativas na marcha para uma descentralização que se faz cada vez mais necessária.

A inovação mais geral feita pelo MOBRAL no campo pedagógico foi a implantação de um sistema de educação permanente dentro dos princípios mais avançados da moderna filosofia educacional. E com um traço totalmente peculiar ao Brasil: esse sistema de educação permanente está implantado à disposição da população mais carente do país, com o decidido suporte governamental.

> Em 1972, participando da Delegação Brasileira chefiada pelo Ministro Passarinho, que compareceu à Conferência Internacional de Educação de Adultos, realizada em Tóquio, fiz uma primeira intervenção no plenário, mostrando o Sistema de Educação Permanente que o MOBRAL pretendia estabelecer no Brasil. Um representante suíço, desses que costumam passar uma semana no Brasil e descobrir todas as verdades que nós — os tupiniquins — ignoramos durante anos de convivência com os problemas, aparteou dizendo que a minha idéia era utópica. Eu lhe respondi prontamente que "utopia, muitas vezes, era o nome que se dava àquilo que não se sabia como realizar". E afirmei que "o MOBRAL saberia realizar". É claro que isso encerrou o assunto, momentaneamente. Dois anos depois, o MOBRAL já tinha todos os ingredientes do sistema que eu idealizara em 1971, para a Comissão Faure, e que levara a Tóquio, em 1972, como o plano a perseguir pela Instituição.

A educação permanente tornou-se uma exigência crescente a partir da aceleração excepcional da evolução científica e tecnológica. O homem é hoje, de um modo geral, um ser em constante expectativa, sempre na iminência de ter que enfrentar novos desafios, novas experiências, novas condições de vida, pois tudo parece mudar com espantosa rapidez e, em muitos casos, radicalmente. Não se trata, como é de observação óbvia, de transformação que afete meramente os processos de produção, mesmo no sentido mais amplo do termo. Essas modificações acabam, em muitas situações, afetando escalas de valores, sacudindo o ser humano no mais íntimo do seu ânimo. É comum que valores éticos e espirituais caros a todo grupo social sejam abalados. Dentro desse quadro, a educação permanente — que se faz por vários meios e métodos, além e fora do quadro da educação formal — torna-se um antídoto para a perplexidade do homem, preenchendo uma função adaptativa, indispensável para o restabelecimento de seu equilíbrio interno e externo.

A educação permanente para fins adaptativos é, curiosamente, conseqüência de um outro tipo de educação permanente, que sempre existiu para uma certa camada da população: a comunidade que, responsável pelas conquistas científicas e tecnológicas, para chegar aos

limites do conhecimento e para alargá-los, evidentemente precisou — por este ou aquele modo — desenvolver uma atividade autodidata, em equipe ou individualmente. Esse desafio do desconhecido seduziu tão fortemente o homem que ele acabou dedicando-lhe uma energia excepcional e gerando, pela multiplicação das descobertas e invenções, uma necessidade de adaptação sem precedentes. A educação permanente para fins científicos e tecnológicos foi, portanto, a geradora de tudo: da necessidade de adaptação e, primitivamente, da própria solução adaptativa.

A educação permanente para fins de alargamento dos horizontes do conhecimento humano é necessariamente elitista, pois envolve um grupo populacional de altíssimo nível educacional. Sistematizada através dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), extensão e especialização, foi a primeira a surgir, naturalmente, e teve desenvolvimento espetacular no após-guerra.

Mas existe, pelo menos, mais uma função que a educação permanente está desempenhando em alguns países, conscientes da necessidade de dar melhores condições de vida às suas populações: é a função democratizante. A educação permanente, neste caso, deve atender primordialmente às parcelas mais carentes da população, incapazes, geralmente, por seus próprios meios, de construir seu crescimento educacional e, desse modo, impossibilitadas de ascensão social, política e econômica. No caso brasileiro, através do MOBRAL, encontra-se hoje o exemplo mais rico de desempenho da função democratizante pela educação permanente.

A educação permanente adaptativa apresenta algumas variantes de grande importância, sendo as mais notáveis a de caráter político (comuns nos países totalitários ou recentemente descolonizados) e a de caráter econômico (muito disseminada, destinada a suportar o esforço desenvolvimentista, coadjuvando-o através da melhoria de qualificação profissional, do combate à obsolescência funcional e à inadaptação ocupacional).

O *laissez-faire*, de modo óbvio, favorece o elitismo, pois são evidentes as dificuldades que os carentes encontram em suas aspirações de obter mais e melhor educação.

Em todo o mundo, a educação permanente está a implantar-se de maneira sólida, apesar de nem sempre receber dos governos o apoio adequado. Em certos casos, o poder público não compreendeu ainda a necessidade de sistematizar a educação permanente — e essa seria a maior ajuda que lhe poderia ser dada. Em outros, a visão que o governo tem do problema é parcial e muito dirigista: alguns financiam e/ou

incentivam o treinamento e o aperfeiçoamento para o trabalho (é o primado do "economicismo"); outros operam ativamente no campo político (é o primado do "ideologismo"); há os que entendem a educação permanente como uma continuação do ensino universitário, limitada, portanto, a uma parcela reduzida da população (é uma visão "elitista"); uns poucos, por seu turno, optaram por iniciá-la a partir da emersão cultural das camadas mais carentes do povo (é a visão "democratizante"). Na verdade, a educação permanente, conceito amplo, deveria consistir na dosagem adequada de todas essas tendências, mas o poder público tem caminhado, pelo menos neste caso, a reboque dos fatos. Porque a educação permanente se está implementando pela determinação e iniciativa própria das populações, principalmente daquelas que possuem meios para financiar o atendimento de suas aspirações no campo cultural. Por isso mesmo predomina o "elitismo", produto óbvio do *laissez-faire* em campo que mereceria, ao contrário, intervenção pelo poder discriminante da educação para definir o futuro dos indivíduos na esfera social, politica, econômica e cultural.

É claro que a educação não é capaz de resolver todos os problemas, mas o que parece certo é sua enorme capacidade de contribuir para fazê-lo, seja a curto seja a longo prazo. Foi por isso que, dentro de uma preocupação democratizante, a educação permanente realmente já estava idealizada para o MOBRAL desde 1971 e foi logo implantada em 1974. Mas o importante é que sua implantação não violentou as aspirações das comunidades brasileiras que, à medida que o nosso trabalho ia se desenvolvendo, foram revelando (sem nenhuma influência do MOBRAL Central) o desejo de terem um programa cultural, um programa de profissionalização, um programa de educação sanitária e assim por diante. E a razão é simples: o sistema idealizado atendia às necessidades básicas do ser individual e das comunidades.

Essa, sem dúvida, uma característica feliz e decisiva, pois a educação permanente, para implantar-se, será o produto de uma "sociedade discente" que, ao mesmo tempo, é uma "sociedade docente". E isso só é possível se houver adesão comunitária no sentido mais amplo do termo. Porque na educação permanente toda a comunidade há de ser o espaço educativo, assim como a vida haverá de ser o tempo educativo. Dentro dessa filosofia, todos os preconceitos perdem o sentido em relação à forma de ministrar educação. A preocupação se desloca para o conteúdo e abandona a forma. Daí, por exemplo, não poder a educação permanente prescindir do auxílio valioso dos meios de comunicação de massa (principalmente rádio e televisão), cujo poder de motivação e potencialidade de carga informativa são incalculáveis. Assim, a junção

das forças comunitárias com os meios de comunicação de massa, principalmente a "mídia eletrônica", é a mais completa receita para assegurar a implantação da educação permanente. É verdade que os programas veiculados pelas "mídias eletrônicas" (rádio e televisão) são geralmente alienantes, pois ao menos no "estado atual da arte" e das disponibilidades de recursos, é preciso elaborar e disseminar programas únicos, para todo o país, deixando de atender às características locais. Mas essa força centrífuga é contrabalançada pela presença do alfabetizador, do monitor, do animador comunitário, que dão a tonalidade local ao processo de ensino-aprendizado. Aliando-se a isso uma forte participação comunitária no processo educativo ou cultural, essa vinculação está garantida. Mas os meios eletrônicos têm a grande vantagem de injetar qualidade, com rapidez, a custos razoáveis (a longo prazo), ao mesmo tempo que introduzem uma certa universalidade ao processo.

O MOBRAL soube utilizar a popularidade da causa da alfabetização, transformando-a em ação comunitária, através da organização de grupos voluntários decididos a colaborar com seus objetivos programáticos. E usou intensamente o rádio, desde 1972: com ele treinou quase 100 mil afabetizadores neste ano; divulgou seu programa cultural através do "Domingo MOBRAL", a princípio; e agora, na Amazônia, veicula o "Conversando com o MOBRAL"; desde 1977 mantém, via rádio, um programa de alfabetização, assim como o Programa de Educação Comunitária para a Saúde (PES); em 1973 experimentou a educação integrada pelo rádio, no Rio Grande do Norte, com bons resultados e que só não foi estendido a todo o Brasil por força da oposição encontrada no Serviço de Radiodifusão Educativa (SRE), encarregado do Projeto Minerva, que desejava ter um programa próprio, ao invés do produzido em conjunto com o MOBRAL. A era da televisão, para o MOBRAL, também está chegando: o programa de alfabetização, usando esse meio, será veiculado logo no início de 1979, bem como o Programa de Educação Comunitária para a Saúde, ambos em preparação. O sucesso desses projetos conduzirá ao aprofundamento e extensividade do emprego da televisão para a educação integrada e para o treinamento profissional.

O emprego de novas tecnologias permitirá ultrapassar a fase artesanal em que vive a educação que, aliás, jamais sofreu uma Revolução Tecnológica. Passará, assim, do artesanato para a Era Tecnetrônica, que garantirá educação a maior número de pessoas, a custos razoáveis, de boa qualidade e centrada no indivíduo. Reservará ao professor, dessa forma, uma tarefa mais rica e importante que a atual, além de elevar

seus salários, limitados hoje por questões econômicas óbvias, mas pouco divulgadas. Sendo um artesanato, a educação paga mal aos que nela trabalham, como qualquer artesanato, pois as unidades de produto por unidade de mão-de-obra são poucas, a atividade é *labour intensive*, o peso dos salários nos custos globais de educação é elevado e a atividade se exerce com uma carga horária reduzida por ser tremendamente extenuante. A solução para o problema dos professores é urgente, inadiável e essencial.

O MOBRAL ensaia agora, mais uma vez, novos caminhos para a educação utilizando crescentemente as tecnologias mais avançadas. Como "órgão de ponta" sente-se compelido a tentar onde as outras instituições são tímidas: graças ao seu estrondoso sucesso, pode correr riscos que amendrontariam outras entidades. Paga o ônus de sua competência, mas cumpre a sua missão de ir desvendando novas sendas, através das quais, finalmente, o povo brasileiro terá acesso a um sistema educacional de alta qualidade.

REALIZAÇÕES

Nestes quase sete anos de trabalho intenso, jamais deixamos de nos indagar se a Instituição estava realmente cumprindo sua missão de contribuir para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira mais carente. Nunca, também, sentimos qualquer dúvida acerca da resposta, pois o MOBRAL, mesmo analisado do ponto de vista mais severamente crítico, é uma realização sem precedentes na área social, pelo seu dinamismo, pelo engajamento dos que nele trabalham, pela eficiência e eficácia de sua atuação.

Nestes momentos de reflexão surgiram, é claro, naturais inquietações acerca da situação geral de nosso povo mais humilde, suas carências, suas aspirações. E, se o coração se angustiava por ter consciência da insegurança, da instabilidade da vida do brasileiro pobre, a resposta sempre foi a criação de novos programas, novos instrumentos de ação, novos mecanismos visando à melhoria de sua qualidade de vida. Essa, talvez, a mais brilhante característica do MOBRAL: lidando com a parcela mais carente da população, amargando em silêncio o sofrimento desses milhões de brasileiros, nossa reação sempre foi positiva, visando a identificar e pôr em andamento as soluções correspondentes aos problemas que íamos identificando. Se a terra brasileira, aqui e ali,

revelava-se estéril e pobre, isso não fez cair nossas lágrimas: preferimos fertilizar aquele solo com o suor do nosso trabalho infatigável.

Nenhuma educação é neutra, sob qualquer aspecto, realizando, inexoravelmente, projetos nos vários campos da vida nacional: o político, o econômico, o social e o cultural.

A maior prova do sucesso do *projeto político* do MOBRAL está exatamente na crítica acerba que lhe fazem os radicais de todas as colorações. Pois aos radicais interessa o caos, a desesperança, o sentimento generalizado de impotência diante do destino, a desagregação social: é nesse caldo de cultura que crescem, proliferam, destroem a célula social. E o MOBRAL é, para milhões de pessoas, o começo do fim desses sentimentos de frustração.

O *projeto político* do MOBRAL parte fundamentalmente de uma visão positiva, construtiva, da sociedade e do homem. Diante de qualquer problema é sempre possível adotar uma constelação de diferentes atitudes. O MOBRAL acredita nas posições renovadoras das relações entre os homens, mas acredita que isso pode ser feito com a preservação de valores que dão identidade cultural ao povo brasileiro e sem os traumatismos pregados pelos radicais. Ao surgir em um mundo cuja tradição, propagada pelos meios de divulgação dos extremistas, era a de programas de educação de adultos associados a movimentos de luta revolucionária armada, o MOBRAL adotou um programa "evolucionário", aberto, participativo, livre dos dogmas e dos mitos. Quando ouvimos falar dos chavões do comunismo internacional, da sua chamada "educação liberadora", da sua "pedagogia dos oprimidos", ocorre-nos que tudo isso começa com a grande contradição de que o ser humano é chamado a figurar dentro de um esquema que tem um objetivo previamente determinado, sobre o qual esse homem não influirá de modo algum. Ou será que os dogmas marxistas são passíveis de crítica nos "Centros de Cultura" em que se faz a "pedagogia dos oprimidos"? Não há dúvida: trata-se, mesmo, de uma pedagogia dos oprimidos. Não poderia haver algo mais opressor . . . Ao contrário, no MOBRAL as pessoas discutem com toda liberdade, e sem qualquer dirigismo, as coisas do seu mundo, que é também o mundo do alfabetizador, recrutado ali, no ambiente em que moram seus alunos. Nossos livros, nossas cartilhas são construídas com palavras corriqueiras do universo lingüístico brasileiro, ilustradas por cartazes sugestivos, com imagens familiares a todos os alunos. Palavras que se prestam à discussão dos seus grandes problemas, pois são retiradas das necessidades básicas do homem (comida, remédio, tijolo, família etc.), mas que não contêm uma carga de ódio nem são desnecessariamente mórbidas (fome, doença

etc.). E aí se começa a responder à pergunta sobre os antagonismos entre a "educação liberadora" e o MOBRAL. Na verdade, não existe inovação em qualquer dos métodos porque a sua pedagogia é igual ao que se faz desde a década dos trinta, consistindo na escolha de palavras-geradoras com alto teor motivador: no curso da "pedagogia dos oprimidos" trata-se de palavras de cunho revolucionário que incitam à luta armada, ao ódio entre classes. A única inovação, no caso, pertence ao MOBRAL, pois esse método atende milhões de alunos e não uns poucos como na "pedagogia dos oprimidos". As palavras também não são necessariamente neutras. Podem ser positivas, negativas. Nós usamos comida, remédio e união; a "educação liberadora" prefere fome, doença e luta. Sob o ponto de vista técnico, é interessante notar que o MOBRAL usa o monitor do meio ao qual pertencem os alunos, dai poder adotar 4 cartilhas para todo o Brasil, com palavras de curso universal em nosso pais, deixando à atuação de cada alfabetizador a responsabilidade pela tonalidade local do discurso educativo. A "educação liberadora", no Brasil, usava como alfabetizadores os alunos de ensino superior engajados em sua campanha de incitação à subversão. Dispunham eles de projetores de audiovisuais a querosene, tão estranhos para aquela gente simples como o linguajar corrente daqueles alfabetizadores vindos da cidade grande, que não entendiam. Não era um movimento de alfabetização, com tonalidade política radical: era uma campanha de politização radical, de subversão, que se aproveitava da alfabetização como seu caldo de cultura. No Brasil, a tentativa fracassou também, por falta de tirocínio administrativo e, para ilustrar o insucesso de seu trabalho, basta dizer que o número de pessoas alfabetizadas por seus seguidores no Brasil foi inferior, por exemplo, ao número de pessoas alfabetizadas *semanalmente* pelo MOBRAL em 1974. Como tantas outras coisas, o prestígio da "educação liberadora" é o resultado de uma campanha promocional intensa do comunismo internacional, apenas um instrumento da "máquina". Quando disserem que o MOBRAL é anódino, do ponto de vista ideológico, não acreditem: são os radicais que não aceitam a nossa posição equilibrada, construtiva, em que não enganamos as pessoas, mas não tingimos de cores berrantes as paisagens da vida e do mundo.

Nossa educação é verdadeiramente democrática: mostramos a verdade e as pessoas fazem livremente as suas opções. À "pedagogia dos oprimidos" preferimos a "pedagogia dos homens livres" . . .

Quando o MOBRAL surgiu e teve sucesso, os radicais de todos os matizes logo tomaram posição contrária ao programa, por sentir que

isso não servia aos seus objetivos. São os que acreditam em um mundo de escravos e senhores, de homens mais iguais que outros.

E essa aversão, não podendo revelar-se através de suas verdadeiras razões, acaba por levá-los a criticas de conteúdo ridículo. Cinicamente, afirmam, por exemplo, que o curso de alfabetização do MOBRAL é curto e não dá ensejo a um bom aproveitamento. Esquecem que a alfabetização, no MOBRAL, é apenas o primeiro passo. Um passo importante, sem dúvida, mas após o qual se abrem várias opções. Omitem, curiosamente, que a "educação liberadora" pretendia alfabetizar em 30 horas! A mais comum dessas criticas, repetida exaustivamente — a repetição, aliás, é uma caracteristica dos extremistas, geralmente enfadonhos pelo tom monocórdio, pelo código lingüístico limitado que o povo ignora —, consiste em dizer que o MOBRAL é inútil, porque alfabetiza velhos e seria melhor esperar que morressem. Revelam, no entanto, nessa critica, o ponto de contato dos radicalismos, pois, indisfarçavelmente, demonstram seu caráter essencialmente genocida. São genocidas porque propõem a "eutanásia cultural" para os velhos carentes — que têm direitos como todos nós —, como se o Brasil não pudesse investir pouco mais de Cr$ 200,00 para dar um fim de vida mais feliz e participativo a essa gente. Como se fosse possivel prever quanto tempo cada um deles vai viver e, assim, selecionar os menos débeis para alfabetizá-los. Esses radicais, da esquerda e da direita, unidos temporariamente em cruzada contra os velhos analfabetos, têm uma noção meramente quantitativa da vida: não merecem nosso respeito, mas merecem nossa pena e nosso perdão. São, além do mais, mentirosos ou, pelo menos, mal informados, pois apenas 6% dos alunos da alfabetização do MOBRAL têm mais de 50 anos de idade.

Assim como esses radicais nos acusam de alfabetizar os muito velhos, alguns senadores acusaram-nos de alfabetizar os muito jovens, e acabaram por levar o MOBRAL a ser alvo de uma Comissão Parlamentar de Inquérito, instalada no Senado com o apoio de parte da bancada arenista. Ainda aí, mais uma vez, o MOBRAL cumpriu exemplarmente o seu projeto politico: a própria gênesis da CPI mostrou o caráter apartidário do MOBRAL, já que a iniciativa do pedido para a CPI partiu de arenistas. Mas o mais importante é que, naquele momento, teve inicio um debate politico, em torno do MOBRAL, em que houve total liberdade de critica, sem que se tomasse qualquer medida para tolhê-la. O MOBRAL foi vasculhado em todos os sentidos, por amigos e, principalmente, por inimigos, sem que se pudesse incriminá-lo por qualquer deslize ético ou técnico. É claro que alguns inescrupulosos aproveitaram a oportunidade para propagar algumas mentiras,

como a de que o MOBRAL gastava somas elevadas em publicidade quando, na verdade, a Organização jamais dispendeu um centavo sequer nesse item e, caso o fizesse, não estaria infringindo nenhum dispositivo legal . . . E seria normal, pois o sucesso do Órgão depende exatamente de se convencer os analfabetos a procurá-lo e as demais pessoas a ajudá-los.

Mas o importante é que aqueles que têm sensibilidade perceberam que ali não estava sendo julgado o MOBRAL. Ao acusá-lo de alfabetizar crianças, clamava-se, na verdade, contra o sistema de ensino formal, ao qual cabe essa responsabilidade e da qual ele não se está desincumbindo. E foi por isso que o MOBRAL — réu, com muita honra, do crime de alfabetizar crianças — foi consagrado pelo Relatório Final da CPI, aprovado no Plenário do Senado, como tendo tido um gesto patriótico ao receber como alunos os brasileiros iletrados com menos de 15 anos de idade. Do ponto de vista político mais geral, o importante é que o MOBRAL sofreu uma avaliação consagradora, pois não se faz uma CPI para elogiar, e foi só isso o que ocorreu com o Órgão ao cabo e ao final. Ainda desse prisma, o MOBRAL deu vez e voz aos políticos que, em muitos anos, não haviam tido tanta liberdade para estabelecer o debate. Talvez a CPI tenha sido desconfortável, especialmente para nós, que fizemos um depoimento de 10 horas, reafirmando que realmente o MOBRAL alfabetizava crianças, e que durante algum tempo limitamo-nos exclusivamente a tratar do assunto CPI. Mas o resultado foi consagrador para a Instituição, contribuiu para afirmá-la à vista da opinião pública e fortalecer o espírito de equipe dos que se dedicam à causa da educação permanente no Brasil.

E por falar em vez, voz e voto, o que dizer do impacto político do MOBRAL na expansão da população eleitoral brasileira, hoje composta de 46,8 milhões de pessoas, das quais cerca de 20% representados por pessoas que passaram a ter o direito de participar graças ao MOBRAL? Não seria esse um fenômeno da mais alta relevância, que justificaria, por si só, a existência do Órgão, em termos de contribuição à causa democrática? Números, aliás, que confirmam as estatísticas do MOBRAL. O eleitorado (47 milhões) representa 78% da população brasileira com 18 anos e mais de idade. Os restantes 22% são compostos predominantemente de duas parcelas: os analfabetos e os alfabetizados que não se inscreveram na Justiça Eleitoral. Se estes, não participantes, somam 10% da população adulta, os analfabetos serão 12%, mostrando um indice ainda inferior ao estimado pelo MOBRAL, o que se explica pela mortalidade de parcela dos alistados.

E o que dizer da Comissão Municipal do MOBRAL e seu papel

de intermediação entre a população carente e as lideranças políticas municipais? Papel que se acentua quando se lembra que pelo menos 10% e, talvez, até 15% dos prefeitos brasileiros já fizeram parte desses grupos voluntários, trabalhando em favor da educação, recebendo treinamentos constantes e crescentemente complexos, em várias áreas relevantes do conhecimento, e amadureceram para o exercício político através de um trabalho de grande utilidade para o povo? O que dizer do MOBRAL como alavanca da descentralização, deslocando para o município a responsabilidade por programas que interessam intimamente às necessidades básicas de suas populações, criando, assim, perspectivas mais promissoras para a solução desses problemas?

Em junho de 1973, em expansão sem precedentes na história administrativa do MOBRAL, o MOBRAL firmou convênio com o município de Alto Paraíso de Goiás, cuja economia essencialmente baseada na mineração, explorada por população flutuante, deu-lhe o lugar de último de todos os municípios brasileiros a receber os cursos de alfabetização funcional do MOBRAL. Realizava-se, desse modo, aceleradamente, a meta fixada ao findar-se o ano de 1972, que conferiu à Organização a primazia na obra de integração nacional. Essa presença de um órgão federal em todos os municípios do país tem uma expressão política de excepcional importância, comparável à obra dos bandeirantes que alargaram nosso território.

Um aspecto pouco divulgado — por motivos óbvios — da atuação do MOBRAL é o seu poder de intermediação e de estímulo às outras entidades no sentido da realização de projetos e atividades que concretizam aspirações e necessidades sentidas da população. Inúmeras vezes o Órgão reivindicou realizações às demais organizações públicas; outras, igualmente, foi o deflagrador de programas que acabaram por ser imitados por várias instituições. Muitas vezes, também, a simples menção ao fato de que a Fundação dedicar-se-ia à execução de certa tarefa levou o órgão próprio a fazê-lo. Isso foi verdadeiro ao nível municipal, estadual e até federal. E esse poder germinativo foi usado várias vezes em favor de nossa pátria e seu povo.

Finalmente, cumpre salientar, o MOBRAL iniciou, em 1975, o seu mais notável programa (PRODAC), de caráter participativo, cujo impacto sobre a vida política brasileira poderá ser o mais poderoso instrumento de democratização real do país.

O *projeto econômico* do MOBRAL objetivou, logo de início, criar condições para que o homem brasileiro aumentasse sua produtividade e, conseqüentemente, sua renda, também influenciada pela maior mobilidade ocupacional. A própria decisão de fazer com que parte dos

recursos do Órgão derivassem de incentivos fiscais, facultados às empresas, deixava clara a relação entre as atividades educacionais do MOBRAL e a atividade econômica, e apontava a alternativa, para o Órgão, de trabalhar com eficiência ou perder a colaboração do empresariado.

Ao iniciar suas ações no campo do treinamento, da informação e da colocação profissional, o MOBRAL acentuou seu papel econômico, provocando a mobilidade ocupacional através do treinamento, especialmente. E nesse campo inovou, ao lançar no Brasil a metodologia de treinamento por famílias ocupacionais, associando-o à informação profissional e à colocação no emprego. Coube ao MOBRAL, também, dar um exemplo espetacular de associação com a empresa privada no campo de treinamento profissional — caminho que será inevitavelmente seguido pela educação no futuro, em todo o mundo —, procurando compatibilizar interesses econômicos das empresas com os interesses sociais da Instituição. O mais notável exemplo dessa colaboração foi o convênio com a Massey-Ferguson, através do qual, em dois anos, com uma despesa mínima para o MOBRAL, foram treinados mais de 40 mil tratoristas.

Ainda no campo do treinamento, cumpre lembrar, dada sua expressão, o próprio esforço que se desenvolve em relação a alfabetizadores, membros de Comissões Municipais, supervisores e funcionários em geral; anualmente quase 200 mil pessoas são submetidas a treinamento, em todos os municípios brasileiros. Para quem conhece o Brasil é fácil entender o profundo significado desse esforço.

A própria organização e administração do MOBRAL é um exemplo fecundo de eficiência e eficácia, ganhando expressão dentro do projeto econômico da Instituição. Para minimizar custos e dar um sentido comunitário à atividade educativa, procurou-se, desde logo, fazer uso do que se poderia chamar de "capacidade ociosa", em todas as áreas. O MOBRAL jamais teve que pagar pelo uso de espaços que abrigam suas classes, muitas vezes construídas pelos próprios alunos, outras vezes funcionando ao ar livre, debaixo de árvores, mas sempre obtidas ou cedidas pela comunidade: um mínimo de 500 mil espaços diferentes já foram usados para alfabetização. O mesmo sucede com seus Postos Culturais Fixos, Balcões de Emprego, classes dos Programas de Profissionalização e Educação Comunitária para a Saúde.

O mesmo ocorreu em relação à capacidade ociosa de certas indústrias, das quais o MOBRAL se utilizou sabiamente, sendo o mais notável exemplo a indústria editorial e gráfica que mudou de dimensão quantitativa e qualitativa, após o surgimento do MOBRAL.

Finalmente, o mais importante, o MOBRAL utilizou-se da disponibilidade das pessoas e da sua grande capacidade de trabalhar em favor de uma causa meritória, de demonstrar concretamente o amor ao próximo. E assim constituiu suas Comissões Municipais, os Grupos de Apoio, os Grupos de Ação Comunitária e Grupos de Ação Local, milhares de pessoas responsáveis pelo sucesso da Organização. Criou, ademais, um *know-how* em educação de adultos inexistente no plano internacional e que já serviu — e pode servir ainda mais intensamente — ao estreitamento ou estabelecimento de laços com outros países com os quais o Brasil deseja o fortalecimento de nosso comércio exterior.

Por tudo isso, nossos custos são baixíssimos: para alfabetizar uma pessoa gastamos 5% do que gasta, para o mesmo fim, o sistema formal de ensino.

Embora o MOBRAL tivesse sido administrado por homens marcadamente originários do setor econômico, o projeto econômico não foi privilegiado em relação aos demais. Em 1968, ainda no IPEA, impedimos a tentativa da UNESCO de fazer com que o Brasil fosse uma das "cobaias" do seu Programa Experimental Mundial de Alfabetização (PEMA), exatamente por acreditá-lo demasiado "elitista" e "economicista". Tratava-se de um projeto em que os analfabetos empregados eram submetidos à alfabetização nos seus locais de trabalho, ao mesmo tempo em que recebiam treinamento profissional. As próprias palavras-geradoras eram retiradas do universo vocabular usado nas atividades produtivas da empresa. Era a isso que originalmente se chamava de alfabetização funcional, até que, na Conferência de Tóquio, inclusive graças à própria pressão da Delegação Brasileira e ao exemplo do MOBRAL, o conceito se alargou, ganhando amplitude e profundidade, finalmente consolidadas na Conferência de Nairobi.

> Em 1974, fui chamado a participar da avaliação do PEMA, compondo um grupo independente, quando pude constatar a justeza de minha decisão em 1968 e a felicidade de Mario Henrique Simonsen ao optar por fazer do MOBRAL um movimento de massa, pluralista, aberto, descentralizado e dotado de grande universalidade. O PEMA não atingiu seus objetivos!

Hoje, como uma das variantes do programa de alfabetização, o MOBRAL utiliza, em escala modesta, uma alternativa de curso em 6 meses, combinando a alfabetização com a preparação para o trabalho (e não para um trabalho). É o PAFET (Programa de Alfabetização e Educação para o trabalho), que se destina a servir como atrativo para aqueles que vêem na alfabetização pura e simples, sem uma conotação

de melhoria de posição econômica, algo pouco motivador. O MOBRAL jamais procurou basear a motivação de seus alunos de alfabetização na promessa de uma imediata melhoria de salário.

Seria irrealista, desonesto e restritivo para um tipo de educação cujas conseqüências são muito mais amplas e fecundas.

Mas a racionalidade das decisões tomadas, a preocupação constante com a viabilidade de seus programas, o MOBRAL herdou-as de uma visão econômica que predominou de início e que, posteriormente, se enriqueceu pela multidisciplinaridade.

O MOBRAL concretiza o seu *projeto social* atuando como órgão de integração de pessoas, classes sociais, entidades públicas e privadas, em torno de objetivos comuns. Programa baseado no envolvimento comunitário, o MOBRAL, desde o início de suas atividades, reuniu lideres locais para a operacionalização do programa de comunicação, artistas, religiosos, educadores, estudantes; os homens e mulheres do povo formaram as Comissões Municipais, a principio, depois, os Grupos de Apoio a essas Comissões. E todos participaram irmanados porque havia uma causa a defender, havia confiança no Movimento e os resultados ficaram visiveis de imediato. A Fundação, entre outras coisas, conta com essa grande vantagem: nas cidades médias rurais, os frutos do seu trabalho são visiveis a olho nu e realimentam-no, angariando novos adeptos, comovendo mesmo os mais refratários da primeira hora. E seus ex-alunos figuram entre os grandes mobilizadores do Movimento, exemplos vivos do valor da imensa cruzada. Muitas centenas de milhares de pessoas já colaboraram de alguma forma e essa é uma explicação, ao menos parcial, para o sucesso, que é feito de pequenas ajudas: é a carona para a alfabetizadora nas estradinhas escuras e desertas da zona rural; é a doação de gás ou querosene para o lampião que vai dar um pouco de luz à classe; é o barracão abandonado, cedido para abrir essa mesma classe, que também pode estar na varanda do lar da própria alfabetizadora. São coisas simples, concessões modestas que, repetidas centenas de milhares de vezes, fazem do MOBRAL o que ele é: *um grande fator de integração social deste país.*

O MOBRAL tem servido, igualmente, como mobilizador da população no sentido de facilitar a atuação de outros órgãos da área social: dispondo de uma grande credibilidade junto à população carente, a Fundação é, inúmeras vezes, o canal de comunicação entre ela e os órgãos que devem realizar atividades em seu favor, irrealizáveis ou realizáveis com inúmeras dificuldades e grandes gastos, sem essa ajuda. Isso sem falar nas suas atividades-fim, no campo da alfabetização, educação integrada, profissionalização, cultura, educação sanitária,

esportes etc., cujo objetivo é, exatamente, a integração da sua clientela à sociedade, dando-lhe melhores condições de vida, as ferramentas básicas da comunicação, as habilidades profissionais mais simples etc. Fora das megalópoles, MOBRAL é uma sigla que une, que dá coesão, que irmana, que soma e multiplica.

Finalmente, o *projeto cultural* a que o MOBRAL se entrega, cotidianamente, com inegável sucesso, é algo que define com clareza a amplitude de seu papel na vida brasileira. Iniciamos nossas atividades com a preocupação de chegar até o ex-aluno, um ser em expectativa, com os bens culturais que corroborariam a conquista do instrumental de comunicação pelos recém-alfabetizados, dando-lhes inicialmente uma visão geral do que se convencionou chamar de cultura brasileira, através de manifestações no campo das artes plásticas, música, literatura e teatro. Cedo, compreendeu-se a necessidade de se estabelecer uma via de mão dupla, estimulando e depois divulgando as manifestações culturais locais de alunos, ex-alunos e comunidade em geral. E assim foi feito, tornando-se o MOBRAL o grande incentivador da cultura brasileira dos pequenos centros e da zona rural. Pelo incentivo, chegamos à preservação de bens culturais, prestes a estiolar-se, a perder-se nas lonjuras do espaço e do tempo, o que significaria o apagar de uma considerável e importantíssima parte da memória nacional . . . O artesanato, o folclore (dança e música), a literatura oral tiveram no MOBRAL o último bastião, felizmente imbatido, capaz de tê-los livrado do perecimento. E basta ir a qualquer reunião do MOBRAL, de caráter nacional, com um número razoável de participantes, e logo surgirão amostras significativas da riqueza cultural de nosso país, em verdade ainda por descobrir-se em sua integralidade.

É de melancolia a emoção que se sente ao refletir que os brasileiros mais jovens, com raízes totalmente estabelecidas nas megalópoles, desconhecem a verdadeira face do Brasil.

Mas o MOBRAL segue seu projeto e, graças a ele, já salvou da extinção as bandas de música, deu voz a poetas, compositores e músicos do povo e salvará muitas outras coisas mais, legando ao país uma obra magnífica: a sua própria identidade cultural.

E realizando seus projetos — político, econômico, social e cultural — o MOBRAL está, na verdade, concretizando o grande ideal de valorização da terra brasileira e promoção humana de sua população.

MOBRAL, obra ciclópica, multidimensional. MOBRAL, obra de todo um povo, sequioso de crescer e de fazer do Brasil uma nação cada vez mais justa e feliz.

Por um Sistema de Educação Permanente

Odaléa Cleide Alves Ramos
Maria Stella Vieira da Fonseca

A criação do MOBRAL, em 1967, representou, sem dúvida, um ato de ousadia. Afinal, a luta contra o analfabetismo é antiga no Brasil. Em fins do século XIX, já educadores, intelectuais e homens públicos se preocupavam com o problema. Apenas para lembrar alguns movimentos anteriores, devem ser citadas a Liga Brasileira Contra o Analfabetismo (1915), a Cruzada Nacional de Educação (1932), a Bandeira Paulista de Alfabetização (1933). Posteriormente, outras campanhas ou movimentos surgiram, destacando-se o Plano Nacional de Alfabetização, o Movimento de Educação de Base — ainda atuante — e a Cruzada ABC.

Apesar de todos esses esforços, ao iniciar-se a década de 70 a situação de analfabetismo no Brasil apresentava-se ainda de uma forma que pode ser considerada extremamente contrastante com os anseios de um pais na escalada do desenvolvimento. Em 1970, data do último censo realizado, este apresentava o Brasil com 33,6% de analfabetos entre a sua população adulta. E a lei de criação do MOBRAL falava *de alfabetização e educação continuada de adolescentes e adultos.*

Assim, em 1970, ano em que o MOBRAL iniciou regularmente suas atividades, caracterizava-se uma missão grandiosa e pioneira: por um lado, o MOBRAL se propunha a erradicar o analfabetismo até 1980, por outro, implantar toda uma infra-estrutura que lhe permitisse oferecer à população brasileira um leque de opções em termos educacionais, tal como preconizava a lei que o criou. Assim é que, numa rápida análise do Plano de Alfabetização Funcional e Educação Conti-

nuada de Adolescentes e Adultos, aprovado pela lei que criou o MOBRAL, encontramos, como objetivos atribuidos ao MOBRAL, a "integração em todas as promoções de alfabetismo e educação, de noções de conhecimentos gerais, técnicas básicas, práticas educativas e profissionais, em atendimento aos problemas fundamentais de saúde, do trabalho, do lar, da religião, do civismo e da recreação". Era ainda atribuída ao MOBRAL a função de instalar "centros de educação social e civica, para sociabilidade de adolescentes e adultos e fixação de hábitos e técnicas adquiridos, mediante a utilização dos meios de comunicação coletivos — livro, música, rádio, cinema, televisão, teatro e publicações periódicas".

Estava, pois, caracterizado o ato de ousadia. Erradicar o analfabetismo em nosso pais no curto espaço de 10 anos e, simultaneamente, implantar um sistema que permitisse traduzir em realidade os inúmeros outros objetivos que a lei atribuia ao MOBRAL, era, sem dúvida, o grande desafio. Por outro lado, a experiência internacional na área de grandes campanhas de alfabetização não era um fator de estimulo. A UNESCO, por exemplo, já desistira de campanhas de caráter maciço, por força dos fracassos constatados em todo o mundo, optando, então, por mini-experiências.

Como é natural, um estudo da atuação das campanhas e movimentos brasileiros anteriores se tornou imperioso. Campanhas e movimentos cujos objetivos podem ser descritos como direcionados para capacitar o indivíduo nas técnicas de ler, escrever e contar; campanhas e movimentos que não ofereciam ao adulto considerado alfabetizado oportunidades educacionais mais elevadas, pela não conscientização do principio segundo o qual a formação do homem é um processo dinâmico, de complexidade crescente, exigindo uma ação duradoura que persista durante toda a vida; campanhas e movimentos que, pela falta de uma estrutura organizacional, não lograram atuar de acordo com as diversas realidades culturais, étnicas e geográficas brasileiras e, finalmente, aquelas que tiveram sua ação comprometida pela escassez de recursos financeiros, foram cuidadosamente analisadas. Pode-se afirmar que a metodologia de trabalho estruturada para o MOBRAL levou em conta não só as dificuldades encontradas pelas experiências anteriores, mas também aproveitou os aspectos altamente positivos de cada uma delas. Ressalte-se que a experiência do MOBRAL, atendendo a números tão altos, a realidades tão diversas através de programas vários (e não só através do PAF como veremos adiante), representa, sem dúvida, uma solução brasileira, que vem sendo reconhecida internacionalmente.

A atuação prioritária do MOBRAL, no Programa de Alfabetização Funcional, estava situada na estratégia e objetivos governamentais, como pode ser verificado através do Plano Setorial de Educação e Cultura (1972-1974), quanto este, ao tratar do problema do analfabetismo definiria, como objetivo a ser atingido, "eliminar, possivelmente no decorrer da década de 70, o analfabetismo de adolescentes e adultos, com o esforço concentrado na faixa dos 15 aos 35 anos de idade".

Assim, propôs-se o MOBRAL atingir, de início, a erradicação do analfabetismo até 1980, por motivos vários, mas que podem, numa visão geral, ser assim delineados:

1) o número excessivamente alto de analfabetos constituía fator altamente impeditivo para o desenvolvimento sócio-econômico brasileiro;

2) o atendimento a um grande número de pessoas representava instrumento democrático na medida em que: dava-lhes meios de acesso a uma cultura predominantemente escrita; proporcionava-lhes meios de atingir maiores oportunidades de trabalho; fornecia-lhes, através da própria metodologia do Programa, condições para que se conscientizassem da importância de seu papel na vida social e econômica do país.

Dar prioridade á alfabetização representou, também, uma linha de coerência do Brasil que, como país-membro da UNESCO, foi signatário de várias recomendações finais de conferências gerais daquele órgão, que via no analfabetismo, em termos mundiais, o grande fator de impedimento para o desenvolvimento dos homens e das nações.

Por outro lado, a prioridade atribuída ao Programa de Alfabetização Funcional pode ser considerada reflexo das incertezas conceituais predominantes na época, na área educacional. De fato, ao se falar em alfabetização e educação continuada, estava implícito o conceito de que a alfabetização era o primeiro momento do processo educativo a que deveriam se seguir níveis de escolaridade cada vez mais elevados.

Contando com cerca de 18 milhões de adultos analfabetos, poderia o MOBRAL escolher o caminho de um movimento de massa que tivesse, como resultado, a rápida erradicação do analfabetismo do quadro social brasileiro, ou partir para experiências com pequenos grupos, baseadas nos interesses e necessidades de cada comunidade brasileira. Optou o MOBRAL por um programa em larga escala, que lhe permitisse atingir a erradicação do analfabetismo num período de 10 anos, em consonância com os objetivos governamentais. Observe-se, entretanto, que não foi unicamente o elemento tempo o fator que determinou a opção pelo programa de massa. O número excessivamente alto de adul-

tos analfabetos, a grande extensão territorial do país, as diversas realidades culturais e étnicas brasileiras, foram fatores que também contribuíram fortemente para a opção por um programa de massa. Experiências com pequenos grupos que levassem em conta os interesses de cada comunidade a ser trabalhada seriam, talvez, a solução ótima. Entretanto, representariam fatores decisivamente impeditivos para a erradicação do analfabetismo de nosso país provavelmente ainda neste século, uma vez que a economia de escala estaria anulada, inviabilizando-se, desta maneira, uma ação emergencial. Por outro lado, se se levar em conta que a alfabetização era considerada o primeiro momento do processo educativo, pelo conceito de educação continuada tal como era então concebida, como já foi dito anteriormente, torna-se perfeitamente compreensivel a prioridade atribuida ao Programa de Alfabetização.

Ressalte-se, aqui, que a opção por um programa de massa, em nenhum momento da história do MOBRAL significou opção por um trabalho massificante. O atendimento às necessidades individuais de sua clientela era garantido pela adoção de uma metodologia que, partindo da experiência existencial do indivíduo, levasse-o a refletir sobre a realidade que o cercava, capacitando-o, assim, a transformar esta mesma realidade.

Filosoficamente, a metodologia do PAF se projetou numa perspectiva existencial. O homem em situação é o que importa: o homem no mundo e com o mundo, ser em diálogo, ser em desenvolvimento com os outros. Esta orientação está impressa como ideal a ser perseguido no trabalho do MOBRAL desde as suas origens. Os documentos norteadores do trabalho do alfabetizador, antes mesmo de descer à operacionalização, levam-no a compreender a sua tarefa dentro de uma perspectiva mais ampla.

Ler, escrever e contar são certamente possibilidades que ao homem são oferecidas não só como acesso à via do conhecimento, mas também como elemento de enriquecimento de sua condição humana.

Busca-se, portanto, "ensinar a ler e escrever"; porém, tratando-se de uma ação educativa, espera-se a formação de um ser responsável, critico e livre. Entretanto, este processo educativo se dá dentro de uma perspectiva de autotransformação e transformação do mundo, exigindo a presença do outro: a ação interpessoal.

O aprender, em sentido amplo, tem lugar quando o aluno adquire uma experiência que influencie sua ação e lhe propicie, portanto, mudanças de comportamento. Ele, na experiência com o outro, *apreende, compreende* e *incorpora*.

Os aspectos até então levantados, acrescidos de outros de ordem mais psicológica e sociológica, foram considerados. Tornou-se imperioso:

1) um estudo das necessidades, limitações e possibilidades do adulto analfabeto;

2) uma mobilização que respondesse às motivações individuais e sociais e que viesse garantir sucesso no processo de aprendizagem;

3) uma identificação com o processo de integração social que satisfizesse, a partir daí, as necessidades sociais e instalasse um verdadeiro processo de mobilização social, levando o MOBRAL a determinar princípios e procedimentos norteadores de seu trabalho educativo válidos a partir de então.

Partiu, assim, o MOBRAL para o seu próprio conceito de alfabetização funcional, entendida como aquela que leva adolescentes e adultos à aplicação prática e imediata das técnicas de ler, escrever e contar, propiciando-lhes uma progressiva autonomia e uma busca de melhores condições de vida. Cabe, aqui, ressaltar que este princípio não está ligado somente à concepção de transformar o homem em agente do processo de desenvolvimento, mas também à idéia de transformá-lo em beneficiário deste processo.

Pela sua atuação de âmbito internacional, a UNESCO teve amplamente difundido o seu próprio conceito de funcionalidade. No momento em que se busca definir com clareza os princípios que nortearam a ação do MOBRAL, torna-se importante salientar que o termo funcionalidade tem, para o MOBRAL e para a UNESCO, acepções diferentes.

A partir da Conferência de Teerã, em 1965, a alfabetização, para ser qualificada como funcional pela UNESCO, deveria ser concebida como "um processo formativo no qual o domínio das técnicas de leitura, escrita e cálculo deveria integrar-se à capacitação do alfabetizando para resolver seus problemas fundamentais, entre eles e em primeiro lugar os relativos a suas atividades produtivas".

No que concerne ao MOBRAL, tal conceituação mostrou-se desde logo inviável por várias razões:

1) por ser uma nova conceituação, houve necessidade de ser posta em prova, originando o Programa Mundial Experimental de Alfabetização. Pelo seu caráter experimental, foi dirigida a grupos relativamente pequenos de analfabetos, com a conseqüente elevação dos custos unitá-

rios. O MOBRAL, relembre-se, optou por um programa de massa que lhe garantisse economia de escala;

2) para poder enfocar a alfabetização do ângulo das necessidades reais de grupos humanos homogêneos, este tipo de alfabetização funcional aplicou uma estratégia seletiva. A alfabetização funcional do MOBRAL, por ser um programa de massa, não poderia, por definição, ter uma estratégia seletiva;

3) uma alfabetização particularmente dirigida à capacitação do homem em termos de promoção econômica pode não satisfazer a entidades que, como o MOBRAL, vêem o homem nas múltiplas dimensões de sua existência, entre as quais talvez a econômica não seja a fundamental.

Embora o conceito de funcionalidade seja, ainda hoje, diferente para a UNESCO e para o MOBRAL, observe-se que aquele organismo internacional reformulou o referido conceito a partir da Conferência de Tóquio (1972):

"Neste ponto não deve haver mal-entendidos, por mais que outros organismos utilizem, às vezes, a noção de funcionalidade da educação em geral e da alfabetização em particular num sentido demasiado estreito, estritamente econômico que, por sua parte, a UNESCO recusa. A UNESCO é uma organização essencialmente humanista, para a qual o homem é um todo, um ser pluridimensional que, de nenhuma forma, se satisfará com uma funcionalidade limitada."

Por outro lado, as publicações do MOBRAL refletem também uma evolução do conceito de funcionalidade. Já em 1973, o "Documento Básico de Treinamento" preconizava: "A experiência educativa do MOBRAL é uma tentativa de ajustar o ensino às necessidades de uma sociedade que se encaminha para atingir um estágio social, cultural e econômico mais avançado, isto é, mais desenvolvido. O caminho que um país, região ou município, tem que percorrér para alcançar o desenvolvimento é realizado gradativamente, em etapas. E o encadeamento destas etapas é o que se chama processo de desenvolvimento."

Observa-se, então, que o processo educativo estava essencialmente assentado sobre o binômio homem-desenvolvimento. Era o reflexo do pensamento da década que deu ênfase à educação como uma condição essencial para o desenvolvimento global. Mas, em se tratando de programa que tem como objetivo o homem, o conceito de funcionalidade não se estratificou. Assim é que, no mesmo ano, 1973, pôde-se verificar que esta idéia já se complementava, como pode ser visto no documento

"Metodologia do Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAL": "A alfabetização funcional defendida pelo MOBRAL tem como objetivo permitir que adolescentes e adultos carentes de instrução apliquem, de forma prática e imediata, as técnicas que os habilitem a ler, escrever e contar, capacitando-os assim a melhorar suas condições de existência." E reiterava-se: "Não está vinculada só com o conceito de transformar o homem em agente do processo de desenvolvimento, mas, especialmente, com a idéia de convertê-lo em beneficiário deste mesmo processo. É funcional porque o induz a descobrir sua *função*, seu papel no tempo e no espaço."

A funcionalidade do método do Programa de Alfabetização do MOBRAL realizava-se também na resposta às necessidades básicas do homem. Assim, por exemplo, as palavras geradoras foram selecionadas de acordo com sua pertinência semântica com o mundo físico e psíquico do aluno, com seu contexto social e profissional. Como conseqüência natural, as necessidades básicas do homem (saúde, habitação, lazer, educação, alimentação etc.) determinam os campos semânticos dos quais se escolhem as palavras geradoras.

Na exploração das palavras geradoras, momento de fundamental importância para a aplicação ótima da metodologia do Programa de Alfabetização Funcional, procurava-se obter o aproveitamento da enculturação e da maturação, além da integração do homem na vida comunitária (sócio-cultural, econômica e política). Por outro lado, a criatividade, a consciência crítica e o exercício da liberdade eram outros pontos que a metodologia do Programa procurou despertar e desenvolver.

Para atingir o grau de funcionalidade que se propunha, o MOBRAL teve de ultrapassar algumas barreiras decorrentes de sua opção por um programa de massa. A elaboração de material didático a nível nacional e o vocabulário comum a todo o Brasil estavam entre essas barreiras.

Para vencer estes obstáculos o MOBRAL utilizou vários elementos:

1) a escolha das palavras geradoras que devem, necessariamente, fazer parte de todos os falares regionais do país, estando, principalmente, ligadas aos interesses de vida do aluno adulto. Esta última parte era extremamente facilitada pelo fato de serem selecionadas nas áreas semânticas determinadas pelas necessidades básicas do homem;

2) a seleção de alfabetizadores dentre os elementos da própria comunidade que, apoiados por treinamentos que lhes são oferecidos, garantem

que as palavras geradoras sejam trabalhadas em classe a nivel de interesse da clientela e da sua comunidade;

3) a utilização de outras técnicas como, por exemplo, o trabalho de grupo que permite a exploração da palavra geradora ao nível do interesse do aluno.

Pode-se afirmar que 1973 se caracterizou como um ano de grandes esforços para esclarecer os questionamentos que, interna e externamente, se faziam a este processo, exigindo novos esquemas e programas para suprir as dificuldades que daí decorriam. Dentre estes questionamentos, deve-se salientar aquele que começava a conceituar o Programa de Alfabetização Funcional não como o primeiro objetivo do MOBRAL.

A alfabetização funcional começa então a ser concebida como um momento do processo educativo e não necessariamente o primeiro. Ela passa a ser vista como um passo de um processo mais amplo de educação permanente. Diversos procedimentos surgem como conseqüência natural dessa fase, exigidos pelo conceito cada vez mais profundo da funcionalidade. Os Programas Cultural e Profissional são reflexos destas inquietudes.

Estes Programas representaram outras formas pelas quais se buscava concretizar cada vez mais o conceito de funcionalidade, na medida em que, através deles, tornava-se possível o atendimento diversificado ao individuo e à comunidade, de acordo com seus interesses, necessidades e aptidões. Dessa maneira, diminuiam as dificuldades encontradas na área pedagógica para a concretização da funcionalidade, pois estes Programas vieram contribuir para tornar viável um processo educativo cada vez mais funcional.

É necessário salientar aqui que os Programas Cultural e Profissional, embora tenha cada qual seu papel e lugar próprios, não constituem unidades isoladas, mas fazem parte integrante de um todo: o Sistema de Educação Permanente.

Por força das aberturas do processo educativo do MOBRAL, o conceito de funcionalidade foi, ainda uma vez, redefinido. Dois documentos datados de 1975 — "Educação, Processos de Promoção Humana" e "Alfabetização Funcional: uma Visão do Processo Educativo" — testemunham esta redefinição.

Assim é que, como se verifica nos dois documentos citados, a funcionalidade passou a ser concebida como o principio metodológico segundo o qual o conteúdo da atividade educativa tem sua origem na

experiência de vida do homem. Enriquecido no processo educativo, este conteúdo é vivido pelo sujeito do processo. A funcionalidade é, pois, condição mínima para qualquer nível do processo educativo e estará diretamente ligada aos objetivos propostos. Os objetivos não visam setores da individualidade ou dos grupos, mas o homem total.

Dentro desta perspectiva, é válida a pergunta sobre o que significou, nesta fase, a alfabetização funcional enquanto uma etapa do processo educativo. Ressalte-se, mais uma vez, que o MOBRAL alfabetizava funcionalmente. O que se buscava era o aperfeiçoamento e o aprofundamento desta funcionalidade.

Algumas premissas foram explicitadas. A ênfase inicial colocada no binômio homem-desenvolvimento desloca-se para o de homem-comunidade. O objetivo da sociedade é o homem em sua plenitude. Tem-se, por princípio, por outro lado, que a educação é o meio mais poderoso para atingir este objetivo. Ainda: o MOBRAL é um agente do processo educativo. A conseqüência natural é que a alfabetização funcional torna-se, cada vez mais, um programa aberto a outras experiências. Assim, para o MOBRAL, *alfabetizar funcionalmente* em 1975 era passar por todos os seus programas. O alfabetizado funcionalmente é, pois, aquele a quem foi dado o domínio das técnicas de leitura, escrita e cálculo, mas capacitando-o cada vez mais a criar, comunicar, participar, transformar e realizar.

A alfabetização funcional, portanto, torna-se um processo educativo mais rico, por força do enriquecimento das áreas cultural e profissional através de formas, conteúdos, instrumentos e técnicas diversificados. As necessidades existenciais e o domínio de técnicas de leitura, escrita e cálculo são recolocados numa posição de equilíbrio, dentro do processo educativo do MOBRAL. Cada programa do MOBRAL abre perspectivas para outro e o homem tem, assim, oportunidade de aperfeiçoar-se cada vez mais de forma global.

Na sua trajetória para que seu processo educativo seja cada vez mais funcional, o MOBRAL abriu ainda, a partir de 1975, dois outros caminhos: o Programa Diversificado de Ação Comunitária e o de Educação Comunitária para a Saúde. Estes programas representam as mais novas perspectivas do processo educativo do MOBRAL, na medida em que tornam possível que este processo seja cada vez mais funcional, pois sua programação é determinada pelo interesse e necessidade do indivíduo e da comunidade. O Programa Diversificado de Ação Comunitária cria um processo educativo baseado nos problemas concretos da comunidade, de forma que ela mesma possa encontrar meios

de ação próprios e que mais se adaptem às suas realidades sociais, culturais e econômicas.

Os programas do MOBRAL possibilitam, assim, a organização de uma cidade educativa, a partir do diagnóstico que a própria comunidade realiza, indicando as opções viáveis para responder às suas necessidades. É a pedagogia de uma geração.

Tendo visto a evolução do conceito de funcionalidade através da história do MOBRAL, verificou-se que inúmeros foram os obstáculos encontrados para que se atingisse o grau ótimo de funcionalidade nos vários programas. Diversos foram os procedimentos adotados pelo MOBRAL na busca deste grau ótimo. Dentre estes procedimentos, destacam-se a aceleração e a globalização.

Considerando que a clientela atingida pelos programas do MOBRAL é, prioritariamente, de adolescentes e adultos, que já ultrapassaram as etapas fundamentais de desenvolvimento psicológico e biológico, tornou-se imprescindível na educação de adultos a busca de processos metodológicos que atentassem para estes aspectos. Além do mais, o adulto tem uma experiência de vida das mais vastas e mais ricas, que não podem ser desprezadas e que permitem acelerar o trabalho de aprendizagem.

Por outro lado, assinale-se que desde logo o MOBRAL incorporou o papel educativo da comunidade, através de suas formas culturais, e aproveitou para enriquecer e acelerar os momentos de aprendizagem.

Trata-se de ativar, adiantar todas as forças, internas e externas. Assim é que a aceleração torna-se, no trabalho do MOBRAL, um "processo didático-pedagógico, segundo o qual os objetivos educacionais são atingidos, mais rapidamente, pelo aproveitamento das potencialidades biopsicológicas dos indivíduos e dos grupos desenvolvidos na vivência das etapas de maturação e enculturação".

Aproveitar as experiências de vida de sua clientela foi para o MOBRAL premissa básica, condição para acelerar o processo educativo e assim atender de modo mais "eficiente" a sua clientela. Isto supõe aproveitamento do que já aconteceu, permitindo atingir objetivos, mediante programa que evite perda de tempo em atividades que a vida desenvolveu. As diversas experiências, as diferenças individuais e grupais só enriquecem este processo e permitem avançar mais rapidamente e profundamente.

Foi então possível ao MOBRAL substituir, nas suas primeiras experiências pedagógicas, uma seriação rígida e formal, o que equivale dizer que "a idade cronológica é o verdadeiro critério da matricula" (MOBRAL 1972).

Uma renovação didática se impôs, e a tentativa de se criar um método ativo, dialogal, crítico, tomou lugar. Modifica-se, assim, o conteúdo da aprendizagem e utilizam-se técnicas apropriadas como a da redução (apresentação de conceitos, reduzidos a traços fundamentais) e desafia-se o grupo em situações codificadas levando-o, pela decodificação, ao entendimento.

Este aperfeiçoamento metodológico pretendia, entre outras razões já citadas, eliminar quaisquer mecanismos de seleção que dificultassem ou impedissem a permanência do aluno nos seus programas. As experiências anteriores, ou aquelas do ensino supletivo, não pareciam, até então, ter resolvido a questão, por utilizar estratégias e procedimentos adotados para aqueles que tiveram escolarização em idade própria, isto é, os do sistema formal.

Por outro lado, considerando o MOBRAL a educação como um processo cujo objetivo último é o homem total, todas as suas perspectivas deviam ser passíveis de encontrar, no processo educativo, um eco, uma possibilidade de crescimento. Assim, o homem social, o homem biológico, o homem cultural, o homem em sua relação com o trabalho etc., deveria encontrar na sala de aula a resposta aos seus anseios, o instrumento que lhe permitisse ter condições de se transformar e de se tornar um transformador do mundo que o cercava. Para que não só uma dimensão do homem, ou algumas delas, fossem satisfatoriamente atendidas, o MOBRAL adotou — como um procedimento metodológico — a globalização. Partindo do princípio de que *o homem é um todo*, cuja experiência de vida não pode ser vista de um prisma fragmentado, o MOBRAL entendeu, desde logo, que a globalização era um dos meios mais eficazes para que a funcionalidade de seus programas fosse alcançada.

Através da palavra geradora, no Programa de Alfabetização Funcional, ou do texto gerador, no Programa de Educação Integrada, o tema era lançado ao grupo. Mas a palavra geradora (ou o texto gerador) dá margem ao surgimento de uma vasta gama de assuntos. E esta gama é fornecida exatamente pelos alunos, num reflexo de suas necessidades e interesses, cabendo ao professor explorá-la ao máximo, interrelacionando essas necessidades e interesses com as várias áreas de conhecimento humano que, em seu nível de aprendizagem, um aluno deve dominar.

A globalização é amplamente favorecida pela elaboração do material didático, que permite ao professor desenvolver o conteúdo programático na extensão e profundidade adequados aos interesses e nível da turma. Ao professor é permitido explorar diversas áreas curriculares,

sendo dada maior ênfase a uma ou outra área de acordo com as caracteristicas da turma. Em qualquer das hipóteses, as noções são sempre estudadas de forma globalizadora. Esperava-se não se seguir uma programação rígida ao longo do período letivo e permitir aos alunos alcançar o nível de aprendizagem equivalente às quatro primeiras séries do 1º grau.

Na preocupação constante de colocar à disposição do homem todos os meios que lhe permitissem a sua realização como pessoa, o MOBRAL cuidou para que as mesmas condições de funcionalidade existentes nos programas pedagógicos extrapolassem a sala de aula e estivessem à disposição de seus alunos em circunstâncias várias. Ao mesmo tempo, os procedimentos metodológicos da aceleração e da globalização seriam enriquecidos e fortalecidos através de outros programas posteriormente implantados. A leitura de livros sobre assuntos que despertam seu interesse, o quadro de um pintor de grande fama, cuja legenda lhe desperta a curiosidade, a leitura explicativa de sugestões de atividades de artesanato, são alguns exemplos de atividades complementares que visam a acelerar e globalizar as noções adquiridas. Informações e atividades na área de saúde e de trabalho cumprem o mesmo objetivo. Finalmente, o que se pretende mostrar é que, assim como o conceito de funcionalidade evoluiu através dos anos de ação do MOBRAL, criou-se também a necessidade de que fossem reforçados os procedimentos metodológicos da aceleração e globalização que contribuíssem, de fato, para que a funcionalidade fosse plenamente atingida.

Um movimento que se propunha atingir tantos objetivos e num espaço de tempo consideravelmente curto, não poderia prescindir de um intenso envolvimento comunitário. E isso não só como meio de viabilizar uma ação tão extensa, mas também como principio segundo o qual a tarefa não era uma responsabilidade unicamente governamental, mas missão de todos.

Aliás, o lançamento do programa em 1970 não abdicou de intensa campanha publicitária cuja linguagem apelativa em termos do envolvimento de cada brasileiro estava bem traduzida no *slogan* "Você também é responsável".

A própria estratégia administrativa, ponto essencial para o êxito do MOBRAL, estava baseada neste envolvimento da comunidade. Assim é que as Comissões Municipais, os grandes executores dos programas do MOBRAL, foram constituídas por líderes da comunidade que prestavam seus serviços voluntariamente, sem remuneração. Por outro lado, com o envolvimento de pessoas da comunidade, garantia o MOBRAL que seus programas assumissem as características próprias

e necessárias a cada localidade brasileira. Ressalte-se, ainda, que outras entidades, civis, militares, religiosas, educacionais, envolveram-se efetivamente na ação do MOBRAL, garantindo a sustentação dos programas através da cessão de salas de aula, lampiões, cadernos, lápis, giz etc.

O envolvimento da população brasileira em vários niveis da execução dos programas do MOBRAL pode também ser muito bem exemplificado com o papel que o empresariado brasileiro vem desempenhando através de doações e destinação de parte de seu Imposto de Renda ao MOBRAL, o que lhe é permitido por regulamentação legal própria. Observe-se que, sem este envolvimento das empresas brasileiras, sem a intensa receptividade que o MOBRAL encontrou junto à classe empresarial, não teria sido possível a expansão da ação desta Fundação.

Ressalte-se ainda que esta opção do MOBRAL por um envolvimento efetivo da comunidade data do início de sua história. Já em 1972, em sua publicação "MOBRAL-Alfabetizador", encontramos: "O MOBRAL, quando assentou as bases de seu processo educativo na comunidade, o fez no sentido de tornar a comunidade responsável pelo desenvolvimento de seus membros. A comunidade tem que criar apelos para o homem no sentido de motivá-lo para seu desenvolvimento." E, pode-se acrescentar, caberia também à comunidade conscientizar este homem não só quanto ao seu crescimento como pessoa, como quanto ao papel que lhe cabia como fator de aperfeiçoamento desta mesma comunidade.

Conseqüência de um processo educativo implantado nos termos acima referidos, exigências diante das carências educacionais do país em niveis de educação mais elevados que a alfabetização, a necessidade de se relacionar cada vez mais o desenvolvimento individual ao comunitário, levaram o MOBRAL, já nos seus primeiros anos de existência, a ampliar seu sistema educativo neste sentido.

O Programa de Desenvolvimento Comunitário lançado em 1971/72 mostrava claramente a tendência da Organização em suprir estas deficiências e aprofundar o processo educativo. Por outro lado, esperava-se com o PDC atender aos alunos recém-alfabetizados em sua necessidade de participação na vida comunitária, em atividades que pretendiam lançar as bases de um processo de integração social, que pudessem desenvolver e aperfeiçoar o espírito de associação e trabalho. Ou ainda desenvolver habilidades através do aproveitamento de recursos locais, tendo em vista o artesanato, a indústria, a pecuária etc.

Assim se expressou, a respeito deste programa, o Presidente do MOBRAL, em recente conferência para agentes do Órgão:

"E foi sobretudo por motivos pragmáticos — embora também por influência da receptividade popular ao MOBRAL — que surgiu o Programa de Desenvolvimento Comunitário — notava-se que os alunos do MOBRAL (Alfabetização) dispersavam-se depois de alfabetizados. Era preciso mantê-los dentro do sistema educacional do Órgão para esperar que se iniciassem as classes de educação integrada. Para isso, criou-se um programa de dois meses, cujos animadores eram os próprios alfabetizadores que, teoricamente, deveriam ensinar rudimentos da vida em grupo, das interações entre pessoas, estas e as instituições etc."*

É importante assinalar este esforço de estreitar os laços da educação com a comunidade como deflagrador do processo pedagógico. A partir de 1973, três livros foram os norteadores do trabalho: "Você é Lider" (Comissão Municipal do MOBRAL), "Você é Ação" (professor), "Você é Importante" (aluno). A forma de trabalho que dai decorre traz para o MOBRAL uma experiência significativa em termos de educação formal e extra-escolar.

Reforçava, assim, o MOBRAL sua posição de dinamizar e canalizar esse potencial para uma ação educativa que pudesse contribuir para a comunidade ativar a sua própria capacidade de produzir forças autogeradoras de desenvolvimento. Este fundamento do trabalho do MOBRAL seria inerente a todos os programas da Organização, e deveria apoiar-se na ação comunitária, como resposta aos motivos dos individuos e dos grupos. Todos os programas formados por intensa mobilização comunitária são, sem dúvida alguma, fruto da participação da população.

A história da ação do MOBRAL junto às comunidades permitiu que se criasse uma metodologia de trabalho comunitário consubstanciada no Programa Diversificado de Ação Comunitária. Este programa foi concebido como uma forma de conscientização da comunidade no sentido de que todos trabalham para conhecer a realidade local, decidem transformá-la, buscam meios para realizar tal transformação e, finalmente, agem no sentido dessa transformação.

É ainda a história da educação desenvolvida pelo MOBRAL que permite que hoje se possa descrever, dentro do quadro mundial da educação de adultos, a sua luta pela instalação no pais de um sistema de educação permanente.

---

* Arlindo Lopes Corrêa. Presidente do MOBRAL — Conferência. Encontro MOBRAL. Teresópolis. nov. 1977.

DELINEAMENTO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE

A educação mundial, nos últimos anos, vem vivendo um tempo de intensa contestação. A tendência mundial para a educação geral com ampla preocupação com a transmissão de conhecimentos; a tendência a uma educação especifica para o trabalho, onde as habilidades adquiridas não podiam acompanhar o ritmo acelerado do desenvolvimento em tantas áreas, além de ser limitadora para o ser humano; a tendência a dedicar-se, com prioridade absoluta, a níveis de escolaridade de acordo com faixas etárias consideradas de acordo com estes níveis; a tendência a limitar o processo educativo a um determinado espaço e a um determinado tempo, foram alguns pontos que ocasionaram a contestação.

O direcionamento da educação, tal como reivindicam especialistas como, por exemplo, educadores, administradores, economistas e mesmo aqueles que eram alvo da ação educativa, está perfeitamente refletida no livro *Aprender a Ser*, no qual a Comissão Edgar Faure lança a idéia mestra da educação permanente.

Aprender a Ser pode ser considerado um marco decisivo na história da educação mundial. A partir dele, muitos países vêm desenvolvendo a idéia da educação permanente sob enfoques diversos e de acordo com as características culturais de cada um desses países. Resumidamente, podemos apontar algumas dessas tendências:

1) oportunidades educacionais continuas para aqueles que, já adultos, necessitam de aperfeiçoamento para responder às exigências do mundo contemporâneo;

2) integração do Subsistema de Educação Geral com o Subsistema de Treinamento para o Trabalho;

3) atendimento àqueles que não tiveram oportunidades educacionais na idade própria;

4) implantação de um sistema sustentado por uma visão prospectiva e mais ampla, que se caracterizasse, sobretudo, por uma abertura no sentido horizontal (uma educação que atingisse cada vez mais todos os campos e momentos da ação humana) e também no sentido vertical (uma educação que proporcionasse um aperfeiçoamento progressivo e duradouro durante toda a vida).

O que se pode observar no panorama educacional no mundo é que, principalmente a partir do Congresso Mundial promovido pela UNESCO (Teerã, 1965), a ênfase da educação de adultos estava colocada na erradicação do analfabetismo. A prioridade dada pela lei de criação do MOBRAL (embora outras aberturas estivessem delineadas) ao problema do analfabetismo encontrava, pois, nas recomendações finais de Teerã o seu respaldo.

No entanto, já no fim da década de 60, estava patente para as nações a necessidade de se ampliar a ação no campo da educação de adultos. A educação de adultos começou então a ser vista como condição essencial para o crescimento econômico dos países. Ressalte-se que o crescimento social e cultural não estavam relegados, mas o enfoque econômico era, sem dúvida, predominante.

O Sistema de Educação Permanente então concebido pelo MOBRAL reflete bem esta concepção. Este momento da história da educação no Brasil, é óbvio, está intimamente ligado ao momento da política desenvolvimentista do país. E não é surpreendente, portanto, que o binômio educação-trabalho marcasse, assim, a ação do MOBRAL. Observe-se, no entanto, que estes dois elementos não constituíam, já em 1972, os únicos passos ou momentos do Sistema de Educação Permanente do MOBRAL. O lazer, o desenvolvimento comunitário eram já outros alvos da ação do MOBRAL.

Integra-se a educação geral ao trabalho e ao tempo livre e aparece a educação, assim, como processo de crescimento do homem que se realiza como indivíduo e como membro de numerosos grupos sociais.

O sistema de educação permanente, expresso no trabalho "Educação e Emprego", uma das 30 monografias encomendadas pela Comissão Faure, serviu como referencial à estruturação do Sistema de Educação Permanente do mobralense.

Interessante observar que este Sistema se delineava tendo como respaldo as aspirações da população e as iniciativas que as Comissões Municipais do MOBRAL empreendiam a nível de comunidade.

As COMUN, em vários casos, já se dedicavam intensamente ao treinamento profissional, dentro de suas possibilidades, isoladamente ou recorrendo a instituições especializadas; já procuravam obter emprego para ex-alunos do MOBRAL; já buscavam desenvolver atividades culturais nas festas, quermesses e comemorações cívicas que congregavam os mobralenses. Eram as bases que referendavam, na prática, o ideário da administração central do Órgão.

Observe-se que, apesar de haver aberturas para a área cultural e para o desenvolvimento comunitário, a ênfase, repita-se, estava coloca-

da no trabalho. O esquema então estruturado caminhou no sentido de integrar a educação geral e o Subsistema de Treinamento para o Trabalho, vinculados entre si por um mecanismo de aconselhamento ocupacional capaz de propiciar a preparação para o trabalho, a volta aos sistemas de educação e treinamento, assim como a promoção educacional e ocupacional do indivíduo.

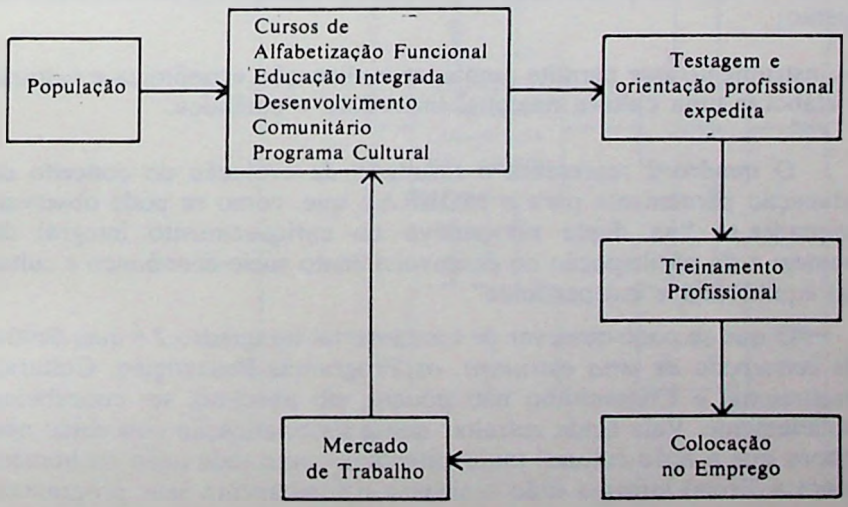
A formação geral do homem estava concentrada nos Programas de Alfabetização Funcional, Educação Integrada, Desenvolvimento Comunitário e no Programa Cultural.

A formação profissional estava orientada dentro de três linhas mestras: testagem e orientação profissional expedita, treinamento profissional e colocação no mercado, atendendo às exigências do mercado de trabalho.

No quadro 1 temos o esquema básico da educação permanente do mobralense em 1972.

Quadro 1

Sistema de Educação Permanente do Mobralense



Para uma organização com perspectivas mais amplas que aquelas do mercado de trabalho, muito cedo o sistema aqui demonstrado se apresentou insuficiente.

O crescimento do MOBRAL, na tentativa de responder às necessidades básicas e existenciais de sua clientela, e sua metodologia de trabalho provocam uma grande mudança de enfoque no Sistema de Educação Permanente do mobralense: a comunidade — e não mais o sistema econômico — é o referencial básico do Sistema.

Na sua trajetória para delinear, de maneira cada vez mais definida, o seu Sistema de Educação Permanente, o MOBRAL foi implantando, como já visto anteriormente, os seus vários programas. Estes pretendiam atender o homem em todas as suas dimensões e pressupunham sempre um intenso movimento comunitário.

A III Conferência Internacional de Educação de Adultos (Tóquio, 1972), através de suas recomendações finais, veio confirmar que os caminhos que o MOBRAL vinha seguindo representavam tendências universais. Assim é que, entre outros pontos, a Conferência de Tóquio definia a educação de adultos como:

1) instrumento de tomada de consciência, de socialização e de vastas transformações sociais;

2) instrumento de realização do homem integral;

3) instrumento de preparação à atividade produtiva e à participação na gestão;

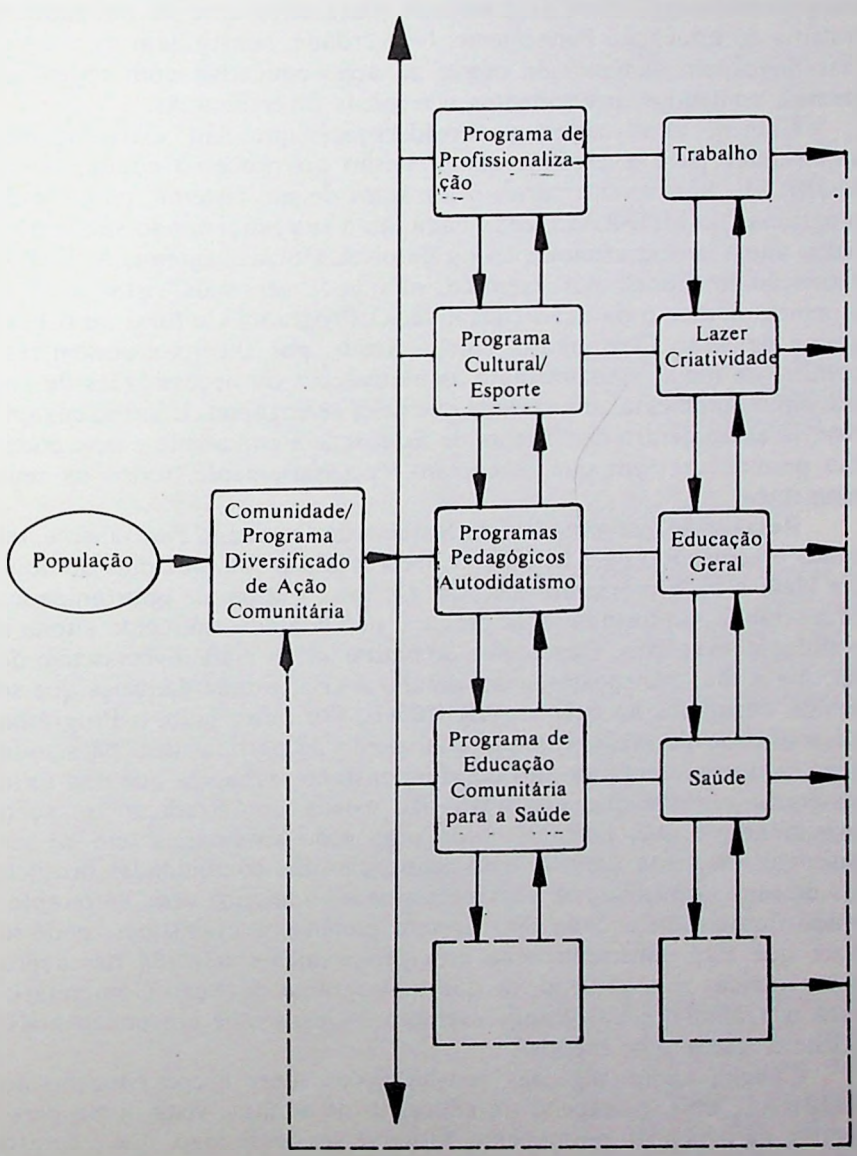
4) instrumento que permite combater a alienação econômica e cultural e elaborar uma cultura nacional liberadora e autêntica.

O quadro 2 representa o resultado da evolução do conceito de educação permanente para o MOBRAL que, como se pode observar, enquadra-se "na dupla perspectiva do enriquecimento integral do homem e da participação no desenvolvimento sócio-econômico e cultural equilibrada e independente".

O que se pode observar de fundamental no quadro 2 é que, dentro da *concepção de uma estrutura*, os Programas Pedagógico, Cultural, Profissional e Comunitário não podem, em absoluto, ser concebidos isoladamente. Vale ainda ressaltar que a sistematização concebida não ignora que a ação cultural (aqui entendida como toda ação do homem sobre a Terra) informa todo o sistema e fundamenta seus programas.

Quadro 2

Sistema de Educação Permanente



Cada programa criado representava mais um passo para que se atingisse uma perspectiva mais ampla do processo educativo. Mas, ressalte-se sempre, cada novo programa ocupava logo seu lugar próprio, assumia seu papel, além de constituir parte integrante de um todo: o Sistema de Educação Permanente. Na verdade, constituiam os programas novos um aumento da oferta da ação educativa com objetivos, formas, conteúdos, instrumentos e técnicas diversificadas.

Cabem, aqui, algumas considerações que são extremamente importantes para a perfeita compreensão do processo educativo do MOBRAL. Porque são partes integrantes de um sistema, os diversos programas do MOBRAL, tendo cada um a sua função, não são concebidos numa ordem cronológica ou de nivel. Conseqüentemente, a alfabetização funcional, por exemplo, não pode ser mais vista como o primeiro momento da ação educativa. O Programa Cultural ou o Programa de Ação Comunitária para a Saúde, por exemplo, podem responder de modo mais imediato às motivações ou necessidades de um indivíduo ou de uma comunidade que neles se engajam. E, ao se engajarem, já estão dentro do Sistema de Educação Permanente e nele poderão permanecer sem que percorram, necessariamente, todos os seus momentos.

Ressalte-se que o modelo do Sistema de Educação Permanente, tal como preconizado pelo MOBRAL, representa ainda, nos dias de hoje, um ideal a cada momento buscado. De fato, o leque de oportunidades educacionais, da forma que se procura, não é, ainda, oferecido a toda a população brasileira. Obstáculos de naturezas as mais diversas têm de ser, dia a dia, transpostos, num desafio à criatividade daqueles que se acham engajados na ação do MOBRAL. Por outro lado, o Programa Diversificado de Ação Comunitária, ponto de partida ideal para toda ação, vem representando um desafio constante, uma vez que não seria temerário afirmar que no Brasil não existia uma tradição de ação comunitária e que, portanto, toda uma ação sistemática tem de ser desenvolvida nessa área. A conscientização das comunidades brasileiras de seus problemas, de suas necessidades e anseios vem, entretanto, sendo despertada a cada dia. E, sem pretensões ufanisticas, pode-se dizer que esta conscientização está perfeitamente refletida nas ações desenvolvidas a nível local, de que o Programa de Ação Comunitária para o Trabalho é um grande exemplo: "Quem sabe um pouco mais, ensina a quem sabe menos."

Cabem, agora, algumas considerações sobre a conceituação do MOBRAL, hoje, a respeito da educação de adultos, vista numa perspectiva de educação permanente. Observe-se, desde logo, que é dentro

da perspectiva mundial de educação de adultos, ratificada pela Conferência de Nairobi (1976), que o trabalho desenvolvido pelo MOBRAL se situa:

1) a educação de adultos não se restringe a processos escolares. É necessária uma educação que se origine da própria experiência de vida do adulto, de suas aspirações, latentes ou não. Portanto, a educação de adultos deve estar centrada em atividades de aprendizagem do próprio adulto que, numa ampla medida, realiza seus próprios estudos. À educação de adultos cabem a sistematização e orientação deste processo de autodidaxia. É por isso qua a funcionalidade do processo de educação de adultos deve ser total, isto é, não deve atender apenas à aprendizagem de técnicos, mas às necessidades básicas e existenciais do indivíduo, dentro do seu contexto cultural;

2) a educação de adultos concebe o ser humano em estado de formação continua, o que significa "reconhecer e afirmar sua capacidade de se ultrapassar em toda idade e em todas as situações", o que implica que a educação deve-se renovar constantemente;

3) a educação de adultos é globalizante: age nos diversos campos da ação humana em níveis crescentes de aperfeiçoamento;

4) a educação de adultos é um sistema que pretende se desenvolver com a participação de todos, capacitando o homem a explicitar suas potencialidades, a desenvolver-se como pessoa que se relaciona com os outros e com o meio, adquirindo condições de assumir sua responsabilidade como agente e beneficiário do processo de desenvolvimento;

5) a educação de adultos não se limita à transmissão de conhecimentos, mas, através da participação ativa de todos, objetiva o aproveitamento constante das experiências de vida oferecendo assim as oportunidades concretas de expressão, criação e transformação. Esta educação, tendo como base a realidade do individuo, pretende ainda proporcionar oportunidades de acesso a outras experiências, inclusive as vividas num contexto cultural diferente do seu, favorecendo um enriquecimento cultural.

Finalmente, cabe assinalar que o Sistema de Educação Permanente, ainda em estruturação, não atende igualmente, em termos de oferta, toda a sua clientela. Isto é, todos os programas assinalados não atendem todos os mobralenses, porém, a cada ano, o número de ofertas desses programas aumenta. Assinale-se que o MOBRAL teve que lutar até hoje com a ausência de pessoal especializado para a implantação e

consecução dos seus programas. Foi necessário tornar-se, ao mesmo tempo em que implantava seus programas, uma agência de formação de recursos humanos em todos os níveis e especializações (alfabetizadores, monitores, supervisores, agentes, coordenadores etc.), para lograr resultado. O que se pode observar é um grande sucesso no treinamento em serviço, que permite subsidiar com pessoal especializado, hoje, outras agências de educação, trabalho, saúde, cultura etc. no pais.

O espaço conquistado pelo MOBRAL dentro da área de educação de adultos e como desencadeador de um processo de educação permanente no pais deve-se, sobretudo, ao *modo* pelo qual o MOBRAL desenvolveu suas atividades.

Este modo se traduz nas frentes pioneiras que abriu (programa cultural de massa e de caráter permanente, treinamento profissional integrado com empresas e para pessoal com escasso nivel de formação geral, ação educativa através de processo comunitário, apenas para citar alguns exemplos), na maneira como marcou seu processo educativo (funcional e com intenso envolvimento comunitário), na conquista de poder ser hoje talvez o órgão que mais integra seu subsistema com outros subsistemas da ação social.

Necessitando superar obstáculos de toda ordem, além de fatores intrinsecamente ligados aos sistemas de ensino, o MOBRAL precisou de muita criatividade para vencer muitas vezes uma ecologia adversa, locais onde necessidades básicas de sobrevivência — e certamente mais emergentes que o ensino — não foram atendidas, tais como saúde, habitação, nutrição, trabalho, transporte.

Embora estes fatores, obviamente, não sejam frutos do sistema de educação, mas de uma estrutura que ainda não conseguiu responder a outras reais necessidades do homem, representam, sem dúvida, condições impeditivas de um normal desenvolvimento da aprendizagem. Eis porque o MOBRAL, na busca do atingimento de seus objetivos, procurou sempre o trabalho conjunto com outras entidades cuja finalidade primeira situa-se em outras áreas sociais que não a educação. Eis porque o MOBRAL buscou sempre a intensa participação comunitária para que cada comunidade possa conscientizar-se de seus próprios problemas e domine os meios que contribuem para a resolução desses problemas. O que se pode observar, ainda nessa área, é que à diagnose realizada pelas comunidades por vezes não corresponde uma ação do MOBRAL. Situações que superam a própria estrutura do MOBRAL, a contribuição para resolver estes problemas através de atuações conjuntas com outras entidades são fatores que podem ser apontados como causas desta não correspondência. Mas, longe de ser um fator de deses-

tímulo, constituem, ao contrário, um incentivo para que se procure, a cada passo, a cada momento, preencher o espaço educativo.

Enfim, é bom assinalar que, sendo continua a educação do futuro, o MOBRAL sabe que se trata menos de "ganhar a vida" do que aprender a renovar e reformular a sua vida, única fórmula possível para sobreviver num mundo cambiante como o nosso. Eis porque todo o seu processo educativo está voltado para criar condições das quais sua clientela possa usufruir, aprendendo a ser numa verdadeira cidade educativa.

BIBLIOGRAFIA

1 . Lei de criação do MOBRAL nº 5.379 de 15/12/67
2. "MOBRAL - Alfabetizador" — 1972
3 . "Sistema MOBRAL" — 1973
4 . "Metodologia do Programa de Alfabetização do MOBRAL" — 1973
5 . "Documento Básico de Treinamento" — 1973
6 . "A UNESCO e o Conceito de Educação de Adultos" — Newton Sucupira — 1978
7 . "Educação Permanente e Educação de Adultos no Brasil"
8 . "A Funcionalidade nos Programas do MOBRAL". Odaléa Cleide A. Ramos — Maria Stella V. da Fonseca
9 . "Recomendação Referente ao Desenvolvimento da Educação de Adultos" — Nairobi — MOBRAL/CETEP — 1977
10 . "Educação: Processo de Promoção Humana" — Arlindo Lopes Corrêa e equipe — 1975
11 . "MOBRAL INFORMA" — Ano I nº 1 (MOBRAL: 7 anos em favor da educação permanente — 1977)
12 . "Apprendre à Être" — Edgar Faure et allii — UNESCO/Fayard — 1972
13 . "Educação e Emprego" — Arlindo Lopes Corrêa — 1970

Estrutura e Funcionamento do MOBRAL

Lamartine Pereira da Costa

A observação do MOBRAL, a partir do estabelecimento de um sistema organizacional, refere-se à análise descritiva da evolução de um órgão de atuação na área social com programas de massa, significativamente estruturado e dirigido através das técnicas modernas da administração e gerência.

Atingindo ritmo e escala incomuns de funcionamento, tanto em pessoas envolvidas como na área geográfica de abrangência (3.974 municípios brasileiros, ocupando 8,5 milhões de quilômetros quadrados), o MOBRAL tem constituído, por seus resultados e características, um verdadeiro laboratório organizacional.

Em setembro de 1970 iniciou suas atividades o Movimento Brasileiro de Alfabetização, correspondendo à iniciativa do Governo Federal para enfrentar o problema do analfabetismo. Para isso uma parcela da receita da Loteria Esportiva, também criada na mesma época, e um percentual do imposto de renda das empresas foram destinados ao novo órgão, que recebeu um regime jurídico de "fundação", para maior flexibilidade e autonomia nas ações.

À disponibilidade de recursos somou-se uma pragmática posição quanto à operação da entidade recém-criada. A legislação governamental foi elaborada simples e resumidamente, permitindo ampla faixa de manobras dentro do objetivo geral de erradicação de analfabetismo e "educação continuada de adultos". Optou-se também prioritariamente pelo atendimento imediato à população urbana analfabeta — pela facilidade de acesso e impacto de um possível resultado a curto prazo — e

pela concentração de esforços na faixa etária de 15 a 35 anos, em razão de uma melhor rentabilidade econômica.

Antevendo-se dificuldades operacionais quanto à cobertura de todo o país, buscou-se uma descentralização do tipo "comunitária", ou seja, elegeram-se Comissões Municipais como célula básica do Movimento, encarregadas, de modo voluntário e patriótico, do recrutamento de analfabetos e da mobilização dos recursos humanos e físicos dos núcleos comunitários.

Essas Comissões Municipais (COMUN) constituiram a base de uma estrutura organizacional bastante simples que localizava um nível intermediário no estado — a Coordenação Estadual (COEST) — e um último estágio de âmbito federal, representado pelo MOBRAL Central.

Uma vasta campanha publicitária — basicamente improvisada e artesanal — foi lançada simultaneamente com uma ação política de contato direto com governadores estaduais e prefeitos municipais, objetivando induzir o envolvimento comunitário com o MOBRAL, através dos instrumentos institucionais de acionamento e acesso rápidos.

Um esboço de descentralização estrutural, ou "federal", foi alcançado pelo uso das citadas COEST do Movimento nos 22 estados, 4 territórios e no Distrito Federal (Brasilia) do país.

Do ponto de vista organizacional, o início das atividades do MOBRAL caracterizou-se como uma "campanha", isto é, uma organização de formalidades mínimas e essenciais, de elevada flexibilidade nas iniciativas e rápidas respostas às solicitações externas. Estruturalmente, o MOBRAL Central era constituído de um núcleo de gestão simples e adaptável, capaz de realizar realimentações rápidas no sentido do alcance dos objetivos, com reduzidas implicações burocráticas. Nos estados, os coordenadores agiam de maneira semelhante, concentrando seus esforços quase que inteiramente no objetivo de implantação do Movimento nos diversos municípios.

Os encargos logísticos — distribuição do material didático e pagamento dos professores (únicas pessoas remuneradas pelo MOBRAL a nível comunitário) — foram entregues às próprias editoras do material didático e ao Banco do Brasil, entidade de ampla penetração no país.

Numa organização do tipo "campanha" é evidente o predomínio da improvisação: o controle praticamente inexistia; os recursos financeiros eram aplicados casuisticamente, prevalecendo a sensibilidade para o alcance dos objetivos; a comunicação oral sistemática inibia o uso de normas e registros escritos para uma progressiva racionalização operacional, e o critério da improvisação predominava nas ações.

Por outro lado, o estilo "campanha" implicava uma centralização de decisões em torno da maior autoridade operacional, o Secretário Executivo. Este era assessorado por uma "unidade técnica", encarregada da área pedagógica, e por um grupo de administração financeira e outro de serviços gerais. Nessas circunstâncias, o Presidente da Fundação e os dois Conselhos previstos pelos estatutos, o Administrativo e o de Curadores, cobriam a política do Órgão, dentro das perspectivas de objetivos e estratégias.

Esse esquema improvisado de funcionamento — caracterizado principalmente por notável agressividade gerencial por parte dos Coordenadores Estaduais, assim como pela mística e emoção do envolvimento comunitário — conduziu o Movimento a resultados bastante satisfatórios: ainda em 1970, 613 municípios assinaram convênios com o MOBRAL, atingindo cerca de 507 mil alunos, dos quais 172 mil foram alfabetizados (produtividade de 33,9%); no ano seguinte, 1971, um total de 3.405 municípios estavam incorporados ao Movimento, somando 2 milhões e 590 mil alunos, sendo efetivamente alfabetizados aproximadamente 1 milhão e 81 mil, elevando-se a produtividade para 41,8%.

A escala elevada de funcionamento e a manutenção do estilo de "campanha" conduziu o MOBRAL rapidamente para uma situação de dissolução administrativa. Os setores financeiro e de apoio do MOBRAL Central não estavam capacitados a acompanhar a velocidaje de expansão do Movimento e, nos estados, as Coordenações tornavam-se excessivamente autônomas — por indução dos próprios objetivos — originando progressiva desintegração e descaracterização das condições iniciais.

A perda de controle, natural para organizações do tipo "campanha", era mais reconhecida no MOBRAL Central, que mostrava claros sinais de exaustão quanto às possibilidades de equilíbrio entre meios e fins. A criação de suas Coordenações Regionais, agrupando estados do Sul e do Nordeste, em 1971, e os preparativos, para extrapolar a medida para as demais regiões no início de 1972, indicavam a preocupação de conter a entropia do Movimento na sua configuração nacional.

Isto, somado à pressão política no sentido de levar o MOBRAL a se conduzir de acordo com os critérios administrativos da administração pública, permitia antever a transformação do MOBRAL Central em um órgão típico burocrático, na tradicional forma piramidal e departamental. Também era previsível o surgimento de pressão centra-

lizadora da Entidade federal sobre seus desdobramentos estaduais e municipais, conforme tendência histórica da educação nacional.

Entretanto, no início de 1972, a Organização ganha nova administração, que vem a criar condições para uma reversão das expectativas.

De imediato, entre as diversas medidas assumidas, pretendeu-se realizar uma reorganização, tentando-se evitar o estrangulamento da Entidade nas suas dimensões administrativas. Tecnicamente, a abordagem do problema foi estipulada a partir de um diagnóstico e de uma concomitante análise da situação, à luz das teorias da organização e gerência. Pretendia-se, outrossim, que as providências de ordem prática na área fossem orientadas dentro de uma estratégia a ser amplamente divulgada, forçando a redução da tendência à improvização.

O diagnóstico — realizado a curto prazo, de modo a não deixar que os fatos ultrapassassem as soluções — mostrou inequívoca deterioração, demonstrada pelos seguintes aspectos:

1) pontos de estrangulamento em excesso, originados principalmente da ausência de circulação adequada de informações e de treinamento do pessoal envolvido nas diferentes tarefas;

2) casuística (casos diversos que pressionam os dirigentes por soluções) intensa e variada, não permitidora de iniciativa sobre os fatos;

3) carência de especialização em algumas funções administrativas (MOBRAL Central e COEST);

4) objetivos não claramente definidos ou freqüentemente alterados no âmbito administrativo;

5) dificuldade na coordenação entre meios e fins;

6) administração improvisada, com exceção de alguns critérios financeiros, de compras e prestações de contas;

7) tendência ao isolamento entre os diferentes grupos que compõem o MOBRAL Central;

8) pressão externa de outras entidades envolvidas ou com o desejo de envolver-se com o MOBRAL, provocando distorções nas prioridades;

9) tendência latente ao empreguismo;

10) inconsciência quanto ao uso da moderna tecnologia administrativa;

11) receio à inovação, usualmente observada como risco dos resultados já alcançados;

12) ausência de critérios de seleção e de observação de produtividade do pessoal;

13) transmissão de conhecimentos e experiência por via oral, dificultando a sistematização de informações e a substituição de pessoal nas diferentes rotinas;

14) inexistência de critérios de supervisão e controle;

15) incapacidade profissional de importante parcela do pessoal;

16) resistência ao reajustamento de ações desencadeadas;

17) estratificação das funções-chave.

A interpretação desses fatos foi ligada à curva de evolução das organizações (quadro 1), proposta por William Reddin*, através da qual se identificou o MOBRAL na fase de retrocesso. Algo semelhante deveria acontecer proximamente com as Coordenações Estaduais, que funcionavam ainda na fase pioneira de "campanha", mas que já estavam exibindo os primeiros sinais de exaustão, vindos de cima para baixo.

Cumpre destacar, nesse contexto, que a atitude do pessoal ligado às atividades pedagógicas era de inconsciência em face às condições administrativas. Identificou-se uma espécie de "ideologia", baseada nos princípios da educação e nas características emocionais que envolvem o problema do analfabetismo, que valorizavam excessivamente os fins, em detrimento dos meios. Esse grupo mostrava excepcional empenho em suas tarefas, principalmente nas atividades de campo, e constituia o centro de vitalidade da Organização. As circunstâncias eram semelhantes a acontecimentos militares e religiosos, nos quais resultados podem ser alcançados por unidades isoladas, relativamente desprovidas de meios, mas altamente imbuídas de "espírito de corpo" e dos objetivos a serem atingidos.

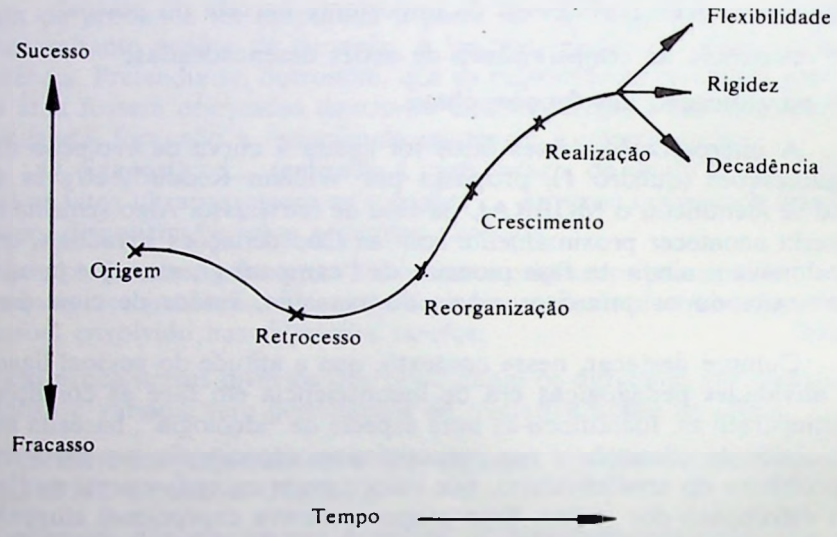
O posicionamento teórico, realizado à margem do diagnóstico, incidiu a atenção sobre quatro aspectos: (a) o grau ótimo e o tipo de descentralização do Movimento; (b) a manutenção das características positivas do estilo "campanha"; (c) a validade do "ensaio e erro" para o desenvolvimento da Organização e (d) a evolução para um modelo dualista de organização.

---

* *Managerial Effectiveness*, Mac Graw-Hill, Nova Iorque, 1970.

O problema da descentralização ótima tem sido intimamente ligado à evolução das grandes organizações. Atualmente, a teoria identifica e recomenda tipos diferentes de descentralização, conforme as características das organizações.

Quadro 1



De um modo geral, centralização e descentralização são termos usados para indicar relação de autoridade entre níveis administrativos de uma organização, como também exprimem idéia de transferência de autoridade entre unidades políticas de governo central e local. Paulo Reis Vieira*, da Escola Brasileira de Administração Pública, estudando, em 1967, essa última acepção em pesquisa quantitativa, envolvendo 45 paises, concluiu através de correlações que:

1) quanto maior o número de unidades locais no país, tanto maior o grau de descentralização;

2) quanto mais velho o pais, mais alto o grau de descentralização:

* *Em Busca de uma Teoria de Descentralização*. FGV. Rio de Janeiro. 1971.

3) quanto maior o produto nacional bruto, mais alto o seu grau de descentralização;

4) quanto maior o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, mais elevado seu grau de descentralização;

5) os paises mais urbanizados são mais descentralizados do que os menos urbanizados;

6) os países industrializados são mais descentralizados do que os paises agricolas.

Por outro lado, não fôi possível comprovar o relacionamento da descentralização com área territorial, regime federativo, composição étnica heterogênea, tamanho populacional, densidade demográfica e volume de gastos com o serviço público.

Um outro autor, o americano Kenneth Boulding, apreciando o problema sob o enfoque da Teoria Geral de Sistemas, vinculou a descentralização ao tamanho ótimo de um sistema organizacional. As comunicações, no caso, constituem fator limitativo, principalmente entre o topo e a base hierárquica: após determinado limite não é econômica a manutenção desse tipo de relacionamento, especialmente em organizações não hierarquizadas e descentralizadas.

Assim sendo, a centralização não consegue otimizar o tamanho de uma organização em razão da fragmentação da rede de comunicações, ao passo que a descentralização subotimiza o tamanho em face à deseconomia de escala na troca de informações.

Essa colocação, evidentemente, refere-se aos extremos do *continuum* centralização-descentralização, porém indica a dificuldade de localização de uma situação ideal. Boulding, a esse propósito, sugere que os ciclos de centralização e descentralização que ocorrem em quase todas as grandes organizações são provocados pela busca desse ótimo; isto tem sido comprovado nos grandes empreendimentos estatais da União Soviética, na evolução da Igreja Católica e nas grandes empresas americanas e japonesas. No Brasil podemos constatar esse fenômeno nos exemplos da evolução histórica da previdência social, da rede ferroviária e no relacionamento do Governo Federal com os estados e municípios.

Do ponto de vista do relacionamento de autoridade, é tradicional na teoria administrativa a análise do problema sob o enfoque da delegação. Esta tem dois extremos, centralização absoluta e descentralização absoluta; o ótimo, nesse caso, desloca-se de acordo com:

1) personalidade dos delegadores;

2) custo (as decisões centralizadas são as mais caras);

3) uniformidade política (quanto mais uniforme, menor a necessidade de delegação);

4) complexidade da organização (maior complexibilidade significa maior controle e centralização de autoridade);

5) tradição da atividade;

6) existência de bons gerentes (encoraja a delegação).

A ponderação desses informes técnicos sobre a descentralização ótima em relação ao MOBRAL indicou a manutenção do estilo de funcionamento das Comissões Municipais e da descentralização "federal" das Coordenações Estaduais. Isto implicaria, evidentemente, criar um sistema de comunicações eficiente.

Por outro lado, no referente ao esquema de delegação, optou-se por uma descentralização "preventiva" internamente nas Coordenações Estaduais, antes da repetição do descontrole administrativo identificado anteriormente no MOBRAL Central. Também passariam a ser tratados como normais as deficiências apresentadas pelo precário relacionamento entre MOBRAL Central, Coordenações Estaduais e Comissões Municipais, de maneira a neutralizar as reações centralizadoras dos diversos níveis de decisão. Quanto ao MOBRAL Central, particularmente, a ponderação dos itens de delegação citados mostrou viabilidade na divisão dos poderes do Secretário Executivo.

Esse elenco de providências evitaria que o MOBRAL entrasse no ciclo espontâneo da centralização *versus* descentralização, embora aumentasse o risco do descontrole organizacional.

Com referência ao segundo item do posicionamento teórico, ou seja, a manutenção das características positivas do estilo "campanha" do Movimento, a abordagem adotada incidiu sobre a interpretação da Organização como um sistema aberto (pessoas, grupos, organização informal) que se sobrepõe a um sistema fechado (estrutura, normas, funções, organização formal).

Dada a existência de uma já citada "ideologia" por parte do pessoal das atividades-fim em relação aos propósitos da Organização, procurar-se-ia manter tal disposição, estimulando-a quando possível. Todo o esforço da reorganização, nessas circunstâncias, poderia ser concentrado sobre o sistema fechado da Entidade.

Teoricamente isto significaria deixar o sistema aberto funcionar em uma forma livre de organização. O treinamento de pessoal, recomendado pelos padrões normais de aperfeiçoamento de organizações, poderia ser adiado e o estilo gerencial consistiria na liderança dos grupos, pura e simplesmente.

Essa alternativa ofereceria a vantagem do curto prazo para retomada do desenvolvimento da Organização, bem como maior probabilidade de sucesso, tendo em vista que é mais fácil mudar estruturas do que comportamento. A desvantagem mais evidente residiria no estado permanente de conflito entre a organização formal (sistema fechado) e a informal (sistema aberto), pelo reconhecimento e incentivo dado a esta última.

Quanto à validade do "ensaio e erro" para o desenvolvimento da Organização, era perceptível que o MOBRAL operava num ambiente social complexo, cujo dimensionamento — à semelhança do que as empresas realizam em relação aos seus mercados — seria altamente problemático. Além disso, qualquer estudo a longo prazo correria o risco de defasagem com o ritmo de funcionamento da Organização, isto é, os fatos ultrapassariam a validade das conclusões.

Também em condições preliminares, a solução consistiria em usar explicita e enfaticamente o "ensaio e erro", especialmente porque no MOBRAL o ciclo estimulo-resposta das mudanças administrativas mostrava-se inusitadamente rápido, viabilizando tal tipo de orientação.

No caso da evolução para um modelo dualista de organização, o posicionamento teórico derivou naturalmente do levantamento da informação técnica sobre o problema da descentralização.

Estudo de 1971, abordando configuração político-administrativa da República Popular da China, realizado pelos autores canadenses Brian Shaw e John Must*, realçava o tipo de descentralização operacional chinesa que consiste, de um modo geral, em atribuir ao nivel comunitário as rotinas simples de execução autônoma, passando as mais complexas para os níveis superiores.

Esse "modelo dualista" de administração permite enfrentar a variedade de casos locais sem envolvimento dos centros de decisão superior que, assim sendo, podem se concentrar nas tarefas solicitadoras de tecnologia e conhecimentos sofisticados.

O sucesso de tal orientação chinesa pode ser avaliado no setor social pela grande eficiência dos serviços de saúde. Na base comunitá-

---

* *The Great Unknonw China*. The New American Library, Nova Iorque, 1971.

ria opera o chamado médico-de-pés-descalços, treinado em cursos de curta duração, que só remete aos hospitais os casos fora de sua capacidade de intervenção. A orientação preventiva desses "médicos" nas 26.000 comunas do pais permitiu que se eliminassem as doenças derivadas de carência de saneamento básico, tarefa considerada impossível anteriormente; outrossim, o descongestionamento dos hospitais melhorou progressivamente a qualidade dos serviços que, em alguns casos, alcançaram renome internacional.

Considerando o caráter universal do modelo, a simulação em teoria da aplicação desse esquema dualista no MOBRAL mostrou-se naturalmente pertinente: a reorganização do MOBRAL Central e das Coordenações Estaduais, nas condições estruturais e funcionais, poderia ser levada para a sofisticação, visando uma melhor produtividade, enquanto que nos niveis de classe e do envolvimento comunitário deveriam ser simples as tarefas, mesmo subotimizadas. Na época acreditava-se que um movimento de massa assim delineado, embora contrastante, ficaria sob controle, ao contrário do estilo "campanha" ou de um esquema hierárquico e burocratizado do topo à base, que tenderiam à diluição progressiva.

Os desvios administrativos detectados pelo diagnóstico, ponderados pelos posicionamentos teóricos, resultaram numa orientação estratégica que pareceria vir ao encontro da necessidade de reorganizar o MOBRAL sem reduzir seus ímpetos.

Efetivamente, era possível estender o Movimento para o restante do país, seguindo o critério já estabelecido na área pedagógica para um programa de massa: modelos únicos de metodologia de ensino, de treinamento de alfabetizadores e de material didático (diferente por editora, mas dentro dos mesmos princípios metodológicos).

O ensino de massa, devidamente integrado e motivado pelo simbolismo da erradicação do analfabetismo, poderia se compor com as providências assumidas visando a implantação de um modelo dualista de organização e gerência. O quadro 2 mostra a lógica dessa proposição.

A estratégia de reorganização então intencionada passou a ser delineada, do lado do diagnóstico, no sentido da racionalização e, do lado do posicionamento teórico, através de uma estruturação em sistemas.

De fato, a alternativa da abordagem sistêmica viria ao encontro das peculiaridades de um MOBRAL composto de partes necessariamente autônomas, desagregadas em grande número sobre área de pro-

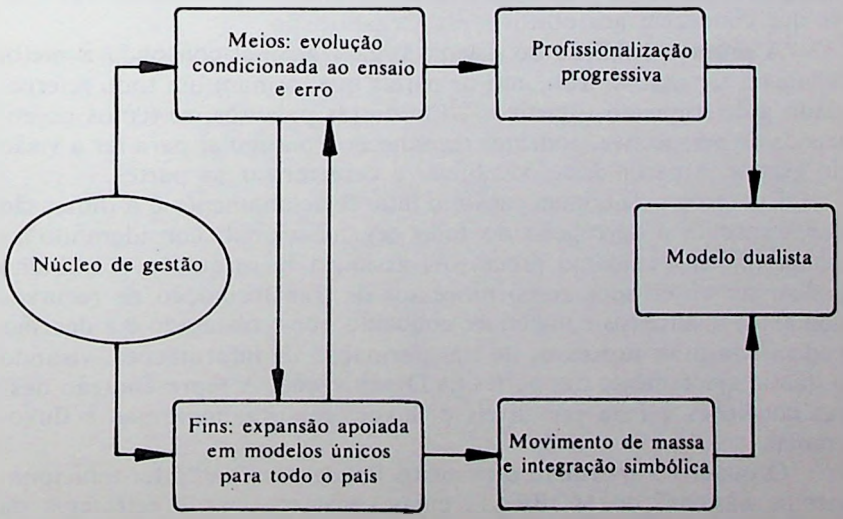
porções continentais, com graus e tipos diferentes de descentralização e operando num dualismo (simples x complexo) operacional.

Dessa maneira foi introduzida a expressão "Sistema MOBRAL" que passou a ser usada nas conotações de reforma da Organização, de mudança permanente e, sobretudo, de integração não hierarquizada.

O objetivo então amplamente divulgado e discutido, internamente no MOBRAL Central e externamente com os Coordenadores Estaduais e Regionais, foi: "Evoluir para um sistema simples e racional, formalizado num grau de descentralização e flexibilidade que possibilite respostas imediatas e eficientes aos obstáculos da ação administrativa do MOBRAL e que se mantenha em permanente reforma de atualização."

O instrumento de implantação de medidas que pudessem vir ao encontro desse objetivo foi a criação de uma Assessoria de Organização e Métodos (ASSOM), ainda no inicio de 1972, que atacou de imediato os problemas de racionalização administrativa do MOBRAL Central.

Quadro 2



Essa providência inseria-se num elenco de medidas de impacto assumidas pela nova Secretaria Executiva que, ao contrário das expectativas existentes, elevou o grau de agressividade do MOBRAL, inclusive estabelecendo como objetivo prioritário a expansão do Movimento para a totalidade dos municipios brasileiros, tarefa jamais alcançada por qualquer organização do pais, até aquela época.

Tais "pressões" criaram um ambiente psicológico bastante favorável ao funcionamento de um órgão de organização e métodos dentro de uma entidade educacional. Como é de conhecimento dos administradores, há uma aversão por parte de especialistas brasileiros atuantes na área social a critérios organizacionais, que são interpretados comumente como burocráticos. Esse fenômeno era plenamente reconhecido no MOBRAL Central, porém a orientação de objetivos implantada pela direção obrigou a um entendimento entre educadores e administradores em prol de resultados a alcançar.

A ASSOM, paralelamente à problemática dos pequenos casos na racionalização da organização, começou a esboçar o Sistema MOBRAL dentro da doutrina do ensaio e erro.

O quadro de referência para esse esboço progressivo foi o da lógica da estruturação sistêmica que antevê as organizações dentro de cinco dimensões de compatibilização: hierarquia, trabalho, resultado, decisão e inter-relacionamento. Metodologicamente, essas dimensões são observadas em suas caracteristicas através de análises, seqüencial ou simultaneamente, procurando focalizar a realização das tarefas-chave que conduzem aos objetivos da Organização.

A própria definição de sistema organizacional consolida a metodologia a ser usada: "conjunto de partes que formam um todo referenciado a determinados objetivos". Em outras palavras, se temos objetivos como perspectiva, podemos reconhecer o particular para ter a visão do geral e, a partir deste, identificar e caracterizar as partes.

Em termos de comunicação, o inter-relacionamento é a dimensão que transmite a percepção do todo organizacional, considerando as demais dimensões como processos; assim, a hierarquia e o trabalho podem ser observados como processos de transformação de recursos humanos, financeiros e materiais, enquanto que o resultado e a decisão podem constituir processos de transformação de informações, visando o mútuo ajuntamento das partes da Organização. A representação dessas condições é feita por níveis e fluxos, em organogramas e fluxogramas.

O quadro 3 transmite o primeiro fluxograma de "inter-relacionamentos básicos" do MOBRAL, cujas caracteristicas e estratégia de

implantação são examinadas a seguir, conforme a lógica da estruturação sistêmica:

HIERARQUIA/TRABALHO

— Orientação dos relacionamentos das funções principais do Movimento, enfatizando as facilidades de acesso e autonomia entre os três níveis básicos de decisão: MOBRAL Central, Coordenações Estaduais (COEST) e Comissões Municipais (COMUN);

— disposição horizontal dos órgãos especializados de fins e meios, de modo a não criar interferências no processo decisório, como poderia acontecer em uma esquematização vertical, com diversos degraus ou níveis de decisão;

— criação de fluxos descentralizados, nas áreas de especialização, de normas, supervisão e controle, assistência técnica e orientação estratégica, prevendo-se também uma base para a profissionalização e o treinamento de pessoal;

— entendimento fácil e rápido da representação gráfica do sistema, a fim de que pudesse ser assimilado pelo elevado número de pessoas envolvidas;

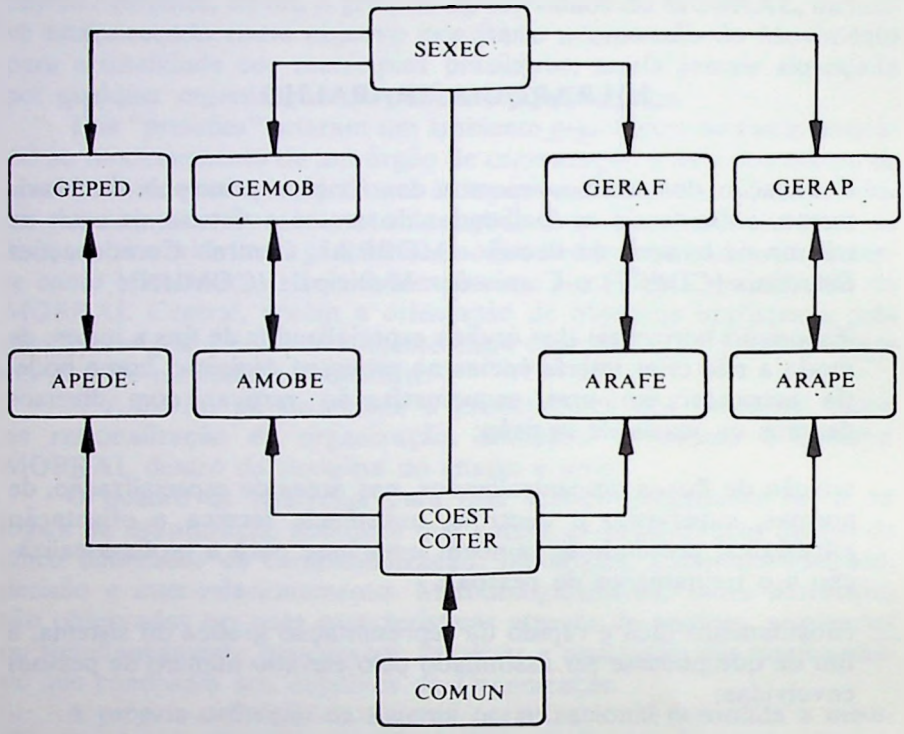
— ênfase na importância secundária dos aspectos hierárquicos, realçando inter-relacionamentos e objetivos;

— consolidação da autonomia das COEST e das COMUN, definindo-a como iniciativa de assumir opções quanto ao atingimento dos fins, conforme a peculiaridade das situações locais e observadas as normas nacionais a serem emitidas pelo MOBRAL Central;

— máximo apoio à iniciativa dos gerentes com respeito à operação, tendo em vista a necessidade de liderança sobre equipes e grupos funcionando no "estilo gerencial" do MOBRAL, ou seja, sistema aberto ou organização informal;

— orientação das gerências-meio (GERAP e GERAF) para a estruturação funcional, apoiando-se em organograma próprio com distribuição em setores e núcleos;

Quadro 3



Fluxo de decisões

Fluxo de normas, supervisão e controle, assistência técnica e orientação estratégica.

SIGLAS:

SEXEC - Secretário Executivo

COEST - Coordenação Estadual

COTER - Coordenação Territorial

COMUN - Comissão Municipal

GEPED - Gerência Pedagógica

GEMOB - Gerência de Mobilização

GERAF - Gerência Financeira

GERAP - Gerência de Apoio

APEDE - Agente Pedagógico

AMOBE - Agente de Mobilização

ARAFE - Agente Financeiro

ARAPE - Agente de Apoio

— orientação das gerências-fim (GEPED e GEMOB) para a estruturação por grupos-tarefa, a mais cabivel para organizações que processam projetos e conhecimentos de um modo geral, com melhor aproveitamento da multidisciplinaridade dos técnicos existentes e do trabalho em equipe no campo;

— emissão de normas nos moldes tradicionais, padronizadas e publicadas em manuais, visando reduzir os exageros da improvisação e atuação flexivel dentro de um enfoque mais de *referência* do que de *ordem*;

— considerar o planejamento e o controle como funções ligadas à maturidade da Organização e, portanto, pressionar a evolução do Sistema MOBRAL através de projetos que deverão conviver com a casuística característica normal dos órgãos de atuação no ambiente social.

RESULTADO/DECISÃO

— Conscientizar a Organização para objetivos, em todos os níveis e áreas de atividades, uma vez que os interfaces, numa organização sistêmica, são regulados pelos resultados a serem alcançados, assim como os fluxos de inter-relacionamento (não confundir com "Gerência por Objetivos" que é um método mais formal);

— interpretar a descentralização por subsistemas no MOBRAL como *vertical*, no caso estrutural (ou federal) das COEST e COMUN, e *horizontal*, com referência à atuação dos agentes em relação às gerências;

— manter o tronco principal dos fluxos de decisão — compreendido pela ligação SEXEC-COEST-COMUN — livre de qualquer interferência, para viabilizar a decisão direta e rápida entre os três níveis da Organização;

— permitir às COEST estruturação por grupos-tarefa em torno da configuração básica de coordenador-agentes, assim como critérios também peculiares no sentido de compatibilização das decisões do coordenador e da orientação estratégica originada das gerências do MOBRAL Central.

Sinteticamente, as características e a estratégia de implantação do primeiro esquema de inter-relacionamentos básicos do MOBRAL compunham um sistema descentralizado de fácil entendimento, com um mínimo de níveis baseados num fluxo de decisões diretas entre o topo e a base, e relevando meios de regulação tais como objetivos, autonomia das partes e dos níveis, referências normativas e inter-relacionamentos. O desenho desse sistema, por sua vez, tentava representar essas condições dicotomizando meios e fins, em face da estratégia adotada, e usando siglas, não somente para facilitar a comunicação, como também para explorar a reconhecida tendência brasileira em valorizar tais símbolos.

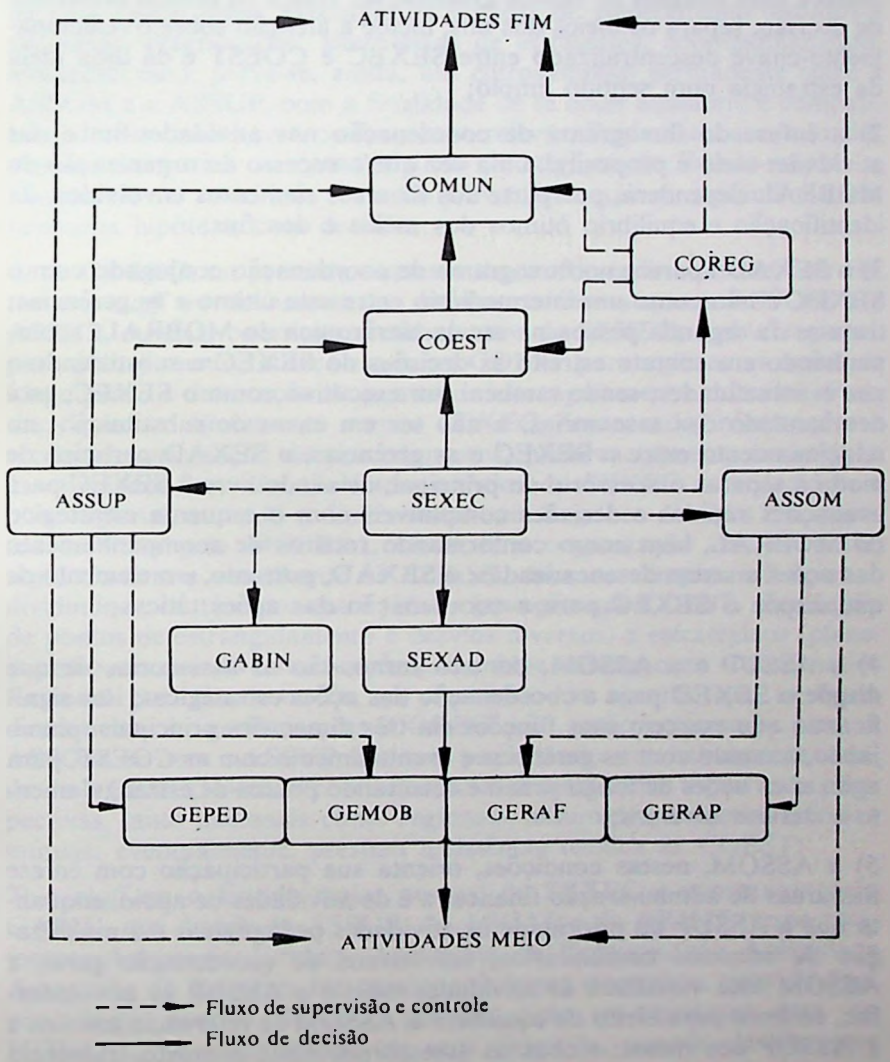
A adoção da nomenclatura "inter-relacionamentos básicos" deveu-se à constatação de serem reduzidas as possibilidades de representação dos diferentes tipos de fluxos de relacionamento entre os órgãos do Sistema. Também daí derivou a idealização de diversos fluxogramas representativos de uma mesma organização.

A alternativa de se procurar desenhar o Sistema MOBRAL, nas primeiras aproximações, através de esquemas de entrada-saída-processo-realimentação, não se mostrou válida, uma vez que se concluiu que o Sistema, em suas versões amplas, demandava mais um entendimento de *significação* do que de *posição*. Desde os primeiros passos estávamos alertados pela utopia da unicidade sistêmica; efetivamente, a literatura técnica era convergente em relação aos fracassos das tentativas de implantação de esquemas que buscavam idealmente tal unidade nas grandes organizações; a solução espontaneamente configurada era a de integração modular. Portanto, a extrapolação desse conceito foi realizada para o desenho da estrutura (significação), já se concebendo a disposição dos relacionamentos de entrada-saída-processo-realimentação nos níveis mais baixos, através das normas (posição).

O primeiro desdobramento — também de significação — que surgiu naturalmente como necessário foi um fluxograma para comunicar o Sistema MOBRAL observado do ponto de vista do MOBRAL Central, inter-relacionando os órgãos internos com os externos e visando coordenação e estabelecimento de uma perspectiva nacional. Nesse esquema (quadro 4) foram incluídas: a assessoria criada homologamente à ASSOM para cobrir as atividades-fim e então denominada ASSUP (Assessoria de Supervisão e Planejamento); a figura das Coordenações Regionais (COREG), deslocadas para a condição de órgão de assessoria; o Gabinete (GABIN), elemento estabelecido para funcionar como uma assessoria pessoal do Secretário Executivo, dado o congestiona-

mento de informações para a decisão nesse ponto central do Sistema, e a figura auxiliar do Secretário Executivo Adjunto (SEXAD).

Quadro 4



Os esclarecimentos formais sobre esse esquema, emitidos no período em exame, foram os que se seguem:

1) O fluxograma de coordenação é um instrumento para divulgação interna, ao passo que o referente aos relacionamentos básicos foi produzido para divulgação ostensiva. Este último, por sua simplicidade, oferece uma imagem de rápida assimilação, realça os pontos principais de decisão, separa os meios dos fins, incide a atenção sobre o relacionamento-chave descentralizado entre SEXEC e COEST e dá uma idéia da estratégia num sentido amplo;

2) a ênfase do fluxograma de coordenação nas atividades-fim e nas atividades-meio é proposital, uma vez que o sucesso da organização do MOBRAL dependerá, por parte dos diversos elementos envolvidos, da identificação e equilíbrio ótimos dos meios e dos fins;

3) o SEXAD aparece no fluxograma de coordenação conjugado com o SEXEC e não como um intermediário entre este último e as gerências; trata-se da segunda pessoa na escala hierárquica do MOBRAL, acompanhando em contato estreito as decisões do SEXEC e substituindo-o nas eventualidades; sendo também um executivo como o SEXEC, está desvinculado das assessorias, a não ser em casos de substituição; no relacionamento entre o SEXEC e as gerências, o SEXAD participa de modo a separar o acessório do principal, deixando livre o SEXEC para avaliações rápidas e decisões compatíveis com o esquema estratégico do MOBRAL, bem como conformando roteiros de acompanhamento das ações a serem desencadeadas; o SEXAD, portanto, é o elemento de que dispõe o SEXEC para a coordenação das ações táticas;

4) a ASSUP e a ASSOM, por seu turno, são as assessorias de que dispõe o SEXEC para a coordenação das ações estratégicas, isto significando que exercem suas funções em três dimensões principais: planejando, atuando com as gerências e eventualmente com as COEST, para agilizar as ações de longo prazo e detectando pontos de estrangulamento e desvios diversos;

5) a ASSOM, nestas condições, orienta sua participação com ênfase nas áreas de administração financeira e de atividades de apoio, enquanto que a ASSUP dá prioridade às atividades pedagógicas e à mobilização de recursos comunitários; em termos de coordenação geral, a ASSOM está vinculada às atividades-meio e a ASSUP às atividades-fim, embora para efeito de equilíbrio a ASSOM se referencie aos fins e a ASSUP aos meios; ambas as assessorias, neste contexto, cumprem

seus propósitos por intermédio de normas (circulares, manuais etc.), supervisão direta (contatos, visitas etc.) e indireta (questionários, solicitação de relatórios etc.), controle (avaliação de resultados, prestação de contas etc.), assistência técnica (cursos, reuniões, treinamento, atendimento a consultas etc.) e orientação estratégica (documentos de base, treinamento de coordenadores etc.), devidamente homologados pelo SEXEC; além disso, executam as funções de planejamento (estudos e pesquisas, diagnósticos, alternativas de estratégias, acompanhamento, avaliação etc.); prevê-se, ainda, um entrosamento permanente entre a ASSOM e a ASSUP, com a finalidade de se obter equilíbrio e compatibilidade dos meios com os fins; cabe relevar, finalmente, que as ações dessas assessorias — características de *staff* ou de Estado-maior — não devem ser restritivas mas sim preventivas, não se confundindo, em nenhuma hipótese, com decisões;

6) as COREG, no presente esquema de coordenação, são também elementos *staff* ou de assessoria, da mesma forma que a ASSOM e a ASSUP, ou seja, constituem instrumentos do SEXEC, a nível regional, para planejamento, atuação com as COEST para agilizar as ações de longo prazo e detectação de pontos de estrangulamento e desvios diversos; ligam-se diretamente com o SEXEC, fornecendo informações e recebendo orientação de procedimentos, preferencialmente no relativo às atividades-fim; não são intermediários do SEXEC nem decidem a nível regional, atuando rotineiramente com base nos diversos documentos emitidos pelo MOBRAL Central; a organização das COREG, seguindo forma semelhante às COEST, deve ser simples e funcional, dividindo-se os técnicos entre táticos (atuação nas COEST, detectação de pontos de estrangulamento e desvios diversos) e estratégicos (planejamento em sua diversas funções), reunidos em torno do Coordenador Regional por grupos-tarefa; ao contrário dos agentes, que se ligam diretamente às gerências, as COREG não estão conectadas com a ASSOM ou com a ASSUP, assim se procedendo em vista da necessidade de o SEXEC decidir com referências estabelecidas a partir de perspectivas, tanto nacionais como regionais, assumidas sem interferências mútuas; eventualmente, prestam assistência técnica às COEST;

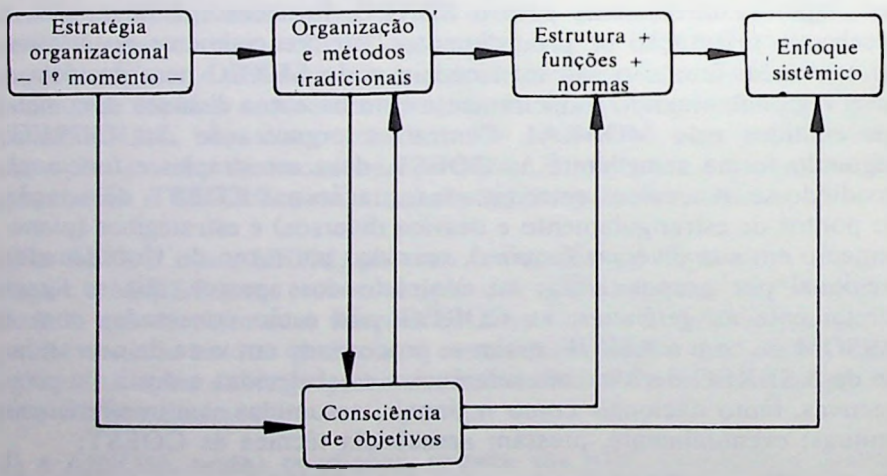
7) o *staff* ou o Estado-maior pessoal do SEXEC é constituído pelo GABIN, que dispõe da ASSUR, da ASCAP e da ARINT (respectivamente: Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Aplicada e Assessoria de Relações Internacionais); esses elementos, além da ligação direta com o SEXEC, podem atuar em qualquer área do MOBRAL, no cumprimento de seus objetivos, quando devidamente

homologados pelo SEXEC; para as ações estratégicas, de longo prazo, a ASSUR contratará seus objetivos com a ASSOM, e a ASCAP e a ARINT com a ASSUP, em razão da necessidade de compatibilização com o planejamento dos meios e dos fins, respectivamente. Esses contatos com a ASSOM e ASSUP processar-se-ão através do GABIN.

Para efeito de definição de autoridade e para prevenir o aparecimento do reconhecido fenômeno da fricção entre o *staff* (assessorias) e a linha (gerências), os gerentes do MOBRAL Central são do mesmo nível funcional dos coordenadores das assessorias, enquanto as COEST são equiparadas às COREG, excluindo-se os casos de autoridade delegada pelo SEXEC para cumprimento de objetivos específicos.

Esse elenco de linhas de ação, finalmente, dava forma ao primeiro momento da estratégia organizacional, cuja lógica podemos apreciar no quadro 5.

Quadro 5

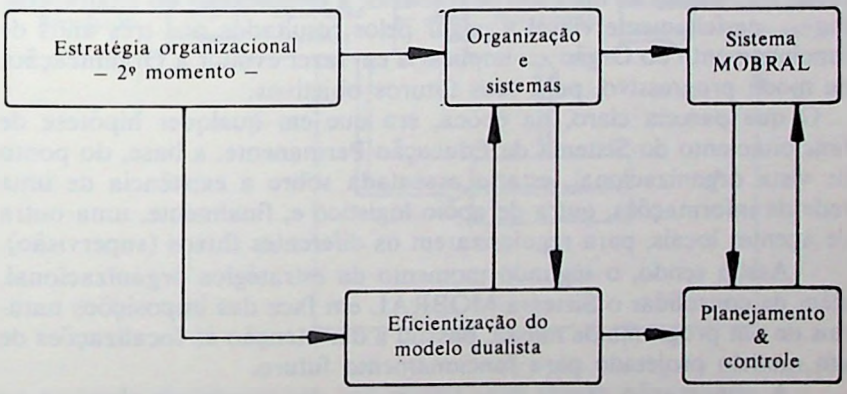


Os resultados apresentados pelo MOBRAL, ao final do ano de 1972, mostraram que a reorganização acontecera, ajustando o Sistema para uma melhor eficiência e reduzindo os riscos inerentes das "campanhas".

O número de municipalidades envolvidas atingira a 3.643, num universo então de 3.953, sendo o número de alunos conveniados de 4 milhões e 200 mil, aproximadamente, com um aproveitamento (alunos alfabetizados) de 2 milhões. Essa ampliação tinha acontecido, sobretudo, por penetração nos municípios mais distanciados dos grandes centros urbanos e nas áreas rurais. A educação integrada (programa surgido do desdobramento da alfabetização funcional) passara da fase experimental (33 mil alunos em 1971, num total de 181 municípios) para funcionamento em grande escala: 800 mil alunos em 1.888 municípios.

Por outro lado, uma expansão de quase 100%, em apenas um ano, nas atividades da Organização, recomendava um aperfeiçoamento da estratégia, visando a consolidação do Sistema MOBRAL. O quadro 6 mostra a lógica assumida pela ASSOM nos primeiros meses de 1973.

Quadro 6



O tempo de passagem do primeiro momento para um segundo na estratégia organizacional referenciou-se na conceituação da Teoria Geral de Sistemas. De fato, é reconhecido que os sistemas buscam naturalmente o equilíbrio homeostático, isto é, entre os subsistemas que o compõem, entrando posteriormente na fase da preservação do caráter ou configuração.

Nos últimos meses de 1972 já era detectada uma pressão das áreas-fim no sentido da *qualidade* no Programa de Alfabetização Fun-

cional. Efetivamente, o MOBRAL já era caracteristicamente um movimento de massa com um controle razoável nas suas ações. Isto enfatizava os defeitos qualitativos da grande escala de funcionamento, ao contrário da fase de "campanha", que disfarçava as ineficiências.

Além disso, do ponto de vista do MOBRAL Central e das Coordenações Estaduais, reconhecia-se uma assimilação dos esquemas de reorganização em bases aceitáveis. O treinamento dos agentes das áreas-meio de todo o pais — realizado pela primeira vez no Rio de Janeiro em março de 1973 — mostrou condições de conduzir o Sistema MOBRAL para um novo estágio e se transformou em modelo para o aperfeiçoamento também dos agentes das áreas-fim.

Essa convergência de circunstâncias que levavam à consolidação do MOBRAL como um sistema organizacional, incluia, outrossim, a definição do modelo futuro de funcionamento da Entidade. A opção da direção foi a de um Sistema de Educação Permanente, desenvolvido em linhas gerais conforme o esquema do quadro 7.

A posição do MOBRAL, no caso, seria a de conduzir a clientela de seus programas para condições de treinamento profissional e orientação em relação ao mercado de trabalho; a erradicação do analfabetismo — perfeitamente viável a julgar pelos resultados nos três anos de funcionamento do Órgão — implicaria em fazer evoluir a Organização, de modo progressivo, para seus futuros objetivos.

O que parecia claro, na época, era que em qualquer hipótese de funcionamento do Sistema de Educação Permanente, a base, do ponto de vista organizacional, estaria assentada sobre a existência de uma rede de informações, outra de apoio logístico e, finalmente, uma outra de agentes locais, para regularizarem os diferentes fluxos (supervisão).

Assim sendo, o segundo momento da estratégica organizacional, além de consolidar o Sistema MOBRAL em face das imposições naturais de um programa de massa, passou a dar atenção às focalizações de um modelo projetado para funcionamento futuro.

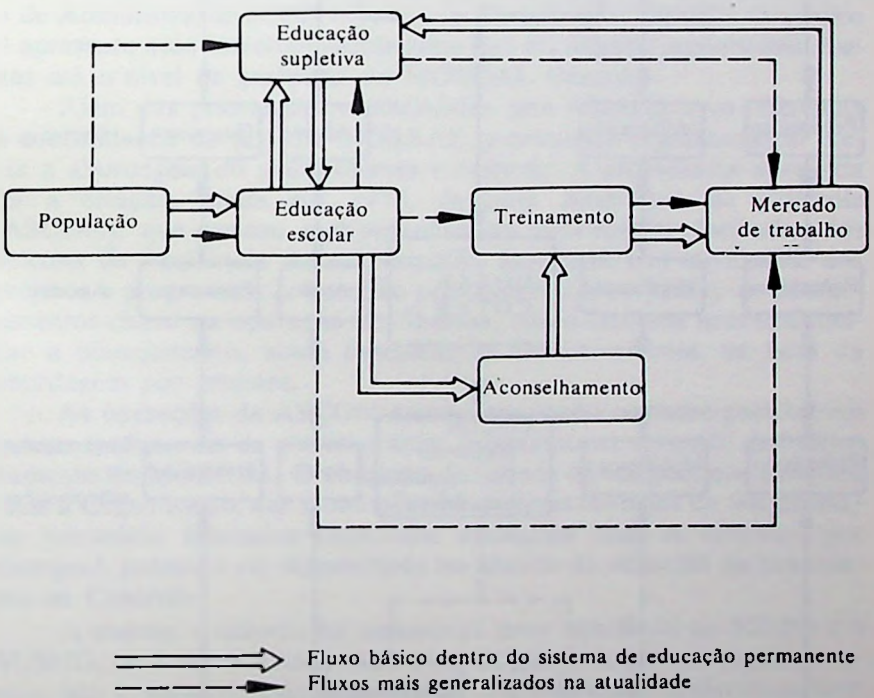
A ponderação dessas duas referências deu prioridade absoluta ao Sistema Integrado de Informações do MOBRAL (SIIMO), desenvolvido pela ASSOM, que previa, através do uso de computação eletrônica de dados, eficientizar a decisão e o fluxo de informações do grande número de unidades autônomas do Sistema MOBRAL.

Em segundo lugar, em adequação simultânea a uma demanda da Gerência Pedagógica, a ASSOM participou da concepção do Subsistema de Supervisão Global (SUSUG) que, além da supervisão pedagógica — que significa orientação sistemática e não fiscalização —, atenderia, com sua rede de agentes em todo o pais, à necessidade de regulari-

zação dos fluxos dos meios e fins do Sistema (realimentação) nas bases comunitárias (níveis de operação).

Em terceiro lugar nas prioridades, a ASSOM, visando atingir a massa de pessoas envolvidas com o MOBRAL, orientou a produção de duas publicações, "Documento Básico" e "Sistema MOBRAL", que objetivavam fixar as condições operacionais previstas pelo segundo momento da estratégia organizacional.

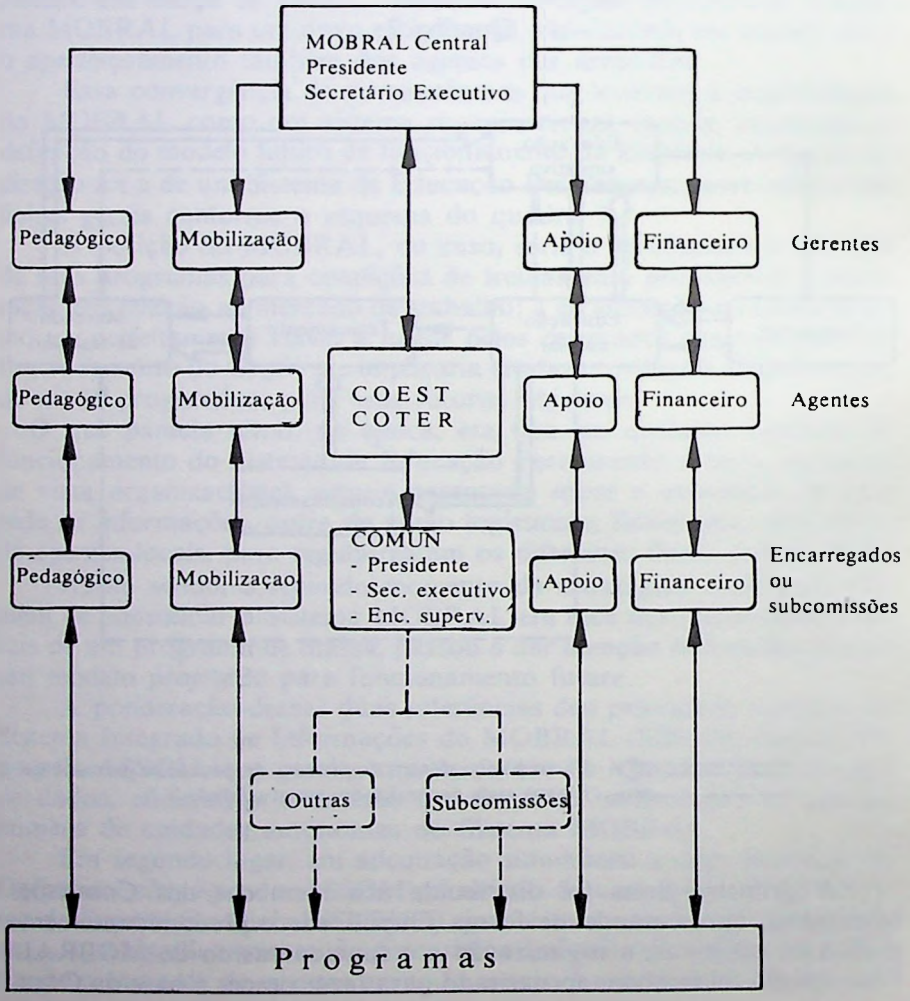
Quadro 7



A primeira delas foi distribuída aos membros das Comissões Municipais, apresentando de forma simplificada e predominantemente gráfica os objetivos, a organização e o funcionamento do MOBRAL. Esse veículo foi também aproveitado para fazer descer à base da Orga-

nização os fluxos de especialização, dando um sentido de homogeneidade aos três níveis básicos do Sistema, não previsto anteriormente pelo Movimento na fase de "campanha" (quadro 8).

Quadro 8



O folheto "Sistema MOBRAL", por seu turno, de conteúdo mais sofisticado, foi distribuído ao pessoal do MOBRAL Central, das Coordenações Estaduais, bem como aos interessados externos à Organização. Nesse veículo comunicavam-se as normas de funcionamento, os programas e projetos, em estilo direto e leve. Organizacionalmente, o Sistema MOBRAL apresentava-se com seu fluxograma de inter-relacionamentos básicos e com um organograma já adequadamente atualizado com a inclusão da Gerência de Treinamento e Pesquisa (GETEP), órgão em regime de implantação na época, derivado das necessidades evidentes da profissionalização dos quadros de pessoal, assim como conhecimento mais científico das realidades de envolvimento do MOBRAL. Outrossim, incluiam-se a Presidência e os dois Conselhos, o de Administração (CONAD) e o de Curadores (CONSC). O quadro 9 apresenta essa estrutura hierárquica que foi julgada conveniente apenas até o nível de gerências do MOBRAL Central.

Além das prioridades estabelecidas pela ASSOM, com referência à consolidação do Sistema MOBRAL, a estratégia organizacional previa a abordagem do planejamento e controle. A providência assumida foi a criação, ainda em 1973, de uma Assessoria de Controle (ASCON), que passou a desenvolver as informações derivadas dos boletins de freqüência da alfabetização funcional, das atividades, dos projetos e programas. A intenção principal era acompanhar os acontecimentos-chave na operação do Sistema, como também instrumentalizar o planejamento, ainda funcionando casuisticamente, na base da abordagem por projetos.

As operações da ASCON assumiram feição bastante peculiar em termos tradicionais de administração, adaptando-se ao estilo de funcionamento do MOBRAL. O conjunto de rotinas de controle que atingiam toda a Organização, das Comissões Municipais (boletins de freqüência) ao Secretário Executivo (contratos assinados com as editoras, por exemplo), passou a ser denominado no âmbito da ASSOM de Subsistema de Controle.

A mesma tendência foi assinalada com referência ao SIIMO e o SUSUG, uma vez que nada mais eram do que *subsistemas* organizacionais, isto é, segmentos da Organização tratados como autônomos, com responsabilidade gerencial e observação de resultados.

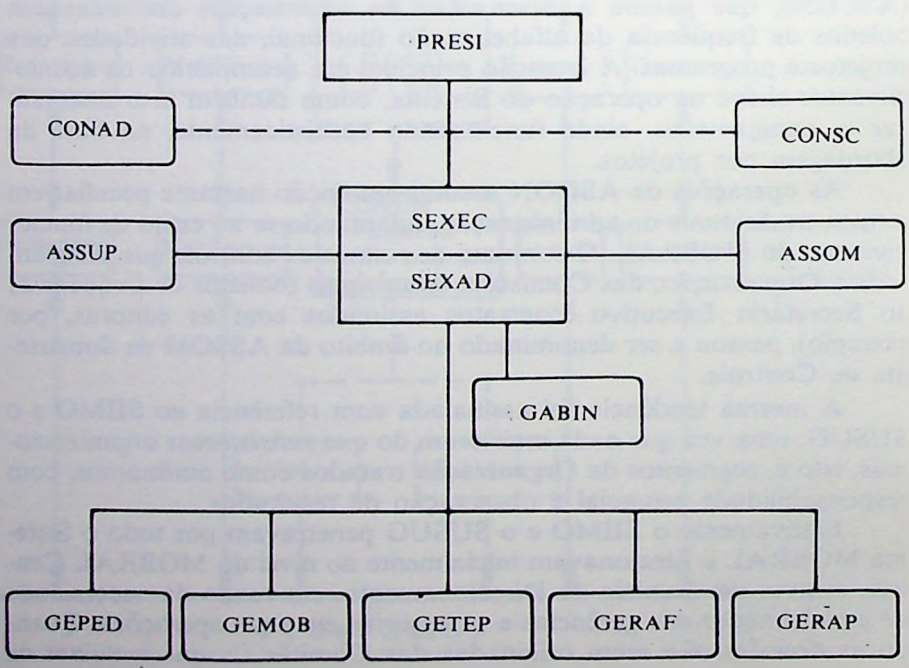
Efetivamente o SIIMO e o SUSUG penetravam por todo o Sistema MOBRAL e funcionavam inicialmente ao nível do MOBRAL Central, através de Comitês de Direcionamento, em razão da necessidade de envolvimento das gerências e assessorias em suas operações. Quando as decisões não eram originadas dos Comitês — que incluiam os

gerentes e chefes de assessorias ou seus adjuntos — os encarregados desses "subsistemas" procuravam entendimentos bilaterais, visando participação conjugada no atingimento dos objetivos.

Esse tipo de operação "participativa" mostrou-se bastante eficiente e levou a ASSOM a considerar também como subsistema a logística e o desenvolvimento dos recursos humanos, áreas caracteristicamente interpenetrantes. Ambas as atividades já existiam desagregadas nas gerências e assessorias, sendo evidentes as razões de uma integração e participação para melhor eficiência.

Uma outra razão de importância para considerar os subsistemas como entidades autônomas era a necessidade de maturidade no funcionamento, isto é, as operações dependiam de planejamento e controle em termos de longo prazo, ao contrário das ações das gerências e assessorias que eram pressionados por "urgências" permanentes e casuística intensa, características do MOBRAL.

Quadro 9



O que ficou naturalmente constatada era a solução do uso dos subsistemas para equilibrar o funcionamento das gerências, assessorias, Coordenações Estaduais e Comissões Municipais. Tínhamos, assim, o cruzamento de atividades de natureza diversa, porém necessariamente compatíveis em relação aos objetivos e à integração da Organização. A correspondente concepção em fluxograma então estabelecida é mostrada no quadro 10, na qual são assinaladas as assessorias e gerências onde estavam sediadas as coordenações dos subsistemas.

A ênfase sobre os subsistemas assumida pela ASSOM representava, por outro lado, resposta a três elementos de pressão exibidos pela Organização.

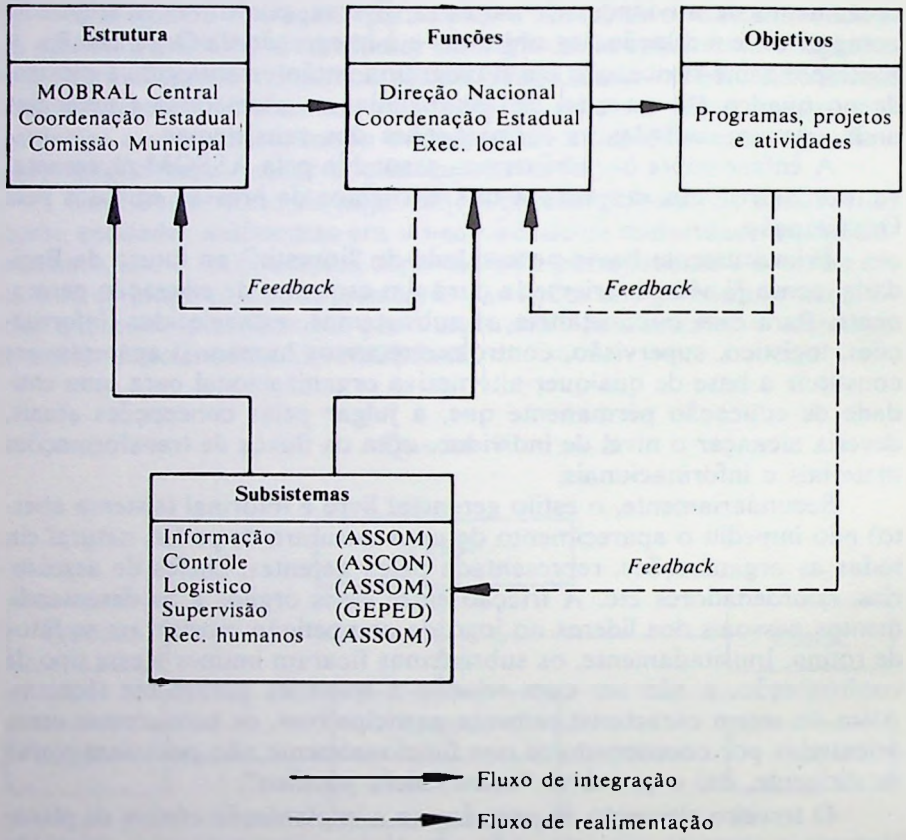
Primeiramente havia necessidade de "investir" no futuro da Entidade, como já vimos, orientada para um esquema de educação permanente. Para essa circunstância os subsistemas estabelecidos (informações, logístico, supervisão, controle e recursos humanos) aparentavam constituir a base de qualquer alternativa organizacional para uma entidade de educação permanente que, a julgar pelas concepções atuais, deveria alcançar o nível de indivíduo, com os fluxos de transformações materiais e informacionais.

Secundariamente, o estilo gerencial livre e informal (sistema aberto) não impediu o aparecimento de uma estrutura de poder, natural em todas as organizações, representada pelos gerentes, chefes de assessorias, coordenadores etc. A fricção entre esses órgãos e os desentendimentos pessoais dos líderes no jogo da competição mostraram-se fatos de rotina. Inusitadamente, os subsistemas ficaram imunes a esse tipo de confrontação, a não ser com relação a questões puramente técnicas. Além de serem caracteristicamente participativos, os subsistemas eram orientados por coordenadores que funcionalmente não possuíam *status* de dirigente, daí a provável "convivência pacífica".

O terceiro elemento de pressão era a implantação efetiva de planejamento e controle, previstos pela estratégia organizacional e que ainda seguiam os ditames dos pequenos casos de urgência presssionadores de esquemas improvisados de ação. O convívio dos subsistemas, realmente planejados e controlados, com as gerências, assessorias etc. — caracteristicamente casuísticos — demonstrava que o ideal, pelo menos no caso em apreciação, residia numa posição intermediária.

De fato, uma organização que funcione em contato com ambiente social subdesenvolvido não pode estabelecer com rigor uma ordem de acontecimentos previsíveis, a não ser em algumas atividades que possam ser "fechadas" em grau pertinente ao meio de atuação e à sua natureza técnica.

Quadro 10



De resto, ainda com relação à fase de consolidação do Sistema MOBRAL, cabe mencionar a evolução das normas para uma posição de maior flexibilidade e a criação dos "órgãos periféricos", também denominados de "centros", novos elementos representativos de uma descentralização "induzida" do MOBRAL Central.

A experiência das normas padronizadas, com flexibilidade "tolerada", mostrara necessidade de descentralização tendo em vista o funcionamento do MOBRAL de maneira sistêmica. A autonomia das par-

tes implicava, sensivelmente, em permitir uma normatização própria em cada área especializada.

O risco de recobrimento de normas emanadas de órgãos diferentes foi contornado através da idealização de uma *política de normatização* que se inseriu convenientemente no esquema do Sistema MOBRAL. O quadro que se segue mostra a separação em níveis de normatização dos diferentes meios de elaboração de normas, com conteúdos, caracteristicas e produtores especificos, sob controle e coordenação da ASSOM.

NÍVEIS DE NORMATIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	CONTEÚDO	PRODUTORES	MEIOS
Sistema MOBRAL	Generalização	Estrutura + Funções + Politica Administrativa	SEXEC SEXAD ASSOM	Esquemas + Conceituações Genéricas
Subsistemas	Integração Funcional	Inter-relacionamento	ASSOM ASCON	Fluxogramas de Inter-relacionamentos e Orientações Operacionais
Padronização	Uniformização	Modelos	ASSOM ASCON GERÊNCIAS CENTROS	Tabelas Formulários Catálogos Modelos
Operações	Especificação	Seqüência de Ações	GERÊNCIAS CENTROS	Instruções de Serviço

Os "órgãos periféricos", por sua vez, surgiram também como solução para iminência de congestionamento do MOBRAL Central, tanto em razão do relevante papel que a Gerência de Treinamento e Pesquisa (GETEP) começava a assumir, assim como pela nova frente aberta pelo MOBRAL na área da cultura.

A autonomia, já caracterizada para as gerências, não era suficiente para o GETEP e o novo órgão, para acionar os programas de cultu-

ra, tendo em vista a peculiaridade de funcionamento e a decorrente necessidade de um padrão administrativo próprio.

Dessa maneira, a ASSOM desenvolveu para os novos Centro de Treinamento, Pesquisa e Documentação (CETEP) — que substituiu a GETEP — e Centro de Atividades Culturais (CECUT) um perfil semelhante às Coordenações Estaduais, com total autonomia administrativa e financeira, inclusive com separação física do MOBRAL Central, embora funcionando na mesma cidade (Rio de Janeiro).

Esse esquema, concebido à semelhança dos conglomerados empresariais, abriu a perspectiva da expansão do Sistema MOBRAL para outras funções que poderiam ser assumidas no contexto social.

O final de 1973 encontra o MOBRAL na plenitude do alcance de seus objetivos. Todos os 3.953 municipios do Brasil já eram atingidos pelo Sistema — acontecimento inédito no pais — e 5 milhões de alunos tinham sido incorporados às classes durante o ano, alfabetizando-se 1,8 milhões. O Programa de Educação Integrada, por seu turno, alcançava 1 milhão de alunos em 1.984 municipios.

Ainda em termos quantitativos, o Sistema MOBRAL dispunha de 25 mil membros voluntários nas Comissões Municipais. Estas, por sua vez, organizavam 92 mil classes por semestre, com igual número de alfabetizadores, funcionando em escolas (37%), residências particulares (32%), sitios ou fazendas (13%) e mesmo ao ar livre (1%)*, predominantemente nas áreas rurais (67% das classes). Apoiando e induzindo essas atividades, estavam atuando os quase 4.800 membros da supervisão.

O total de pessoal das Coordenações e do MOBRAL Central atingia a 1.400 e os recursos financeiros movimentados pela Organização no ano em evidência alcançava 263 milhões de cruzeiros (por comparação, cerca de US$ 44 milhões, em valores da época).

Embora apenas no quinto ano de funcionamento, o MOBRAL, durante o ano de 1974, mostrava sinais de estar em plena fase de realização seguindo a curva de evolução das organizações (figura 1). Consolidada a reoganização, o Sistema revelava simultânea convivência de caracteristicas de flexibilidade, de rigidez e de decadência.

Do ponto de vista organizacional, a ASSOM conseguia ainda ter a iniciativa quanto às alterações da estrutura e das operações, visando sua estratégia de fazer funcionar o Sistema MOBRAL em termos inter-

* A diferença para 100% refere-se à ausência de informações.

mediários entre o planejamento e controle e a casuística intensa. Essa flexibilidade tornara possível, no final de 1973, dar condições à Gerência de Apoio de efetivamente operar como órgão logístico de linha (controle de estoques por computação eletrônica, local próprio de armazenagem, rede de comunicações etc.), inclusive criando um setor subsidiário (Grupo de Apoio — GRUAP), de características industriais.

Também a flexibilidade do Sistema permitiu que fosse agregada outra gerência ao complexo do MOBRAL Central, a de Profissionalização (GEPRO), e que os Centros, CETEP e CECUT, operassem em relação ao conjunto de órgãos sem perturbações importantes.

Não somente a criação de novas frentes mostrou-se de fácil assimilação pela estruturação sistêmica, mas também a inibição eventual de alguma já existente. É o caso das Coordenações Regionais (COREG), que foram deslocadas para a condição de "Controles Regionais", como extensão do Subsistema de Controle.

Estruturalmente as COREG não se mostravam aceitáveis porque criavam impedimentos entre o MOBRAL Central e as Coordenações Estaduais — com referência ao fluxo básico de decisões do Sistema — mesmo o órgão atuando como *staff* do Secretário Executivo ao nível regional. A solução foi reduzir ao máximo as atividades desses órgãos, preparando-os para a extinção definitiva.

Como se pode avaliar, a estruturação sistêmica funciona através de módulos, o que permite incorporações e desincorporações com menor impacto do que nas soluções tipo pirâmide hierarquizada. Esse conceito foi uma das bases para a decisão de fundir a ASSOM com a ASSUP, criando a Assessoria de Organização e Planejamento (ASSOP).

Como já registrado anteriormente, a estratégia da ASSOM era otimizar o planejamento ponderadamente com a casuística intensa. Entretanto, a sobreposição dessa função, criada pela existência da ASSOM e da ASSUP, conduzia a contradições freqüentes na assessoria ao Secretário Executivo e, em diversas ocasiões, a confrontações de ordem pessoal.

Percebeu-se, outrossim, que tais conflitos tinham repercussões em todo o Sistema, inclusive nas ramificações do Subsistema de Supervisão Global, ao nível de operação. Assim, apoiando-se nas condições de ensaio e erro, a ASSOM propôs uma fusão das duas assessorias de planejamento, prevendo uma melhor eficiência da Organização como um todo.

Essa alternativa viria ao encontro de uma pressão cada vez mais evidente nos primeiros meses de 1974, no sentido de uma racionaliza-

ção do orçamento, ainda sujeito a uma composição desintegrada. Uma única assessoria de meios e fins tornaria mais viável a racionalização do uso dos recursos pelos diferentes órgãos do Sistema, principalmente no ano em que, pela primeira vez, o MOBRAL não apresentaria superávit.

Por outro lado, consistindo a ASSOP no órgão de planejamento de meios e fins do Sistema MOBRAL, era possível implementar a idéia, derivada de diversos pontos da Organização, de que os coordenadores dos subsistemas deveriam trabalhar em conjunto visando compatibilização.

Efetivamente, se a estratégia era equilibrar planejamento com casuística, a ASSOP deveria ser composta de elementos dos subsistemas e dos elementos que desenvolviam estudos e projetos ao nível de assessoramento. Essa colocação ganharia maior validade dentro da perspectiva de o MOBRAL poder abrir novas frentes de intervenção na área social.

Nesse contexto de uma única assessoria de planejamento, foi considerado pertinente deslocar a ASCON para contrabalançar e complementar o esquema de *staff* do MOBRAL Central. Assim se passou do enfoque de meios × fins para o de planejamento × controle.

Em termos de configuração, o Sistema MOBRAL agora passava a ser representado por um organograma e três fluxogramas, ordenados numa única norma, conforme previsto na política de normatização. Os quadros 11, 12, 13 e 14 mostram esses ângulos do Sistema, sendo esclarecedores os seguintes aspectos:

1) no organograma os órgãos de linha foram divididos apenas em duas categorias: gerências do MOBRAL Central e órgãos periféricos; realmente, sendo todos autônomos quanto aos meios e funcionando como subsidiários do MOBRAL Central, as Coordenações, os Controles Regionais e os Centros (Cultural e de Treinamento, Pesquisa e Documentação) poderiam ser observados de modo idêntico;

2) os inter-relacionamentos básicos passaram a ser denominados de "perspectiva estadual e municipal", mais significativos quanto ao que representavam; neles foram incluídos a GEPRO e o correspondente Agente de Profissionalização (APROF), assim como os Centros com seus possíveis agentes estaduais;

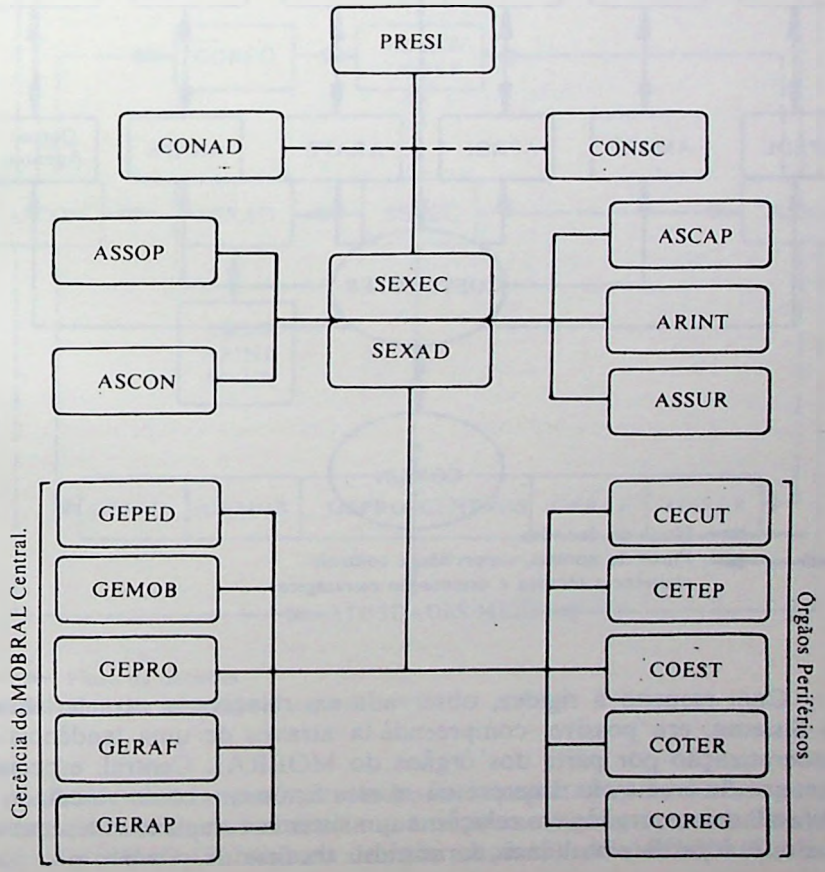
3) o fluxograma de coordenação passou a ser denominado de "perspectiva nacional", também mais significativo; nesse caso foi representada

a nova posição do SEXAD, tentativamente mais funcional, decidindo sobre as antigas assessorias pessoais do SEXEC e sobre a ASCON;

4) o fluxograma de integração do Sistema foi denominado de "integração nacional" e ganhou maior comunicação através de um melhor esclarecimento sobre a estrutura, funções e objetivos; as siglas referentes aos subsistemas foram também postas em evidência, compondo um padrão uniforme de identificação dos órgãos do MOBRAL.

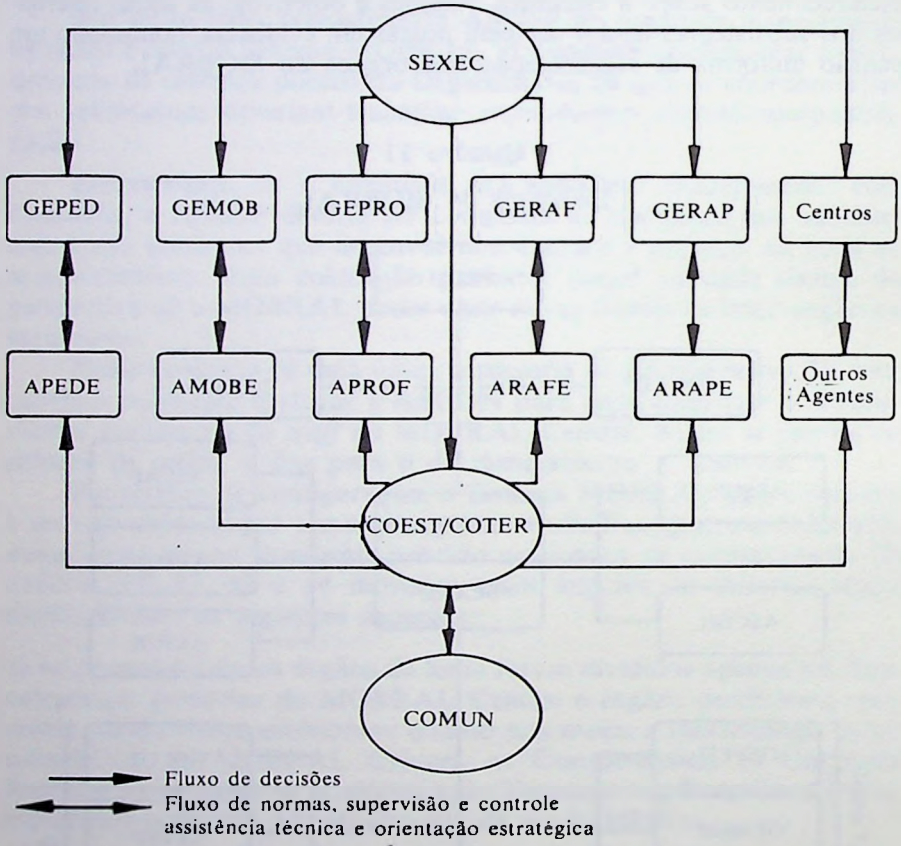
Quadro 11

Estrutura do MOBRAL



Quadro 12

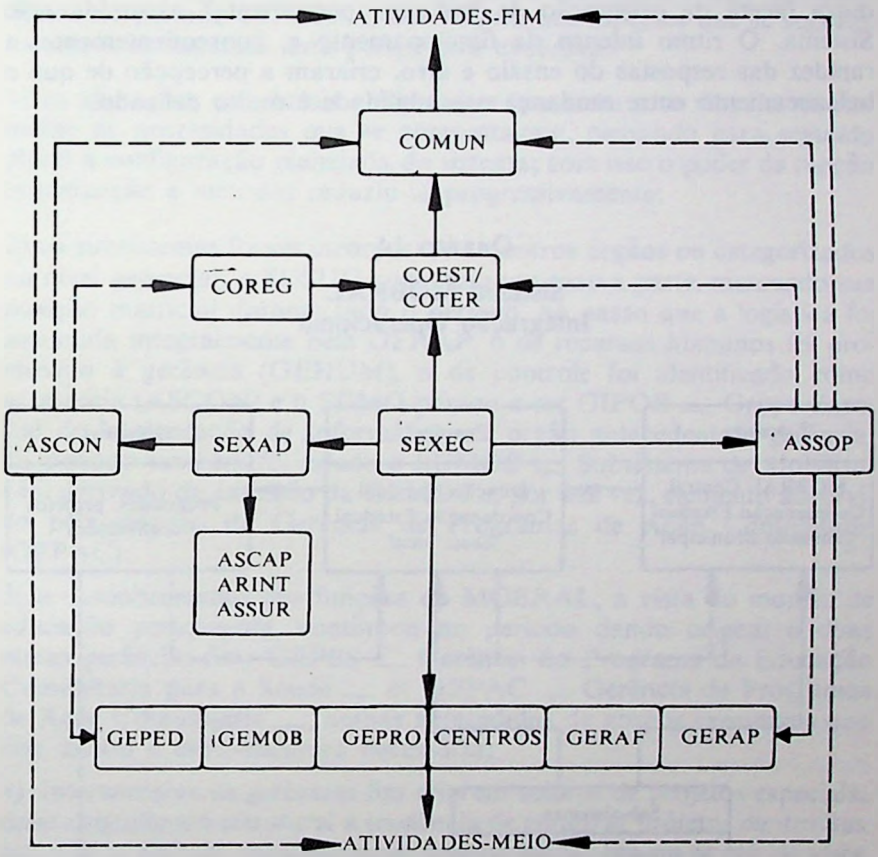
Sistema MOBRAL
Perspectiva Estadual e Municipal



Com respeito à rigidez, observada em relação às características do Sistema, era possível compreendê-la através de uma tendência à burocratização por parte dos órgãos do MOBRAL Central, especialmente os da área-meio. Interpretou-se esse fenômeno como vinculado à "defesa" desses órgãos em relação a um sistema complexo e descentralizado, e à perda simultânea do impulso da fase de pioneirismo.

Quadro 13

Sistema MOBRAL
Perspectiva Nacional



Fluxo de decisões
Fluxo de supervisão e controle

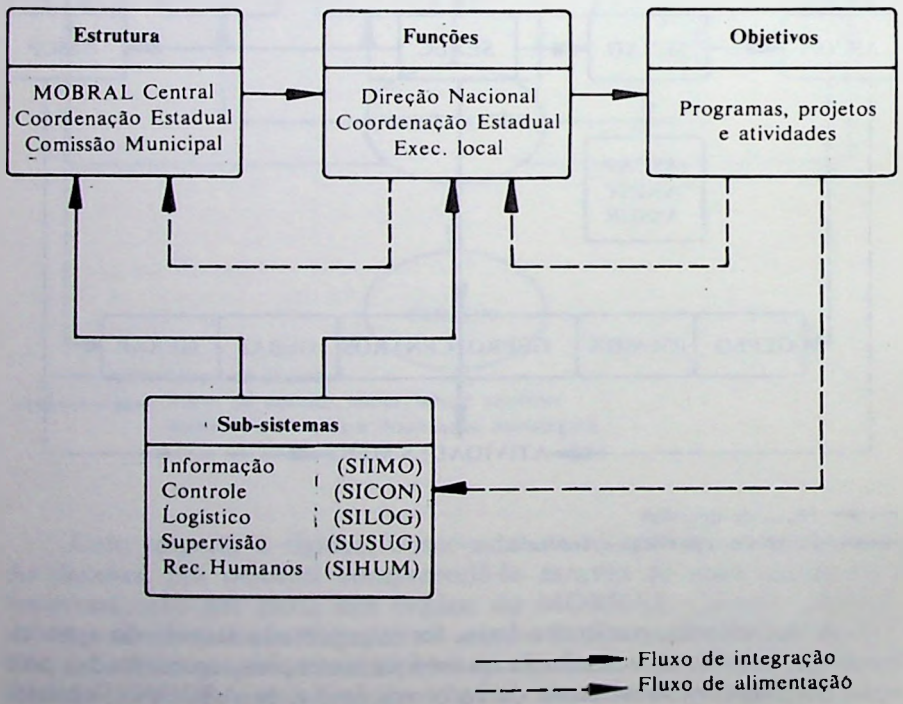
A decadência, por outro lado, foi interpretada através do aparecimento de bolsões de resistência quanto às inovações representadas pela ação do SIIMO (Subsistema de Informações) e da ASCON (Subsiste-

ma de Controle), as quais, mesmo antecedidas por sessões de esclarecimento e treinamento, foram progressivamente categorizadas como "burocráticas".

Esse "conservadorismo" organizacional, especialmente por parte das pessoas de formação superior do MOBRAL Central, mostrou uma outra faceta da orientação de "reforma permanente" assumida pelo Sistema. O ritmo intenso de funcionamento e, conseqüentemente, a rapidez das respostas do ensaio e erro, criaram a percepção de que o balanceamento entre mudança e estabilidade é muito delicado.

Quadro 14

Sistema MOBRAL
Integração Operacional



Essas condições, referidas ainda à curva da evolução das organizações, não davam margem de dúvidas de que a estratégia organizacional, a partir de 1974, teria como base a *flexibilidade*, razão da própria eficiência e talvez sobrevivência do Sistema MOBRAL.

A interpretação das reformulações, através dessa desejável flexibilidade no periodo 1974/1978, deu origem aos aspectos que se seguem, examinados segundo uma perspectiva evolutiva:

1) as alterações estruturais e funcionais passaram a se vincular diretamente às necessidades que se apresentavam, passando para segundo plano a configuração planejada do sistema; com isso o poder da função organização e métodos reduziu-se progressivamente;

2) os subsistemas foram incorporados a outros órgãos ou categorizados no nivel gerencial; o SUSUG constituiu um caso a parte, mantendo sua posição matricial durante todo o periodo, ao passo que a logistica foi assumida integralmente pela GERAP, o de recursos humanos foi promovido à gerência (GEHUM), o de controle foi identificado como assessoria (ASCON) e o SIIMO passou a ser GIFOR — Grupo Especial de Implantação de Informática — órgão antecedente a gerência; no periodo também foi criado o SUMOB — Subsistema de Mobilização, derivado da extinção da GEMOB e, por sua vez, elemento absorvido pela criação da Gerência de Programas de Ação Comunitária (GEPAC);

3) o desdobramento das funções do MOBRAL, à vista do modelo de educação permanente, continuou no periodo dando origem a duas novas gerências-fim: GEPES — Gerência do Programa de Educação Comunitária para a Saúde — e GEPAC — Gerência de Programas de Ação Comunitária —, ambas antecedidas de grupos executivos que lhes deram a infra-estrutura necessária;

4) internamente as gerências-fim criaram setores de projetos especiais, dando significado estrutural à tendência de enfatizar projetos dentro das estratégias globais, caracteristicas das atividades-fim no ponto de vista do MOBRAL Central;

5) a GERAP especializou-se progressivamente na logistica, serviços gerais e patrimônio, deslocando as demais funções (pessoal e material didático) numa perspectiva de descongestionamento; a GERAF não apresentou alterações no periodo considerado, demonstrando que as funções financeiras são imunes à evolução estrutural, pelo menos entre determinados niveis de escala de funcionamento;

6) as atividades de treinamento e de mobilização mostraram-se incapazes de serem dirigidas por um órgão especializado no nivel do MOBRAL Central, tendo em vista a caracterização identificada de função difusa, isto é, participante em diferentes graus em todas as atividades-fim e em parcela das atividades-meio;

7) os órgãos periféricos perderam a autonomia de meios e se incorporaram à categoria geral das gerências em suas tipicidades;

8) as COEST ajustaram-se, como previsto, ao desdobramento estrutural do MOBRAL por meio de arranjos de grupos às necessidades e ênfases operacionais — advindas de diretivas superiores —, além do uso rotineiro das agências, produzindo uma espécie de superestruturação, funcionando por projetos, não formalizados em sua maioria.

Essas constatações indicariam as seguintes hipóteses:

1) a flexibilidade — ou mudanças em resposta às necessidades operacionais — implicaria em reduzir a um mínimo os parâmetros estruturais, abrindo também o "sistema fechado" da estrutura organizacional, prevalecendo apenas como segurança o sentido hierárquico entre os órgãos. Aparentemente a Organização retorna aos padrões tradicionais, eliminando-se a viabilidade dos órgãos interpenetrantes ou materiais;

2) as formas livres de estruturação podem ter levado o MOBRAL, em todos os seus níveis, ao funcionamento por projetos, convivendo com o sentido estratégico, característico da Entidade desde suas origens; tal funcionamento ocorreria através de arranjos materiais não formalizados e casuísticos, compatíveis com a estrutura hierárquica tradicional (denominados ocasionalmente de grupo-tarefa);

3) os padrões tradicionais, hierárquicos e departamentais dificultam ou inibem o funcionamento simultâneo de diversos órgãos sobre atividades afins. As formas cooperativas de tarefas apresentam grandes dificuldades de consecução nas organizações complexas que optam por soluções sistêmicas de estruturação. Estas últimas dependem de um clima organizacional peculiar, altamente participativo. No caso do MOBRAL, o Subsistema de Supervisão (SUSUG) sobreviveu, demonstrando tal assertiva, funcionando matricialmente a serviço do restante da estrutura;

4) fundamentalmente, o problema da estruturação sistêmica em particular, e de qualquer organização complexa em geral, é o de relacionamento entre os órgãos visando os objetivos comuns.

Por outro lado, a observação critica dos acontecimentos administrativos no periodo 1972/1978 nos conduz a algumas interpretações teóricas que dariam suporte à experiência a ser consolidada em relação ao MOBRAL.

A primeira delas consistiu na constatação de que é normal, em termos de estrutura sistêmica, a superposição das fases da evolução da Organização num determinado momento em órgãos diferentes.

Enquanto algumas Coordenações Estaduais e órgãos do MOBRAL Central exibiam sinais de decadência, o Centro de Atividades Culturais (CECUT) colocava-se no extremo oposto, instalando agressivamente mil postos culturais em menos de 1 ano de operação. Repetia-se no MOBRAL, portanto, fenômeno conhecido com relação aos conglomerados empresariais.

Outra normalidade dos sistemas organizacionais é a superposição de ritmos de funcionamento dos diferentes órgãos, embora a tendência seja interpretar tais casos como falta de coordenação.

Um exemplo caracteristico quanto ao Sistema MOBRAL é o do Setor de Pesquisas do CETEP que, pela natureza da atividade, apresentava um ritmo mais lento do que os órgãos do MOBRAL Central — seus pretensos usuários —, causando problemas de entendimento mútuo e de conflitos gerenciais. Em contraposição, o SIIMO, acumulando dados em grandes massas, em progressão crescente de velocidade, não conseguia ter demanda adequada de informações em razão da incapacidade de assimilação por parte dos demais órgãos.

A questão dos ritmos diferenciados e superposicionados pode ser também aplicada às funções. Estas, até onde foi possível observar, numa organização estruturada em sistema, não se apresentam complementares. No caso MOBRAL, o controle foi estabelecido após o planejamento com critérios e ritmos próprios. Operacionalmente, o acoplamento com o planejamento acontecia em condições eventuais, de acordo com as necessidades. A rejeição do controle por parte dos órgãos-fim não se deveu à ineficiência, porém, provavelmente, ao fato de que *os sistemas organizacionais desejam planejamento mas não controle.*

No nosso entendimento, os elementos catalisadores desses diferentes ritmos e fases são os objetivos do Sistema. No MOBRAL essa proposição era evidenciada quanto aos órgãos em decadência ou em situação de rigidez.

Ainda como constatação, é cabivel citar a circunstância de multidisciplinaridade do pessoal de nivel superior atuante no MOBRAL. Em

1973, os 61 técnicos de formação acadêmica pertencentes ao MOBRAL Central estavam assim distribuídos:

PEDAGOGIA	12
ECONOMIA	6
CIÊNCIAS POLÍTICAS E SOCIAIS	5
FORMAÇÃO MILITAR	5
ENGENHARIA	4
DIREITO	4
SERVIÇO SOCIAL	3
SOCIOLOGIA	3
LETRAS	3
LINGÜÍSTICA	2
BIBLIOTECONOMIA	2
ADMINISTRAÇÃO	2
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2
MATEMÁTICA E FÍSICA	2
GEOGRAFIA	1
COMUNICAÇÃO	1
HISTÓRIA	1
EDUCAÇÃO FÍSICA	1
NUTRIÇÃO	1
PLANEJAMENTO	1

Esse quadro de formação profissional, certamente, contribuiu para uma salutar visão multidisciplinar dos problemas, assim como tornou a flexibilidade das ações em torno de objetivos comuns a forma mais viável de operação dentro do Sistema.

Colocadas as proposições conclusivas de ordem particular cabe, finalmente, pôr em relevo as evidências mais gerais.

A estratégia organizacional é a primeira síntese de importância a ser abordada. O paradigma da administração, estabelecido com base na Teoria de Sistemas, oferece condições de orientar os especialistas atuantes em organização, métodos e sistemas, para posições cada vez mais participativas e menos intermediárias. O acompanhamento direto e dinâmico dos acontecimentos é vital para o esboço inicial da estratégia e suas sucessivas correções; assim, os antigos procedimentos "planejados" de O & M aparentam ter mais sentido quando "gerenciados" nas organizações complexas.

As deficiências metodológicas da estruturação sistêmica, por sua vez, aparentaram ser mais efeito do que causa, diante das características de dinamismo exigidas para a estratégia, com seus diversos desdo-

bramentos de soluções organizacionais. Também, sob qualquer ponto de vista, parece-nos sensível que os gerentes e organizadores estão ainda usando soluções "estáticas", criadas no passado, para os problemas "dinâmicos" do presente. Ocorre que tal procedimento é explicável se entendermos os fenômenos organizacionais como normalmente ambíguos.

A experiência adquirida no Sistema MOBRAL configurou a concepção de que o deslocamento de uma alternativa de solução organizacional para outra correspondia a desequilíbrio no sentido contrário, que solicitava, mais tarde, retorno à alternativa original. Este fenômeno não acontecia de modo absoluto, em extremos, mas sim em proporções crescentes ou decrescentes, indicando que a "ambigüidade" era sobretudo em *continuum*.

A teoria administrativa tem interpretado a ambigüidade de maneiras diversas; há "dilemas" básicos em administração: coordenação *versus* comunicação, disciplina burocrática *versus* especialização profissional e planejamento *versus* iniciativa; como também há crítica aos princípios organizacionais pelas contradições que apresentam quando analiticamente comparados; e, do lado da Teoria de Sistemas, aparece o conceito de que "há necessidade de ambigüidade para afastar ambigüidade", considerando que os processos precisam ter o mesmo grau de ordem ou caos das informações que lhes dão origem ou manutenção.

No nosso entender as soluções organizacionais não são mutuamente exclusivas, sendo este axioma a base para a estratégia organizacional. Em última instância, esta visa o equilíbrio dinâmico de polarizações opostas de um mesmo *continuum*, ou seja, a busca permanente do ótimo sobre determinados eixos de deslocamento de opções organizacionais, derivadas da mutabilidade ambiental. Numa visão mais simples — e em proveito da conclusão já alcançada sobre mudança *versus* estabilidade — podemos imaginar uma balança onde tais condições estão em equilíbrio dinâmico e cujos extremos de desvios são, respectivamente, a confusão e a estagnação.

Essa exemplificação — que podemos estender para algumas outras condições, conforme o quadro 15 — indica que, a julgar pelas reações do Sistema MOBRAL, uma incidência mais intensa ou duradoura sobre uma determinada opção conduz à deterioração crescente da Organização, em suas partes ou no todo.

Outrossim, como desdobramento da premissa anterior e ainda com referência ao Sistema MOBRAL, podemos propor que as soluções organizacionais, quando aplicadas com sucesso, apenas mudam a natu-

reza e a escala do problema: um estágio de bom funcionamento apenas prepara a Entidade para a próxima crise.

A segunda síntese conclusiva é concernente aos *subsistemas*. A expressão foi usada na teoria para identificar segmentos de autonomia adequada à obtenção do máximo de eficiência, em determinadas atividades de um complexo organizacional; no MOBRAL a variação foi no sentido de se observar o Subsistema como autônomo, porém interpenetrante nos demais órgãos da Organização, visando uma maior eficiência do Sistema como um todo.

De fato, o desafio atualmente enfrentado pela estruturação organizacional é o da ponderação com as demais condições básicas: funções, desempenho e comportamento de indivíduos e grupos. Na solução matricial o elemento catalisador desses cruzamentos é o projeto, ao passo que na multidimensional é a atividade, isolada como projeto, embora de natureza permanente. Ambas as alternativas são ainda observadas de modo experimental, mas devem crescer de importância uma vez que se orientam para as demandas do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

Se entendemos o D.O., em linhas gerais, como a integração das necessidades humanas, isto é, pessoas e grupos, às da organização, então as soluções de cruzamento dos grupos com a estrutura, funções e desempenho, oferecem viabilidade a este objetivo, numa primeira aproximação.

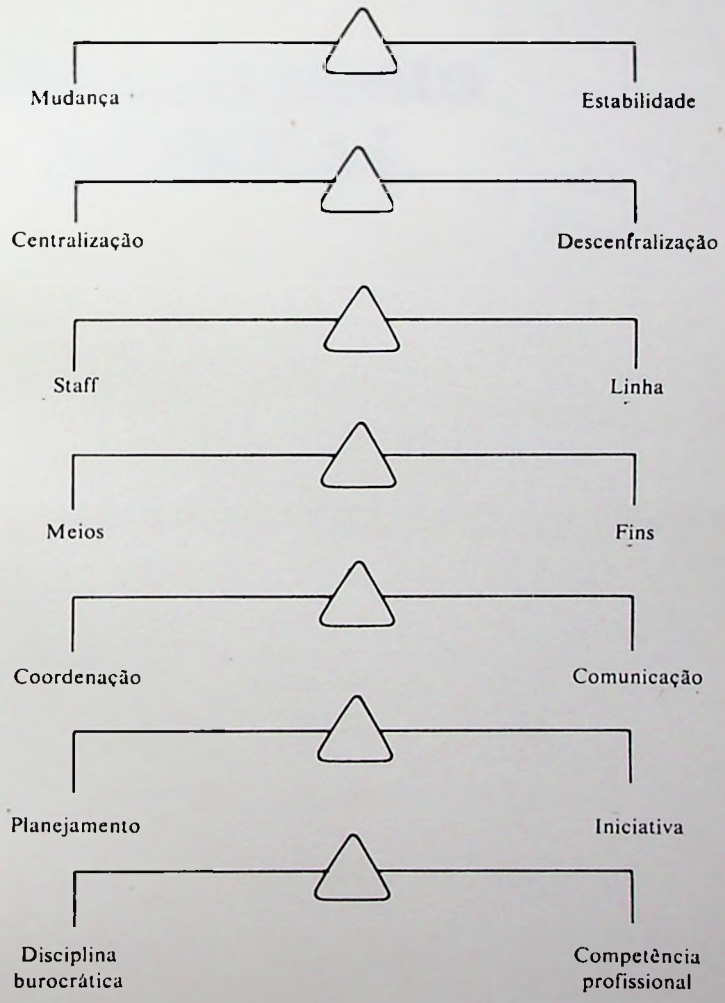
A experiência dos Subsistemas do MOBRAL constituiu, a nosso ver, um passo adiante na técnica de estruturação, tendo em vista que foi montado um complexo no qual, além do cruzamento atividades-funções-áreas, adicionou-se uma quarta dimensão: a das funções integrativas. Estas, com exceção da informação, foram evidentemente peculiares ao Sistema MOBRAL; entretanto, indicam a possibilidade do desenvolvimento de princípios relativos à ponderação estrutural dos sistemas organizacionais.

Finalizando, usaremos a última proposição como referência para a terceira síntese conclusiva: *a percepção dos sistemas organizacionais*. Efetivamente, uma das limitações da Administração Sistêmica é o entendimento de suas soluções estruturais por parte dos membros das organizações; a visão de organogramas e os códigos de conduta são bem mais simples e diretos.

Entretanto, o funcionamento de uma organização depende mais das relações existentes entre processos do que entre grupos; estes tenderão normalmente a ser mais afetivos do que cognitivos e a se conformar em torno de problemas primitivos, ou seja, comuns e ao alcance de

todos. Os sistemas organizacionais conectam processos — compreendidos como as funções exercidas pelos grupos, com base em objetivos formais — sendo hábeis, portanto, no contorno das dificuldades do relacionamento humano.

Quadro 15



No caso MOBRAL, o teste de tais proposições mostrou-se significativamente positivo: a percepção da Organização como um sistema apresentava-se limitada, embora as pessoas demonstrassem satisfação no convívio de uma forma livre de organização. A fragmentação e a interpretação sistêmica são menos tangíveis do que a divisão e a classificação das estruturas clássicas, porém parecem ser "naturais" dentro da perspectiva de interação ativa dos indivíduos com o ambiente organizacional.

O Planejamento no MOBRAL

Marcelo de Lima Castello Branco

Costuma-se definir planejamento como o ato de decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer, quem deve fazer e o quanto se deve, ou se é necessário, fazer. Nesta conceituação nota-se claramente que o planejamento é fundamentalmente uma escolha entre diversas possibilidades.

Importante ainda, do ponto de vista conceitual, é destacar os aspectos de decisão e antecipação que sempre estão presentes no planejamento. Quanto ao aspecto *decisão* pode-se mesmo afirmar que o planejamento é o principal instrumento e momento do processo decisório. É ai que a entidade define seus rumos, suas metas, e a forma pela qual vai agir, para conseguir seus intentos e atingir sua finalidade.

O planejamento é sobretudo antecipação, ou seja, é definição prévia do que se pretende e do como se vai atuar. Cabe notar a importância das previsões sobre os fatos que poderão vir a ocorrer e a interferência dos acontecimentos com os planos preestabelecidos. É portanto imprescindível ter um planejamento flexível que se adapte aos fatos novos ou inesperados, reorientando a organização como um todo, diante de novas necessidades e exigências. Neste sentido, o planejamento deve ser visto como um processo, ou seja, algo sempre atento à realidade e constantemente influenciado por ela e se modificando sempre. Planejamento e ação interagem e se completam, na medida em que o planejamento orienta a ação e esta por sua vez realimenta o processo através de informações e resultados obtidos.

É fundamental não se perder de vista que o planejamento é apenas

uma etapa do processo decisório que deve obrigatoriamente ser precedida de outras, onde se definem a finalidade ou a filosofia da organização, a política da empresa e princípios de atuação.

No caso do MOBRAL, é de suma importância para um melhor entendimento do seu processo de planejamento, explicitarmos e analisarmos a filosofia da Organização, a política adotada e os princípios de atuação escolhidos e sua influência nos planos e rumos do Movimento.

De uma maneira simplificada pode-se dizer que o MOBRAL tem como finalidade primeira a valorização do homem brasileiro, a sua ascensão social, econômica, cultural e política. Isto através de sua participação em programas educacionais desenvolvidos pela Organização, voltados para diversos campos da ação do homem.

Como política, foi adotada uma prioridade para o ataque ao problema do analfabetismo que em 1970 atingia cerca de 18 milhões de brasileiros, ou 33% da população adulta do país. Pensava-se também que logo que os primeiros sucessos fossem obtidos na alfabetização de adultos se deveria criar e lançar programas de continuidade, principalmente na área da educação geral.

Adotaram-se como princípios de atuação da Organização, por motivo de viabilidade econômica, o caráter nacional dos programas com conteúdos únicos para todo o território nacional, material didático e mecanismos de atuação padronizados, visando atingir o maior número de pessoas com custos reduzidos, o que se tornava possível graças a uma economia de escala possibilitada pela padronização.

Para se atingir o maior número de pessoas num país de dimensões continentais como o Brasil, era preciso contar com o engajamento efetivo da população e com a utilização dos equipamentos comunitários como salas de aula, carteiras, quadros-negros etc. Nenhuma organização conseguiria, a um custo razoável e em tempo hábil, montar uma estrutura física e humana com penetração em todos os municípios brasileiros, sem a utilização, voluntária e gratuita, dos recursos locais. Por esta razão, houve necessidade de delegação, para elementos das comunidades, da execução dos programas de campo. Temos aqui uma das principais características do MOBRAL e que tanta influência tem no planejamento da Organização: execução descentralizada.

Por outro lado, a descentralização das ações veio solucionar a aparente incoerência de como uma organização que tem por objetivo o homem, o indivíduo, pode atuar de forma maciça, visando grande número de pessoas através de procedimentos padronizados. Foi exatamente a descentralização e a utilização nos programas de metodologias abertas e flexíveis a adaptações locais que impediram o Programa de se

tornar massificador. Os encarregados dos programas a nível local tinham assim oportunidade de adaptação dos programas à realidade dos alunos.

Situado o quadro interno da organização MOBRAL, em termos de sua finalidade, sua política e seus princípios, podemos ter noção, na verdade, das bases e dos limites do planejamento. Isto porque, sem esta prévia definição dos objetivos maiores da Organização, seria impossível se planejar, pois não se saberia que fim realmente se pretende com a ação. E, por outro lado, estamos condicionando o planejamento a objetivos e valores predeterminados que funcionam como referências básicas na seleção de alternativas de ação — objeto primordial do planejamento.

O MOBRAL, desde a sua criação, conforme foi já citado, tinha uma filosofia, uma política e princípios de ação bem determinados, e foi à luz desse arcabouço de valores que se tomou a primeira decisão de vulto na Organização, ainda em 1970, a qual veio influenciar decisivamente seu processo de planejamento e sua ação ao longo desses oito anos de existência: a erradicação do analfabetismo do país até 1980.

Esta decisão estabelecia uma meta de tal monta, para uma organização que apenas iniciava o seu trabalho num campo inexplorado, que deve ser vista como o primeiro momento de planejamento do MOBRAL.

Na verdade não se tinha um plano montado pois inúmeros pontos não foram esclarecidos. Como se atingir este objetivo? Quais seriam os responsáveis pelas ações nos seus diversos níveis?

Curioso é observar que a meta de erradicação do analfabetismo em 10 anos não foi justificada nem explicada em nenhum documento da Organização. Na verdade os documentos dessa época são poucos e geralmente incompletos, principalmente no que se refere ao planejamento do MOBRAL. Não existia e ainda não há a famosa pasta de couro, orgulho dos planejadores: "O plano do MOBRAL para os próximos dez anos".

Cabe observar o clima externo à Organização, no início da década de 70, que existia no país e que influenciou ponderavelmente nesta primeira e fundamental decisão. O país vivia em euforia com os índices de crescimento econômico obtidos nos últimos anos da década de 60. O milagre brasileiro era uma realidade. Em toda parte o orgulho e a confiança no futuro do país eram notados.

Como, neste estado de espírito nacional, conviver com um índice de analfabetismo de cerca de 33% da população adulta, revelado pelos resultados preliminares do censo demográfico, ainda em 1970?

O país pedia e exigia uma campanha gigantesca e estava disposto a colaborar com todas as suas forças para acabar com a chamada "vergonha nacional".

Sim, foi uma decisão com forte carga emocional mas tomada no momento próprio, com grande senso de oportunidade, e que se mostrou perfeitamente ajustada às possibilidades e anseios nacionais.

Foi dentro desse espirito de campanha civica que, iniciando suas atividades no segundo semestre de 1970, o MOBRAL, ainda neste ano, atingia 613 municípios. Em 1971 esses números atingiam 3.405 municípios e já se lançava, em caráter experimental, a primeira providência de continuidade e reforço à alfabetização, o Programa de Educação Integrada.

Não se pode falar da existência de um planejamento, mesmo incipiente, na Organização, naquela época. Não existe qualquer registro, nestes primeiros anos, de um esforço para racionalização da atuação do MOBRAL, num sentido de determinação consciente de cursos de ação e de tomada de decisões com base em objetivos, fatos e estimativas submetidos a análise. É a fase heróica onde o engajamento e a determinação do corpo técnico-administrativo, somado à participação da população, atuando sob a forma de campanha, substituiam com vantagem os planos e alternativas de ações que normalmente existem numa empresa organizada.

Em 1972 inicia o MOBRAL a sua fase técnica. Com nova chefia e com a contratação de um novo corpo técnico, começa a Organização a ganhar maturidade. O estilo campanha é ainda mantido, mas já são traçados os contornos de uma empresa permanente e organizada. Sistemas logísticos e de informações começam a ser delineados. Uma maior racionalização administrativa é conseguida. E o planejamento dá seus primeiros passos, com a determinação das metas de alfabetização por estados e o estudo e discussão de como atingi-las.

Mesmo ainda não sistematizado, este estudo e discussão, quase sempre realizados nos encontros anuais dos coordenadores a nivel estadual com o corpo técnico central, representa sensível avanço no sentido de se estabelecer "o como" atingir as metas e, portanto, de se ter um planejamento no sentido mais exato e completo dessa função administrativa.

O traçado de um Sistema MOBRAL, onde se procurava determinar claramente as funções e atribuições, tanto a nivel central como estadual, dos diversos segmentos da Organização, contribuiu sensivelmente para um melhor entendimento de "quem" deveria executar a

ação nas suas diversas etapas. Ganhava assim o planejamento mais um elemento fundamental à sua formalização.

É ainda nesse ano, marcante para a Organização, que a segunda decisão de grande porte é tomada e que viria, também, influenciar todo o processo de planejamento.

O MOBRAL deveria ser uma instituição de educação permanente para adultos e não mais uma organização de alfabetização com programas complementares ou de continuidade a esta.

É bem verdade que tal idéia já estava insinuada na própria lei de criação da Fundação, no seu artigo primeiro, onde se lê:

"Constituem atividades prioritárias, no Ministério da Educação e Cultura, a alfabetização funcional e, principalmente, a educação continuada de adolescentes e adultos".

E reforçada no item 9 do Plano de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adolescentes e Adultos, parte integrante da lei de criação do MOBRAL, onde se diz:

"Integração em todas as promoções de alfabetização e educação de noções de conhecimentos gerais, técnicas básicas, práticas educativas e profissionais, em atendimento aos problemas fundamentais de saúde, do trabalho, do lar, da religião, do civismo e da recreação".

Entretanto foi somente em 1972 que tal idéia foi explicitada num Sistema de Educação Permanente e só então se transformou, efetivamente, num dos grandes objetivos da Organização.

E paralelamente a isto o Programa de Alfabetização prosseguia em ritmo acelerado. Tinhamos 4,2 milhões de alunos atendidos em 3.643 municípios. Aproximava-se a Organização do atingimento de todos os municípios brasileiros. O planejamento, apesar de vários ganhos e avanços, continuava a reboque da execução e ganhava novas responsabilidades. Manter o ritmo da alfabetização visando o alcance da meta de erradicação do analfabetismo e, paralelamente, preparar a Organização para o desafio da educação permanente.

Cabe aqui um questionamento. Teria a falta de um planejamento mais completo e detalhado prejudicado de forma sensivel a eficiência e a eficácia do MOBRAL?

Do nosso ponto de vista a resposta é negativa. Isto porque para uma organização que precisa contar com o engajamento intenso de voluntários para a execução de seus programas é mais importante a manutenção de seu ritmo e *timing* — aproveitando assim momentos oportunos para ampliação de seus programas e, principalmente, para lançamento de novos — do que previsões e planos que possivelmente não encontrariam eco nos seus agentes de execução a nivel local.

Reforçando este ponto é importante considerar que todo planejamento tem grande efeito sobre a iniciativa individual. E vale citar trecho de William Newman: "É geralmente um fato que a ênfase cada vez maior imprimida a aperfeiçoar o planejamento deu lugar à tendência de transferir parte do trabalho de planejamento a departamentos especiais e a estabelecer políticas, programas e procedimentos-padrão, tendentes, todos eles, a restringir a iniciativa do homem da linha de execução. Por conseguinte, é geralmente um fato que a extensão do planejamento a todas as fases do trabalho priva um grande grupo de empregados de liberdade de exercer iniciativa própria. Deles se espera obediência, mais do que iniciativa. Essa restrição tende a apagar o espirito criador, tão importante em uma empresa bem sucedida, e também afeta prejudicialmente o moral dos empregados*".

Cremos que tal ponto é particularmente importante numa instituição educativa e com esquemas operacionais tão dependentes da iniciativa e criatividade dos elementos a nivel local. Como provocar mudanças de comportamento e atitudes — finalidade central da educação — através de agentes limitados exatamente nestes aspectos? Como ter um planejamento formal, com metas e prazos rigidos, quando se opera de maneira informal e flexivel?

Evidentemente, não estamos querendo negar a necessidade de planejamento para o MOBRAL, mas apenas ressaltar a sua especificidade e os cuidados que se deve ter ao elaborar um plano para uma organização com suas caracteristicas e finalidades. Não nos esqueçamos de que a equipe que assumiu os postos de direção do MOBRAL em 1972 provinha exatamente do Centro Nacional de Recursos Humanos do IPEA, órgão que implantou o planejamento educacional no Brasil e que coordenou a elaboração de todos os planos de governo de 1965 a 1971.

Retomando a nossa evolução, podemos dizer que o triênio 1972, 1973, 1974 forma, da ótica do planejamento, um conjunto único. Aproveitando o ritmo da Organização e tendo o sistema de educação permanente como referencial, foram lançados três grandes novos programas. No primeiro ano desse periodo é lançado em caráter definitivo o Programa de Educação Integrada. No segundo, o Programa Cultural e no terceiro, o Programa de Profissionalização. Todos resultado de uma feliz coincidência, aliás bastante natural: iniciativas isoladas a nivel estadual e municipal e um corpo técnico central atento às novas necessidades e aspirações de um grande contingente de recém-alfabetizados.

---

* William Newman — *Ação Administrativa.*

Nesta época a Organização possuia duas assessorias voltadas para o planejamento. A Assessoria de Organização e Métodos, voltada para os meios, e a Assessoria de Planejamento e Supervisão, voltada para os fins. Dessa divisão surgem conflitos quanto à prioridade e alocação de recursos.

Nesse contexto interno as metas de alfabetização por estados/territórios se consolidam como grande instrumento de planejamento, muitas vezes criticadas por serem elaboradas por um pequeno número de técnicos, sem maiores consultas ao pessoal de linha, e também por servirem de instrumento de pressão, já que se transformaram num dos padrões de desempenho das Coordenações Estaduais/Territoriais. Na verdade representavam apenas o desdobramento, anual e por unidade de Federação, da grande meta de erradicação do analfabetismo em dez anos. Elaboradas com base no estoque de analfabetos detectado pelo censo demográfico de 1970 e em estimativas de crescimento desta população e da população adulta do país, não continham nenhuma decisão em si mesmas, sendo apenas a expressão numérica de uma decisão anteriormente tomada. Embora a sua existência possa, em certo grau, ter dificultado uma abordagem mais qualitativa do processo de alfabetização, é inegável o seu valor como instrumento de racionalização administrativa, na medida em que estabelecia objetivos anuais, etapas a vencer, o que permitia a visualização do andamento da Organização, como um todo, em direção a seu objetivo prioritário.

É criado o Subsistema de Supervisão Global em 1973. Instrumento de capacitação, orientação, acompanhamento e controle, com a finalidade precípua de levar, ao nível municipal, programas e diretrizes gerais, bem como de realimentar o Sistema MOBRAL, particularmente o planejamento, com informações advindas de campo. Ganha a Organização poderosa arma de penetração e de integração de seus projetos, já que os elementos componentes do Subsistema trabalham no próprio local da execução, atingindo todos os municípios brasileiros e recebendo uma capacitação global que lhes permite uma percepção do todo, e não uma visão setorializada de um programa ou de um aspecto particular da Organização.

As duas assessorias voltadas para o planejamento são fundidas, em 1974, em uma só, denominada Assessoria de Organização e Planejamento. A partir dai inicia-se uma grande luta para a integração e a harmonização dos meios e fins. Inúmeros problemas vêm dificultar esta idéia, mas de qualquer forma o processo havia sido iniciado.

Em 1975 inicia o MOBRAL nova fase de sua vida. Tendo atendido milhões de analfabetos, começa a sentir, por parte da clientela, as

primeiras resistências em ingressar na alfabetização, e do voluntariado, a nivel municipal, em colaborar com sua dedicação e participação. E paralelamente a isto os Programas Cultural, de Profissionalização e Educação Integrada passam a ter cada vez mais sucesso no campo, sendo cada vez mais solicitados pela clientela e pelas comunidades. As Coordenações Estaduais/Territoriais se ressentem cada vez mais das elevadas metas de alfabetização e passam a reclamar maior disponibilidade de tempo e recursos para os outros programas, que se mostram cada vez mais aceitos pela população.

Cria-se na Organização um verdadeiro dilema. Para onde canalizar os recursos? Para a alfabetização ou para os tão promissores novos programas? E nesta época, como para acentuar tal problema, a Organização, após sucessivos e violentos cortes nas suas fontes de receita, vive uma acentuada escassez de recursos financeiros. E ainda, do ponto de vista conceitual, reforça-se a idéia da alfabetização como um processo mais amplo que não se esgota nos cinco meses do Programa de Alfabetização Funcional. Ai apenas se inicia, completando-se na passagem do individuo pelos demais programas. Neste sentido os demais programas seriam também de alfabetização!

Esta idéia, absolutamente correta do ponto de vista de uma filosofia de educação, vem aumentar o conflito interno na Organização e associada aos fatos anteriormente citados provoca uma competição entre os programas. Cada responsável pelos programas, na certeza de estar no caminho certo para o atingimento dos verdadeiros objetivos da Organização, procura captar maior fatia do orçamento e dirigir cada vez mais as Coordenações Estaduais/Territoriais e, particularmente, o Subsistema de Supervisão, para suas respectivas áreas.

A nova assessoria, recém-criada, é quem tem a difícil tarefa de coordenar as atividades e distribuir o orçamento entre os diversos programas. Passa a ser alvo de criticas violentas e, na verdade, não consegue controlar a situação e estabelecer um plano coerente com os objetivos e, principalmente, com o momento que a Organização vive.

Nota-se uma diversificação progressiva dentro dos programas originais e crises sucessivas na função de planejamento. A Organização cresce de forma quase que desordenada.

Paralelamente, o clima nacional é bastante distinto daquele do inicio das atividades do MOBRAL. A crise do petróleo abala toda a economia mundial e particularmente o Brasil, tão dependente deste produto. Os reflexos sobre a "euforia nacional" são sérios e toda a política nacional é questionada. Ainda em novembro de 1974 o partido de oposição obtém sua primeira vitória nas eleições. Os órgãos oficiais

são alvo de violentos ataques e o MOBRAL, que alcançava resultados tão espetaculares, não fica livre desta investida.

Em 1975, o Movimento tem que enfrentar uma Comissão Parlamentar de Inquérito instaurada pelo Senado Federal, com o intuito de investigar um possível desvio de objetivos pela criação de inúmeros programas de reforço e continuidade à alfabetização.

Interessante é observar que tal comissão foi instaurada a partir de denúncias de que o MOBRAL estaria atendendo crianças nas suas salas. Este programa era um experimento com escala reduzidissima, diante dos grandes números que a Organização atingiu nos demais programas.

O relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito foi altamente favorável ao MOBRAL mas mesmo assim trouxe alguns problemas ao trabalho da Organização, particularmente junto aos elementos das comunidades.

O reflexo sobre o planejamento da Organização foi o de uma reflexão séria sobre as suas prioridades e particularmente a verificação de que a alfabetização, do ponto de vista da opinião pública, era o seu grande objetivo.

A Assessoria de Planejamento tem seu trabalho de certa forma facilitado, pois fica bem claro, para todos, o quanto a alfabetização é ainda o programa fundamental do MOBRAL. Ao atingimento da meta de erradicação do analfabetismo é freqüentemente associada a sobrevivência da Organização.

Novos critérios de planejamento, além das metas, são introduzidos. São selecionados aqueles estados mais atrasados na alfabetização e a eles se procura dar um tratamento especial. Para esses "estados-bolsão" do analfabetismo se procura canalizar o maior volume possível de recursos humanos, materiais e financeiros.

Entretanto em nenhum momento se perde de vista a necessidade imediata de programas ou atividades de continuidade à alfabetização. Nesse sentido é criado o Programa Diversificado de Ação Comunitária, cuja idéia central é a de que qualquer ação num município ou comunidade deve envolver a população local, em todas as suas fases. A partir de um diagnóstico dos problemas e necessidades, feito pela população, é estabelecido um plano de ação e só ai se parte para a ação. Tudo isso com assessoria metodológica de técnicos do MOBRAL, mas efetivamente realizado pelas pessoas da comunidade. São criados grupos de ação comunitária e grupos de ação local que devem, por si mesmos, dar continuidade ao trabalho iniciado a partir de técnicos do MOBRAL.

Este programa nos remete a um ponto crucial do planejamento do MOBRAL. Como conciliar metas nacionais, típicas de uma organização como o MOBRAL, com as necessidades e aspirações imediatas dos municípios, das comunidades e, em última análise, do indivíduo?

Na verdade, quando o PRODAC é implantado nos primeiros municípios do país nota-se um choque nos diversos órgãos de linha. Habituados a trabalhar com metas nacionais, transmitidas de cima para baixo para as Coordenações Estaduais/Territoriais, devem agora enfrentar pedidos vindos diretamente dos municípios.

É previsto todo um trabalho de adaptação no planejamento, na execução e no controle do trabalho das gerências e centros, responsáveis pelos diversos programas e projetos da Instituição. Compatibilizar um planejamento nacional com os planos municipais ou locais é agora não mais um ideal e sim uma necessidade premente.

É bem verdade que tal problema ainda é de pequena escala, pois apenas poucos municípios são trabalhados dentro da metodologia do Programa Diversificado de Ação Comunitária. Entretanto é importante qua cada vez mais a Organização se prepare para enfrentar o desafio de atuar baseada nos diagnósticos e planos efetuados pelas comunidades. A integração do macro e do microplanejamento é o caminho a ser buscado pelo MOBRAL para o seu futuro. E sem dúvida isto requer todo um estudo e reformulação de princípios de atuação que até aqui se mostraram tão eficazes.

Este ponto se torna particularmente importante ao pensarmos no trabalho do MOBRAL para a próxima década, quando a erradicação do analfabetismo já tiver sido atingida. Com a tarefa de consolidar um sistema de educação permanente para adultos, centrado na ação comunitária, terá certamente que repensar todo o seu fluxo de comunicação e de controle e mesmo alterar ou adaptar o seu processo decisório. O setor responsável pelo planejamento deverá contar com um ágil fluxo de informações capaz de detectar as necessidades e aspirações mais comuns e freqüentes na clientela. Os programas devem cada vez mais *oferecer* alternativas e não *impor* soluções. Os meios devem estar preparados para a diversificação, em contraposição ao elevado grau de padronização utilizado no programa de alfabetização. E tudo isso sem perder de vista o caráter massivo da ação do MOBRAL.

Na verdade este trabalho já foi iniciado dentro da Organização quando em 1978, pela primeira vez, é feito um planejamento por blocos de estados. Estes foram grupados segundo seu grau de atingimento da erradicação do analfabetismo em três grandes blocos. O primeiro compreende aqueles estados que enfrentam ainda sérias dificuldades na

obtenção de índices favoráveis na alfabetização. O segundo abrange os estados que ainda precisam trabalhar duramente na luta contra o analfabetismo, mas que já apresentam resultados que permitem, também, um esforço no sentido de implantar em escala cada vez maior os demais programas, consolidando, assim, as bases do Sistema de Educação Permanente. E finalmente o terceiro bloco que reúne aqueles estados que já superaram o problema da alfabetização e, portanto, podem se dedicar inteiramente à tarefa da implantação, em massa, do leque de programas e projetos criados pela Organização em função das necessidades da clientela.

Para cada um desses blocos são estabelecidas linhas gerais de ação e mesmo procedimentos que devem orientar a atuação de todos os elementos componentes do Sistema MOBRAL. Cada um desses elementos — gerências, assessorias, centros, subsistema de supervisão e de informação, coordenações, agências etc. — procura estabelecer uma estratégia própria de atuação dentro da grande estratégia nacional.

Por outro lado sofre a Organização um sério problema de coordenação, já que nos anos de 1976 e 1977 são criados mais dois programas — o de Educação Comunitária para a Saúde e o de Esporte para Todos. Além disso, em cada programa, nota-se uma grande diversificação de subprogramas, projetos e atividades, no intuito de um atendimento cada vez mais adequado às diversas situações em que se encontra a clientela de um pais de dimensões continentais como o Brasil. Na área da educação geral é criado o Programa de Autodidatismo e diversas novas modalidades de alfabetização são introduzidas. Nas áreas cultural e profissional vários subprogramas são levados a campo.

E pode-se dizer que isto se verifica em todos os programas da Organização.

A conseqüência é um sufocamento da estrutura que se sente, cada vez mais, pressionada pelo número demasiado de tarefas a cumprir. Isto porque o crescimento da estrutura não acompanhou o aumento de atividades gerado pela própria natureza do trabalho da Organização. E também pelo fato de que todo o trabalho do MOBRAL se baseia numa intensa participação das bases em caráter voluntário. Sem dúvida, para tal, é preciso um trabalho de mobilização e envolvimento, intenso e permanente, que nem sempre é possivel ser feito em curto e mesmo em médio prazo.

O trabalho de planejamento ganha especial importância como principal elemento de coordenação das atividades da Fundação. Trata-se, com a estrutura de que se dispõe, de implantar e implementar o

maior número possível de projetos sem se perder de vista a unidade da ação e as prioridades estabelecidas.

E ainda de se procurar dotar a Instituição de uma estrutura física e humana mais adequada à consecução de seus grandes objetivos.

A técnica de planejamento que se procura adotar é a de constantes consultas aos setores responsáveis pela execução tanto a nível estadual como a nível central. Reuniões semanais entre os gerentes e chefes de centro ou assessoria são realizadas com a finalidade de facilitar o trabalho de coordenação e adaptar constantemente o planejamento.

Cabe destacar que a partir de 1977 o processo de planejamento de cada ano é iniciado com uma consulla às Coordenações Estaduais acerca de que projetos e atividades são os mais adequados à realidade de cada estado/território.

Paralelamente, cada unidade a nível central prepara seus projetos para o ano seguinte. Com esses dois elementos é estabelecida uma estratégia nacional para o ano e enviada às unidades da Federação que, por sua vez, estabelecem sua própria estratégia.

Somente ai é que as gerências e centros responsáveis pelos programas estabelecem a programação para o ano, em seguida enviada às coordenações. Finalmente, no inicio de cada ano, num encontro nacional de coordenadores e técnicos do corpo central, são as programações compatibilizadas e integradas.

A cada ano tem-se conseguido uma maior participação dos diversos níveis de execução da Organização, pois além do processo de planejamento acima descrito procura-se, também, incentivar o nível estadual a fazer consultas constantes aos municípios e comunidades no sentido de se ter um plano de todos e para todos. Além disso foram criados, dentro do orçamento, fundos especiais para financiamento de projetos oriundos do nível estadual e, em alguns casos, do nível municipal ou local.

É importante aqui se caracterizar com bastante clareza o papel do corpo central do MOBRAL no planejamento da Instituição.

Cada gerência e os centros, evidentemente, precisam planejar para cada ano, coordenados pelo setor específico de planejamento, no caso do MOBRAL a Assessoria de Planejamento e Coordenação. Devem, portanto, ser estabelecidas metas, prazos, responsabilidades e todos os passos ou aspectos que compõem o planejamento, dentro de uma política global.

Entretanto, é preciso se ter sempre em mente a natureza desse planejamento central, numa organização cuja área de atuação é um país com as mais diversas realidades como o Brasil. Tal planejamento

deve ser específico e claro o bastante para efetivamente orientar a ação em todos os níveis de execução.

Por outro lado deve também, e isto é básico, dar certo espaço à criatividade dos responsáveis mais diretos pela execução, para adaptações a nível estadual, municipal e local.

Em outras palavras, não se pode ter um planejamento central vago que não defina claramente os grandes rumos e caminhos da Instituição e também não é conveniente um plano tipo "camisa-de-força" que impeça a liberdade de criatividade daqueles que no seu dia-a-dia enfrentam as dificuldades inerentes à grandeza do trabalho a que o MOBRAL se lançou.

Arriscaríamos mesmo dizer que, numa organização como o MOBRAL, mais importante que um plano, por mais detalhado e perfeito, é na verdade o processo constante de adaptações e reformulações que o planejamento deve permitir e incentivar.

Numa linha de montagem industrial, onde as tarefas são geralmente conhecidas e repetitivas, a norma de procedimento pode ser mais importante que a política global da empresa, mas, numa instituição cuja matéria-prima e produto final é o homem, é certamente muito mais importante a finalidade do que a técnica. E nesse sentido o planejamento deve ser visto como o balizamento do caminho a se percorrer e não como o caminho ele mesmo.

A Alfabetização Funcional

Adélia Maria Nehme Simão e Koff
Ana Margarida de Mello Barreto Campello

A análise da evolução do Programa de Alfabetização Funcional basear-se-á na identificação das características tomadas por este Programa, em função de aspectos ou dados da própria realidade e dos objetivos a atingir, buscando-se sempre, nesta análise, ter uma visão global desse desenvolvimento em termos de Brasil.

A evolução do Programa de Alfabetização Funcional não pode ser isolada da evolução do MOBRAL como um todo. Muitas das características tomadas por esse Programa, em determinados momentos, nada mais são do que o reflexo de mudanças na estrutura e funcionamento dessa Fundação. O universo de estudo e análise neste caso, no entanto, limitar-se-á apenas ao Programa de Alfabetização Funcional.

Numa visão retrospectiva, pode-se identificar nessa evolução três periodos perfeitamente distintos e que têm características próprias. Esses períodos, entretanto, não são considerados estanques. Pelo contrário, o embrião das mudanças, que se concretizarão na etapa seguinte, quase sempre poderá ser encontrado no período anterior.

O Programa de Alfabetização Funcional apresenta-se, em 1970, como uma resposta às necessidades de uma população marginalizada, até então, pelo sistema regular de ensino. E esta resposta é dada de forma mais acessível do que aquelas oportunidades de escolarização existentes.

A linha de trabalho adotada foi, estrategicamente, mais informal do que aquela utilizada pelo sistema de ensino da época. Isto pode ser sentido em aspectos tais como:

1) formação de classes próximas às residências dos alunos e funcionando em qualquer local disponível da comunidade;

2) utilização de alfabetizadores recrutados entre os elementos dessa comunidade e sem ser, necessariamente, pessoas com formação específica para o magistério.

A mobilização, nesse período, foi orientada prioritariamente para os adultos analfabetos, residentes na zona urbana e pertencentes à faixa etária de 15 a 35 anos. Acreditou-se, naquele momento, que a população urbana analfabeta poderia ser recrutada num período de tempo mais curto, sendo também mais fácil a instalação de classes e a mobilização de professores. Estas pessoas estariam mais motivadas para a alfabetização pelas próprias condições de vida, numa sociedade urbana. Por outro lado, a faixa etária de 15 a 35 anos seria aquela em que haveria maiores probabilidades de retorno, no que concerne à sua produtividade, em relação ao investimento realizado.

A prioridade preestabelecida só foi confirmada no que se refere à faixa etária, uma vez que a zona rural, talvez pela sua carência em termos de educação elementar, mostrou ser muito receptiva ao Programa. A zona urbana mais desenvolvida apresentava algumas dificuldades, como:

1) resistência a mudanças, inclusive metodológicas;

2) resistência a trabalho voluntário;

3) falta de disponibilidade da clientela, submetida a horários, extremamente rígidos, de trabalho.

Assim, em 1973, o estudo da distribuição por zonas das classes de alfabetização funcional demonstrava que 67,6% dessas classes já estavam localizadas na zona rural.

O segundo período, que se estende de 1973 a 1976, pode ser caracterizado como uma fase de consolidação e sustentação do Programa.

Nessa fase, todos os municípios brasileiros são atingidos, como decorrência de uma expansão planejada. Já então o trabalho anual é definido em função de metas, marcando assim o período em termos de uma ação mais direcionada para o atingimento do objetivo quantitativo, ou seja, a erradicação do analfabetismo em 1980.

À medida em que o índice de analfabetismo no Brasil foi se reduzindo, verificou-se maior dificuldade de atingimento dessas metas, pois a parcela da população adulta analfabeta, que deveria ainda ser atendi-

da, apresentava cada vez mais peculiaridades negativas tais como: deficiências visuais, subnutrição, falta de motivação e características sócio-econômicas que prejudicavam seu atendimento.

Em outras palavras, à medida que parte da população adulta vai sendo alfabetizada, o resíduo resultante apresenta dificuldades crescentes.

Grupos populacionais com características específicas, pescadores, operários da construção civil, por exemplo, para cujo atendimento é necessária uma forma especial de atuação, passam a ter maior significância em função da meta a ser atingida. Dessa forma, o final do período, que ora analisamos, caracteriza-se por uma pressão das Coordenações Estaduais, para que estratégias especiais de implantação e desenvolvimento do Programa sejam elaboradas, visando o atingimento da clientela que passa a se mostrar refratária à forma de desenvolvimento do Programa, até então utilizada.

Essa diversificação do PAF é a característica principal do período que se inicia em 1977, diversificação realizada em função da clientela a ser atendida. Começa-se, assim, a dar ênfase à utilização de recursos tecnológicos, como o rádio e a televisão, e à necessidade de um diagnóstico mais profundo da situação, para embasar a elaboração das diferentes estratégias de desenvolvimento do Programa.

Também em 1977, é definida pelo MOBRAL Central uma estratégia de ação diversificada, em função de blocos de estados, organizados de acordo com a concentração de adultos analfabetos, o que define um atendimento específico, uma concentração de recursos ou uma ênfase maior ao Programa de Alfabetização Funcional naquelas unidades da Federação onde a situação assim o exige.

Tendo em vista a caracterização dos períodos acima evidenciada, serão enfocados a seguir alguns aspectos que devem nortear a análise do desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional.

A abordagem desses aspectos tomará como base os períodos acima caracterizados, buscando-se mostrar a evolução do Programa de Alfabetização Funcional de forma dinâmica e não simplesmente cronológica.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

O Programa de Alfabetização Funcional visa conduzir a pessoa humana a adquirir as técnicas de leitura, escrita e cálculo, como meio

para integrá-la à sua comunidade, permitindo a obtenção de melhores condições de vida.

Esse Programa tem os seguintes objetivos específicos:

1) desenvolver nos alunos as habilidades de leitura, escrita e contagem;

2) desenvolver um vocabulário que permita o enriquecimento de seus alunos;

3) desenvolver o raciocínio, visando facilitar a resolução de seus problemas e os de sua comunidade;

4) formar hábitos e atitudes positivas, em relação ao trabalho;

5) desenvolver a criatividade, a fim de melhorar as condições de vida, aproveitando os recursos disponíveis;

6) levar os alunos:

- a conhecerem seus direitos e deveres e as melhores formas de participação comunitária;
- a se empenharem na conservação da saúde e melhoria das condições de higiene pessoal, familiar e da comunidade;
- a se certificarem da responsabilidade de cada um, na manutenção e melhoria dos serviços públicos de sua comunidade e na conservação dos bens e instituições;
- a participarem do desenvolvimento da comunidade, tendo em vista o bem-estar das pessoas.

Espera-se, assim, oferecer, através de uma metodologia específica, oportunidades de desenvolvimento não só da escrita, da leitura e do cálculo, mas também da formação para a responsabilidade, para a liberdade, capacitando o homem para sua inserção e ação na sociedade a que pertence, respondendo às necessidades da comunidade.

Todo o trabalho metodológico do Programa de Alfabetização Funcional está baseado em técnicas de trabalho em grupo, em ajuda mútua e inserção comunitária. Desenvolvimento pessoal e desenvolvimento comunitário estão intimamente relacionados, um não se fazendo sem o outro.

Pode-se dizer, ainda, que o conteúdo da atividade educativa tem origem na experiência de vida do homem. Este conteúdo, que é parte da vivência do educando, é enriquecido durante o processo educativo e vivenciado mais uma vez pelo sujeito do processo.

O método utilizado se fundamenta no aproveitamento das experiências significativas da clientela. Usa palavras geradoras que se

apóiam nas necessidades básicas do homem, o que garante o interesse e envolvimento dos alunos. Essas palavras têm uso universal nas várias regiões brasileiras.

No ensino de cada uma das palavras geradoras, se recomenda obedecer a uma série de procedimentos, a seguir enumerados, que conduzirão ao desenvolvimento adequado do processo de alfabetização funcional:

1) apresentação e exploração do cartaz gerador;

2) estudo da palavra geradora, depreendida do cartaz;

3) decomposição silábica da palavra geradora;

4) estudo das famílias silábicas, com base nas palavras geradoras;

5) formação e estudo de palavras novas;

6) formação e estudo de frases e textos.

Veremos, agora, de modo mais pormenorizado, as fases ou passos do processo de ensino-aprendizagem.

1) Apresentação e exploração do cartaz gerador

De início, o aluno não lê ou sequer vê escrita a palavra que já está presente, em imagem, no cartaz apresentado pelo professor.

Desinibindo os alunos nas primeiras aulas de cada palavra geradora e estimulando-lhes motivações internas, o debate sobre o cartaz gerador desperta-lhes o interesse, levando-os a descobrir, concluir e fixar. Enfim, a participar integralmente do processo.

O papel do alfabetizador, nesta fase, é o de estimular, através de perguntas e depoimentos — surgidos de técnicas adequadas de grupo —, a reflexão, auxiliando os alunos na comunicação e expressão com clareza de seus pensamentos, experiências e conclusões.

A sistematização e síntese das conclusões e idéias principais apresentadas, durante o debate, constituem a etapa de fixação dos conhecimentos obtidos.

2) Estudo da palavra geradora

As palavras geradoras, como se citou anteriormente, são selecionadas a partir das necessidades humanas básicas, tendo, assim, pertinência semântica em relação ao mundo físico ou psíquico do aluno, ao seu contexto social e profissional.

Aproveitando as palavras geradoras, dos diversos conjuntos didáticos, em uso no Programa de Alfabetização Funcional, assim exemplificariamos.

NECESSIDADES BÁSICAS (campos semânticos: exploração do cartaz e do significado da palavra)	PALAVRAS GERADORAS (forma significante: aprendizagem da leitura e escrita)
EDUCAÇÃO	ESCOLA/PROFESSORA
SAÚDE	REMÉDIO/VACINA
ALIMENTAÇÃO	COMIDA/PANELA/COZINHA
HABITAÇÃO	TIJOLO/CASA
LAZER	RÁDIO/FUTEBOL/VIAGEM
TRABALHO	TRABALHO/MÁQUINA
PREVIDÊNCIA SOCIAL	HOSPITAL/TRABALHO/UNIÃO
VESTUÁRIO	SAPATO/PLÁSTICO
LIBERDADES HUMANAS	VIDA/FAMÍLIA/FÉ/AMOR

À medida que o aluno vai desenvolvendo sua capacidade de leitura, as séries de palavras com denominador semântico comum vão sendo melhor aproveitadas, através de leituras contextuais.

3) Decomposição silábica da palavra geradora

Do todo expressional (a palavra como forma sonora) se chega às partes componentes (sílabas).

Além disso, a decomposição silábica, com valorização fonêmica, permite que o aluno fixe, de imediato, as estruturas silábicas, partindo de esquemas simples e possibilitando chegar a esquemas complexos.

4) Estudo das famílias silábicas

Decomposta a palavra geradora em sílabas, leva-se o aluno a conhecer as famílias silábicas correspondentes. Várias atividades de fixação devem ser realizadas nessa etapa.

5) Formação e estudo de novas palavras

Conhecidas as famílias silábicas, torna-se necessário fazer o aluno perceber a função dessas sílabas, senti-las vivas e atuantes na língua, formando novas palavras. Assim, a sílaba (por ex.: *ba*) será não só reconhecida como manipulada pelo aluno, na formação da unidade lingüística superior: a palavra (*ba*tuque, *ba*nana, tra*ba*lho, goia*ba*). Prevê-se, também, a discussão sobre o significado de cada palavra descoberta.

6) Formação e estudo de frases e textos

A partir do estudo de palavras, o aluno forma frases e textos. Essa etapa é importante. Enquanto os alunos estão fixando as palavras estudadas, também aprendem a expressar as idéias, oralmente e por escrito.

O progresso do aluno é gradual, aos poucos vão surgindo frases e pequenos textos suplementares. Durante o curso o aluno recebe livros de leitura continuada para exercitar e ganhar velocidade na leitura.

O ensino da escrita é paralelo ao da leitura. Quando na palavra geradora aparece um fonema que pode ser registrado de formas diferentes, todas essas formas são ensinadas, evitando-se, assim, a redundância fonêmica de uma nova palavra geradora e enfatizando-se um fonema já estudado.

A ortografia é objeto de cuidados, sem que lhe seja dada uma ênfase capaz de transformá-la em obstáculo ao processo de alfabetização.

O ensino da matemática é paralelo ao da leitura e escrita. O alfabetizador parte da verificação dos conhecimentos que os alunos já possuem, sistematizando-os e ampliando-os. O processo se completa com a aplicação dos conhecimentos adquiridos em situações práticas.

A metodologia adotada pelo MOBRAL representa, dessa forma, um esforço no sentido de atender as características individuais do alfabetizando, cuidando não apenas das suas necessidades, limitações e possibilidades, mas também dos interesses da comunidade.

A seguir será enfocado o desenvolvimento de alguns aspectos que, ao nosso ver, fazem parte da metodologia do Programa de Alfabetização Funcional, e cuja análise é imprescindível quando se busca traçar sua evolução.

Método

Na fase de implantação do Programa de Alfabetização Funcional foram adotados métodos conhecidos para, em função dos resultados iniciais obtidos, selecionar-se o que melhor pudesse atender as necessidades de um programa de massa, sendo flexível o suficiente para atender as particularidades de cada região e de cada grupo populacional envolvido.

Pode-se afirmar que, após a fase de implantação, o método permaneceu constante. Na realidade, a variação que ocorreu diz respeito, apenas, às orientações para sua aplicação. Por outro lado, tais alterações ocorreram com maior ênfase a partir de 1977, ou seja, durante a fase de diversificação do programa.

6) saber calcular os gêneros alimentícios que precisa comprar para a família;

7) saber fazer troco com o dinheiro em circulação (notas e moedas);

8) fazer o cálculo do tempo necessário, para viagens e deslocamento em condução;

9) saber expressar-se oralmente e por escrito de maneira simples e compreensível;

10) saber ler e interpretar pequenos trechos (jornais, revistas, cartas etc.).

No decorrer desses dois primeiros periodos, no entanto, sentiu-se a necessidade de operacionalizar esse decálogo, para que se tornasse de mais fácil utilização pelo alfabetizador.

Foram, então, repensados esses requisitos, para que se pudesse considerar o aluno como alfababetizado, sendo os mesmos reformulados em termos de objetivos terminais e intermediários.

Dessa forma, foi estabelecido que, para ser considerado alfabetizado, o aluno deve ser capaz de:

1) identificar o conteúdo dos textos e das frases que lê;

2) escrever textos e frases com sentido completo;

3) resolver situações-problema, envolvendo as quatro operações com números de 1 a 2 algarismos, com e sem agrupamento;

4) resolver situações-problema, que envolvam medidas de comprimento (m, cm, km), cálculo de perímetro, medida de capacidade (l), medidas de massa (g e kg), medidas de valor (cruzeiro e centavos), medidas de tempo (dia, mês, hora etc.), utilizando quantidades inteiras e frações.

Esses objetivos, acima expostos, são considerados terminais e, para serem alcançados, é necessário que o aluno atinja objetivos intermediários, que são:

1) dar, oralmente, o significado da palavra geradora;

2) identificar a palavra geradora;

3) relacionar a palavra geradora escrita com o seu significado;

4) escrever a palavra geradora;

5) separar as sílabas da palavra geradora;

6) discriminar as silabas da palavra geradora;

7) distinguir as famílias silábicas da palavra geradora;

8) formar, oralmente, novas palavras com as famílias silábicas da palavra geradora;

9) dar, oralmente, o significado da nova palavra formada;

10) ler as palavras formadas com as famílias silábicas estudadas;

11) escrever novas palavras com as famílias silábicas estudadas;

12) ler qualquer palavra;

13) escrever qualquer palavra;

14) formar frases oralmente;

15) ler frases;

16) escrever frases;

17) ler textos;

18) reproduzir, oralmente, um texto lido, usando as próprias palavras;

19) escrever textos.

Em matemática, são os seguintes os objetivos intermediários:

1) ler e escrever números de um algarismo;

2) adicionar e subtrair números de um algarismo;

3) multiplicar e dividir com números de um algarismo;

4) ler e escrever números de dois algarismos;

5) adicionar e subtrair, sem agrupamento, usando números de dois algarismos;

6) multiplicar e dividir números de dois algarismos por números de um algarismo, sem agrupamento;

7) somar e subtrair com agrupamento, usando números de dois algarismos;

8) identificar as unidades de medida de comprimento (m, cm, km);

9) ler e escrever medidas de comprimento (m, cm, km), envolvendo somente números inteiros;

10) ler e escrever medidas de comprimento (m, cm, km), envolvendo os números fracionários 1/2 e 1/4;

11) operar com medida de comprimento (m, cm, km);

12) identificar as medidas de valor (cruzeiro e centavo);

13) ler e escrever medidas de valor, envolvendo só cruzeiros;

14) ler e escrever medidas de valor, envolvendo cruzeiros e centavos;

15) operar com medidas de valor, envolvendo cruzeiros e centavos;

16) identificar unidades de medida de tempo (hora, dia, semana, mês etc.);

17) ler e escrever medidas de tempo, envolvendo números inteiros;

18) ler e escrever medidas de tempo, envolvendo números fracionários;

19) operar com medidas de tempo;

20) identificar as figuras geométricas planas — quadrado, retângulo, triângulo;

21) calcular o perímetro de figuras planas.

O alfabetizador, devidamente orientado, tem toda a autonomia para considerar seu aluno como alfabetizado ou não. A avaliação é realizada durante o próprio processo de alfabetização, permitindo, através do conhecimento do ritmo de aprendizagem de cada um dos alunos, um trabalho que leve em consideração as diferenças individuais.

Além desses objetivos, que dizem respeito especificamente á área cognitiva, devem também ser levados em conta os objetivos geral e específicos do Programa de Alfabetização Funcional, explicitados no início desse estudo.

Em síntese, pode-se dizer que, no tocante à metodologia do Programa de Alfabetização Funcional, as modificações que ocorreram durante esses sete anos traduzem uma busca de aprimoramento de seus diversos aspectos, e, também, uma necessidade de flexibilidade das orientações dadas. Por outro lado, buscou-se, ainda, dar ao alfabetizador mais e melhores recursos que possibilitassem uma aplicação mais produtiva da metodologia.

ESTRATÉGIA

Por estratégia de desenvolvimento do Programa entendem-se as caracteristicas de seu funcionamento, a sua estrutura.

Para a implantação do Programa em cada municipio, uma série de etapas de trabalho devem ser realizadas. Nesse estudo não temos condições de descrever, exatamente, como essa implantação acontece, pois as variáveis que interferem são múltiplas. Será feito, apenas, um resumo do que, em linhas gerais, deve ocorrer.

A primeira etapa desse trabalho pressupõe um diagnóstico do desenvolvimento do Programa, no ano anterior, assim como um diagnóstico da situação do municipio. De posse desses dados realiza-se, então, a etapa seguinte que consiste na mobilização de alunos, alfabetizadores e recursos físicos, materiais e financeiros para o PAF. O êxito do trabalho desenvolvido está ligado, portanto, a um envolvimento imprescindível da comunidade. Após a mobilização de alunos e alfabetizadores, assim como dos recursos necessários, é assinado um convênio com a Comissão Municipal, para o desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional. Em seguida à assinatura do convênio, os alfabetizadores participam do treinamento básico, cujo principal objetivo é garantir a utilização da metodologia do Programa e o alcance de uma boa produtividade no decorrer do mesmo.

Eis alguns aspectos da estratégia de desenvolvimento do Programa que devem ser analisados.

Duração

Na fase de implantação, foi fixada uma duração de cinco meses com duas horas diárias de aula, considerando-se de forma empírica que esse tempo era suficiente para que a maioria dos alunos se alfabetizasse. Os resultados obtidos, nos primeiros momentos da implantação, foram considerados satisfatórios, confirmando, portanto, a hipótese e validando a duração. De modo geral, essa duração manteve-se constante até hoje.

É importante dizer que o aluno não é obrigado a permanecer durante os cinco meses em classe: tendo ele um ritmo de aprendizagem

mais rápido, permanece, apenas, o tempo que lhe é necessário para se alfabetizar; tendo ritmo mais lento, inscrever-se-á no convênio seguinte.

No inicio da fase de sustentação do PAF (1973), foi realizada uma experiência para ampliar em mais um mês a duração do Programa, mediante a assinatura de um termo aditivo ao convênio normal. A produtividade apresentada pelo Programa, ao final do 5º mês de aula, era considerada satisfatória; no entanto, pensou-se que grupando os alunos de várias classes, que não tinham sido alfabetizados no final do convênio, e havendo um reforço da aprendizagem durante mais um mês, se poderia alcançar índices de produtividade ainda mais elevados. Vários fatores contribuíram para que essa experiência não obtivesse os resultados esperados e, portanto, não fosse mantida — por exemplo, o fato de que os alfabetizadores deixavam de considerar os alunos como alfabetizados ao final do 5º mês, fazendo com que os mesmos freqüentassem mais um mês de aula, e ainda a dificuldade de acesso às novas classes organizadas.

No final do 2º periodo (1976), começa a duração do Programa a ser diversificada, em função de caracteristicas especificas da população a ser atendida. Têm, então, inicio as chamadas "iniciativas locais", ou seja, projetos especiais elaborados pelas Coordenações Estaduais/Territoriais e que visam o atendimento de clientelas especiais. É o caso, por exemplo, dos pescadores no Rio Grande do Norte ou dos operários na construção civil em Brasília. No primeiro caso, o programa tem uma duração de oito meses e as classes funcionam no periodo em que os pescadores estão em terra firme. No segundo caso, o programa tem a duração de 10 meses e é assegurada ao aluno a possibilidade de mudança de classe, sempre que, por motivos de trabalho, ele seja transferido de uma localidade para outra, nas proximidades de Brasília.

No terceiro periodo, a maioria dos adultos continua a freqüentar classes de duas horas diárias, durante cinco meses; no entanto, há uma grande ênfase na diversificação, em função das caracteristicas da clientela e/ou programas. Pode-se citar, como exemplo, o Projeto de Atendimento Diferenciado de Belo Horizonte, com uma duração de 10 meses; a Campanha "Leitor Faz Leitor", cujo tempo de duração não é prefixado, dependendo apenas do ritmo de aprendizagem do aluno; os projetos para atendimento a pescadores em Sergipe, Rio Grande do Norte, Paraíba etc., com uma duração de 8 meses; o Programa de Alfabetização Funcional e Educação para o Trabalho (PAFET) que, em sua fase experimental, apresentava uma duração de 6 meses, uma vez que esse projeto tem também como objetivo despertar os alunos para a necessidade de maior qualificação profissional.

Em linhas gerais, portanto, foi possível uma flexibilidade na duração do Programa de Alfabetização Funcional, desde o momento de sua implantação até o final de 1977.

Grupamento de classes

Quanto ao grupamento de classes, no início a orientação dada foi de que as classes fossem formadas com um mínimo de 20 alunos e um máximo de 35, sem entretanto haver uma rigidez no que diz respeito a essas normas.

Durante a fase de sustentação, permanece a orientação dada no período anterior. Sente-se, no entanto, no final dessa fase uma certa dificuldade na operacionalização dessa diretriz. Começam a surgir projetos especiais, também no que diz respeito à formação de classes. É o que acontece, por exemplo, em Roraima, para atendimento a pessoas residentes em áreas de população rarefeita; nesse caso, o mínimo foi fixado em cinco alunos.

No terceiro período, a dificuldade de formação de classes, com um mínimo de 20 alunos, passa a ser sentida por um número bem maior de Coordenações, e por isso vários outros projetos especiais começam a surgir. É o caso, por exemplo, do Rio Grande do Sul, que implantou o Projeto de Alfabetização a Domicílio e, também, projetos especiais propostos pelo MOBRAL Central como a Campanha "Leitor Faz Leitor", onde a estratégia de atendimento é individual, ou o PAFET, que supõe um mínimo de 15 alunos em classe.

Também em relação ao grupamento dos alunos, portanto, a estratégia de desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional variou ao longo desses sete anos, em função das características locais que, de certa forma, impuseram ao Programa condições de funcionamento. Assim, a partir de 1977, convivem formas totalmente diversas de grupamento dos alunos, que vão desde o atendimento individual até a formação de classes com 25 alunos em média.

Gratificação do alfabetizador

Desde o início da implantação do Programa de Alfabetização Funcional, a gratificação do alfabetizador foi estabelecida tomando-se como base o valor aluno-programa, valor esse reajustado ano a ano.

Entende-se por aluno-programa o aluno freqüente até o 4º mês de aula, inclusive.

Assim como houve variações na forma de grupamento dos alunos e na duração do Programa, a gratificação do alfabetizador dos projetos especiais também sofreu algumas modificações. No segundo período, foi estabelecida gratificação fixa, tanto em função de variações na duração do Programa como em função de mudanças na forma de grupamento de classes.

Na 3ª fase, podemos citar a gratificação fixa do alfabetizador do PAFET, por exemplo, ou o Projeto de Recuperação dos Alunos ao Longo do Processo, cuja gratificação por aluno-programa é acrescida de um adicional fixo, em função do fato de que esse alfabetizador trabalha mais duas horas semanais, dando um atendimento especial àqueles alunos que sentem alguma dificuldade.

Dessa maneira, formas diferentes de gratificação do alfabetizador passaram a existir lado a lado.

O pagamento aluno-programa é uma forma de tornar mais vivo o interesse do alfabetizador, para que o aluno freqüente as aulas até quase o final do Programa, pois dessa freqüência dependerá também a sua gratificação. Quando o recrutamento de alunos torna-se difícil pela rarefação da clientela ou por sua resistência em freqüentar as classes de alfabetização, há, forçosamente, uma baixa gratificação do alfabetizador, o que pode refletir numa diminuição do interesse em realizar o trabalho. Daí a opção feita em termos de projetos especiais, que supõem uma gratificação fixa aos alfabetizadores. Vale ressaltar que essa gratificação fixa nunca é superior ao pagamento aluno-programa do alfabetizador que conta com mais de 25 alunos no final do convênio.

Integração com outros programas

Durante o que para o Programa de Alfabetização Funcional caracteriza-se como uma segunda etapa de desenvolvimento, ou seja, o período que se estende de 1973 á 1976, são implantados pelo MOBRAL diversos outros programas que, na área de profissionalização, cultural, de saúde e ação comunitária, farão parte de um todo — o Sistema de Educação Permanente —, numa visão mais ampla do processo educativo.

Na análise da integração do PAF com os demais programas do MOBRAL pode-se utilizar dois enfoques distintos. No primeiro deles,

parte-se do ponto de vista da comunidade, cada um dos programas tendo seu próprio objetivo e atuando, especificamente, na dinamização de aspectos determinados da vida comunitária, havendo, no entanto, uma convergência tanto de seus objetivos como de suas atividades para a estruturação do Sistema de Educação Permanente. No segundo enfoque, ao qual limitaremos o presente estudo, a análise toma como ponto de partida o próprio Programa de Alfabetização Funcional, tendo em vista sua prioridade, no tempo, em relação aos demais programas do MOBRAL. Ainda dentro deste último enfoque pode-se distinguir a integração em termos de estratégias de desenvolvimernto dos programas, direcionando-os para maior dinamização do PAF, e a integração em termos de conteúdos e atividades a serem desenvolvidos dentro da própria sala de alfabetização.

Conteúdos das diversas áreas do conhecimento estão presentes no Programa de Alfabetização Funcional, uma vez que o mesmo toma como base palavras geradoras ligadas às necessidades básicas do homem e preconiza, em sua metodologia, o aproveitamento em classe das experiências vividas pelos alunos.

Dessa forma, desde o principio, conteúdos de outros programas sempre estiveram presentes no PAF, ainda que de forma embrionária. Durante os dois primeiros periodos da evolução desse programa esses conteúdos foram desenvolvidos, sempre que a metodologia, adequadamente aplicada, aproveitava-se do momento da exploração do cartaz gerador, por exemplo, para enriquecer os conhecimentos dos alunos sobre determinados assuntos.

A pouca qualificação dos alfabetizadores — um dado quase sempre constante — levou, no entanto, à criação de mecanismos que facilitassem a operacionalização de uma das características básicas da metodologia do PAF, que é a funcionalidade.

Isto ocorre, quase que exclusivamente, no último período da evolução do Programa. Surgem, assim, os projetos especiais de desenvolvimento do PAF acoplados a conteúdos específicos, os quais vão ser procurados em outros programas do MOBRAL. É o caso, por exemplo, do PAFET, já anteriormente citado, e que consiste no desenvolvimento de conteúdos de educação para o trabalho, ao longo do processo de alfabetização. Outro exemplo é o Projeto de Integração PAF/PES, que consiste no desenvolvimento integrado do Programa de Alfabetização Funcional e do Programa de Educação Comunitária para a Saúde.

Esses projetos de integração são propostos pelo MOBRAL Central às Coordenações Estaduais/Territoriais que, para sua adoção, devem considerar os alunos, seus interesses e necessidades.

Na verdade, as mudanças ocorridas, no que diz respeito a esse aspecto, são relativas ao fato de que ao alfabetizador são dadas condições de melhor desenvolvimento do PAF, na medida em que são colocados à sua disposição recursos que possibilitam maior funcionalidade, no desenvolvimento do processo de alfabetização.

Nota-se que, em todos os aspectos da estratégia do Programa de Alfabetização Funcional, acima analisados, ocorreram mudanças com vistas a tornar esse Programa mais adequado às características locais de sua implantação e desenvolvimento.

Qualificação de alfabetizadores

A capacitação dos alfabetizadores visando o desenvolvimento adequado do PAF foi considerada necessária e imprescindível desde os primeiros momentos da implantação do Programa. Vale dizer que, para serem alfabetizadores, são mobilizadas pessoas da comunidade que, em sua maioria, não têm uma formação para o magistério, principalmente no trabalho com adultos. Por outro lado, para a correta aplicação da metodologia adotada, era necessário dar orientações específicas.

A análise dos dados sobre o treinamento de alfabetizadores tem como base aspectos tais como: conteúdo desses treinamentos, recursos utilizados, época e responsáveis pela realização dessa atividade e, também, a forma como são ou foram realizados esses treinamentos.

Ao contrário do item sobre a estratégia do Programa de Alfabetização, onde são analisados um a um cada aspecto dessa estratégia, para assim se formar uma idéia do todo, nesse caso, proceder-se-á a uma análise global do treinamento de alfabetizadores, caracterizando-se as mudanças ocorridas em cada etapa.

O primeiro período, ou seja, aquele de lançamento do Programa de Alfabetização Funcional a nível nacional, caracteriza-se pela uniformidade com que esse treinamento era realizado. As diretrizes eram dadas a nível nacional e a uniformidade era garantida pelo fato de que os responsáveis por esse treinamento foram técnicos do MOBRAL Central que contavam com o apoio do agente pedagógico dos estados/territórios e de elementos da comunidade.

Em maio de 1972, tendo em vista as metas globais fixadas para o PAF e o ponto de estrangulamento representado pela carência de alfabetizadores qualificados, optou-se por usar o rádio como meio para o treinamento de alfabetizadores. Dentro do período proposto pelo proje-

to foram treinados 74.602 alfabetizadores dos cem mil inicialmente previstos.

Um dos objetivos do treinamento, por via radiofônica, foi o de preservar o conteúdo a ser transmitido, conteúdo esse que seria de mais difícil conservação, através do efeito multiplicador, caso fosse adotado, naquele momento, o treinamento por via direta. Esse objetivo evidencia o que foi acima exposto, quando se afirmou que, nos primeiros anos de implantação do Programa, havia uma certa preocupação em que os alfabetizadores fossem treinados do mesmo modo e sobre os mesmos conteúdos metodológicos, uma vez que não se dispunha, então, de um número suficiente de recursos humanos qualificados para a educação de adultos.

Ainda em relação à fase de implantação do Programa, pode-se afirmar que, à exceção do treinamento via rádio, não existiam épocas de treinamento bastante definidas, e que isso ocorria em função do fato de que tampouco existiam épocas predeterminadas de mobilização e inicio das aulas. Por outro lado, ênfase era dada à capacitação do alfabetizador, antes do inicio das aulas.

As informações sobre o acompanhamento dado ao alfabetizador, no decorrer dos cinco meses de duração do Programa, são bastante escassas, não sendo possivel afirmar que esse acompanhamento existia e de que forma o mesmo se processava, uma vez que não tinha sido, ainda, implantado o Subsistema de Supervisão Global.

Em relação ao segundo período, caracterizado como a fase de sustentação e consolidação do Programa de Alfabetização Funcional e que, temporalmente, está situado entre 1973 e 1976, não ocorreram mudanças significativas, quanto ao conteúdo ministrado, nesses treinamentos. As orientações, dadas pelo MOBRAL Central, continuam a enfatizar a necessidade de que os alfabetizadores sejam treinados na metodologia do Programa.

Se por um lado, de 1973 a 1975 foram distribuidos diferentes materiais de apoio ao treinamento, elaborados pelo MOBRAL Central, inclusive recursos audiovisuais, por outro lado, em 1976, tenta-se uma nova forma de trabalho caracterizada pela não utilização de material predeterminado. A qualificação se fazia a partir da vivência dos passos metodológicos.

Ainda nesse período, as Coordenações Estaduais/Territoriais passaram a ter duas épocas bastante definidas, uma no primeiro e outra no segundo semestre de cada ano, para conveniamento e, portanto, para treinamento e inicio das aulas.

Nesse periodo, com a implantação do Subsistema de Supervisão Global (SUSUG), cujo objetivo prioritário é o acompanhamento do Programa de Alfabetização Funcional, o treinamento de alfabetizadores passa a ser assumido, principalmente, pelos supervisores.

As orientações para o treinamento chegam a esses supervisores, através do agente pedagógico, o qual por sua vez recebe orientações da Gerência Pedagógica do MOBRAL Central.

Como já foi dito anteriormente, é apenas durante esse segundo periodo que começam a ser implantados novos programas pelo MOBRAL. Esse fato faz com que os supervisores passem a ter diversas outras atividades, surgindo, então, a necessidade de dinamização da comunidade, para que a mesma assuma, de certa forma, o treinamento de alfabetizadores e acompanhamento das classes de alfabetização, através da formação dos chamados "grupos de apoio". As atividades, que são necessárias à dinamização de uma comunidade, e a importância de capacitar os elementos que deveriam se tornar responsáveis pelo acompanhamento das classes, fez com que não fosse possível o atingimento, a curto prazo, dos objetivos propostos como era a finalidade do Projeto de Maximização dos Recursos Humanos. O treinamento dos recursos humanos e a necessidade de acompanhamento do trabalho realizado por esses grupos exige um grande envolvimento, excedendo, naquele momento, as possibilidades das Coordenações.

Nesse segundo período, a necessidade de que, durante o desenvolvimento das aulas, o alfabetizador também fosse treinado, já começa a ser sentida e passam a existir duas estratégias de qualificação, assim definidas: treinamento básico, antes do inicio das aulas, e realimentações periódicas, algumas vezes mensais, durante o desenvolvimento das aulas. Nesse momento, procurou-se resolver dificuldades apresentadas pelo alfabetizador e detectadas quando das visitas de supervisão às classes.

A baixa qualificação dos alfabetizadores, em termos de conteúdos gerais, representava, no entanto, um ponto de estrangulamento na aplicação da metodologia e, conseqüentemente, no desenvolvimento do processo de alfabetização.

No terceiro periodo, caracterizado como a fase de diversificação do Programa de Alfabetização Funcional, considerou-se que o treinamento poderia ser dado tanto em termos de conteúdos gerais como em termos de conteúdos metodológicos, de acordo com a necessidade dos alfabetizadores. O conhecimento das características e necessidades dos alfabetizadores indica o trabalho que deve ser desenvolvido, durante a

sua capacitação; ao mesmo tempo, os elementos que melhor conhecem os alfabetizadores são aqueles que estão em contato direto com eles.

Pelas razões acima expostas, uma opção foi feita em relação à capacitação dos alfabetizadores, em termos de definição de competências. Por um lado, coube à Gerência Pedagógica do MOBRAL Central fornecer estratégias, alternativas e meios para a capacitação; e, por outro lado, às Agências Pedagógicas e ao Subsistema de Supervisão Global coube a escolha dos meios, alternativas e estratégias que melhor se adaptassem à capacitação dos alfabetizadores de seus estados ou territórios.

Buscou-se assim, nessa etapa, a flexibilidade das orientações para que as adequações fossem realizadas a nível local, de modo que o treinamento, realmente, respondesse às expectativas ou necessidades do alfabetizador.

Tanto para o desenvolvimento da capacitação em metodologia, quanto em conteúdos gerais, vários recursos foram colocados à disposição das Coordenações, as quais escolheram aqueles que melhor se adaptavam ao desenvolvimento do trabalho nos moldes em que se propuseram realizá-lo, de acordo com sua própria realidade.

Entre os instrumentais para treinamento, colocados à disposição das Coordenações, podemos citar o "Roteiro de Orientações do Alfabetizador", os módulos de Treinamento GIS (Global, Integrado e Sucessivo), as fitas do Programa de Alfabetização-via Rádio, o material do Programa de Autodidatismo e, também, os diversos materiais de outros programas.

Tendo em vista as dificuldades crescentes de mobilização de alunos e alfabetizadores, aliadas à necessidade de atingimento das metas, durante o ano de 1977, deixam de existir épocas muito marcantes de treinamento de alfabetizadores.

Nessa fase, os responsáveis diretos pelo treinamento dos alfabetizadores são, principalmente, os Supervisores de Área que executam o planejamento realizado pelas Coordenações.

Nota-se, também, durante o ano de 1977, a tendência para um progressivo equilibrio entre a realização dos treinamentos básicos e das realimentações periódicas.

Algumas Coordenações, como a do Rio Grande do Norte, por exemplo, optaram por fazer o treinamento parcelado: mensalmente, os alfabetizadores são reunidos, para o planejamento da etapa seguinte dos trabalhos. Dessa forma, as dúvidas ou dificuldades dos alfabetizadores são solucionadas, à medida em que surgem, garantindo-se a operacionalidade do treinamento realizado.

Por outro lado, diversificações ocorreram, também, em relação à carga horária dos treinamentos e à forma de grupamento dos alfabetizadores, em função do local de sua residência ou do fato de que era a primeira vez ou não que essas pessoas assumiam uma classe de alfabetização funcional, podendo, assim, ser dado um reforço naqueles aspectos em que esses alfabetizadores fossem mais carentes.

Em resumo, a evolução da qualificação de alfabetizadores apresenta, praticamente, as mesmas características da evolução do Programa de Alfabetização Funcional como um todo: parte-se da proposição de um modelo único para que, pouco a pouco, na interação com diversos aspectos da realidade, tais como características locais e da clientela, adequações e reformulações sejam propostas e levadas a efeito.

ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO FUNCIONAL

O acompanhamento e o controle de um programa com um universo de atuação bastante amplo, como o PAF, têm redobrada sua importância, uma vez que os dados obtidos a cada momento são imprescindíveis para que possíveis adequações ou reformulações possam ser realizadas.

Nesse item, no que diz respeito ao acompanhamento, enfocaremos aspectos tais como supervisão direta e indireta, para então analisar como se processa o controle, propriamente dito, do PAF.

Acompanhamento

No primeiro período de desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional, a supervisão às classes era realizada de forma assistemática por técnicos do MOBRAL Central, cabendo a maior parte da responsabilidade da realização dessa atividade a elementos da Comissão Municipal.

Já no período seguinte, com a implantação do SUSUG, essa responsabilidade passa a ser dos supervisores, continuando o envolvimento da Comissão Municipal, mas agora em escala bem menor.

Ao final do segundo período, o esforço para um acompanhamento ainda mais direto e sistemático às classes de alfabetização funcional

não é traduzido por um acréscimo significativo no número de visitas de supervisão pedagógicas realizadas. As atividades a serem desenvolvidas pelos supervisores são ampliadas pelo seu envolvimento em outros programas do MOBRAL, ao mesmo tempo em que dificuldades de transporte e acesso a zonas rurais distantes começam a tomar maior vulto.

Duas tentativas de solucionar esse problema são realizadas: a primeira ainda no decorrer do 2º período de evolução do PAF e que redunda na formação dos grupos de apoio, já anteriormente referidos, quando da análise da qualificação de alfabetizadores.

A segunda solução tentada para esse problema foi a implantação, em 1977 — terceiro período, portanto —, do Plano de Supervisão Pedagógica por Metas ao PAF, que é uma busca de utilização mais racional dos recursos humanos das Coordenações e que fixa metas de supervisão para todos os elementos das COEST/COTER e, inclusive, para os próprios supervisores. Nesta etapa, o Subsistema de Supervisão Global é ampliado em termos de recursos humanos e são realizadas experiências nas Coordenações — Minas Gerais/Norte e Rio Grande do Sul, por exemplo — de concentração dos Supervisores de Área nos municípios de maior meta para o PAF, ou seja, naqueles municípios em que o número de adultos analfabetos é mais elevado.

Nesse período, os técnicos do MOBRAL Central supervisionaram apenas as classes de projetos especiais, em fase de implantação, como foi o caso do PAFET e do PAF-via Rádio. A responsabilidade da supervisão em geral ficou a cargo dos supervisores, que são orientados pela Agência Pedagógica, cujos elementos também realizam essa atividade, numericamente em escala muito menor do que o Subsistema de Supervisão Global.

Também no que diz respeito à supervisão indireta, o acompanhamento do MOBRAL Central no primeiro período foi assistemático. Os agentes pedagógicos não enviavam relatórios e o conhecimento do desenvolvimento do Programa pela Gerência Pedagógica era obtido, principalmente, através das viagens de supervisão realizadas e, em menor escala, através de cartas e depoimentos.

Durante o segundo período, a partir de 1974, os agentes pedagógicos passam a enviar relatórios. No entanto, há grande dificuldade no tratamento de tais dados, em função da não padronização das informações coletadas.

Já em 1977, o relatório de atividades da Agência Pedagógica é padronizado, sendo fixada uma periodicidade bimestral para o mesmo. Esses relatórios, trabalhados exaustivamente pela Gerência Pedagógica, possibilitaram um acompanhamento sistemático do desenvolvimento

do Programa de Alfabetização Funcional. A análise desses relatórios permitiu, também, a realimentação dos elementos das Agências Pedagógicas naqueles aspectos julgados necessários, assim como que fosse traçado um perfil do desempenho dessas Agências.

Controle

No primeiro período, a Gerência Pedagógica teve, principalmente, um controle quantitativo do desenvolvimento do Programa. O controle qualitativo foi assistemático, sendo realizado através das visitas de supervisão e pela análise da correspondência recebida.

No segundo período, a Gerência Pedagógica realizou, apenas, o controle qualitativo do Programa, através da assistência técnica prestada às Coordenações; ao Subsistema Integrado de Informações coube o controle quantitativo.

Na 3ª etapa de desenvolvimento do PAF, os dados tanto quantitativos como qualitativos de desenvolvimento desse Programa passaram a ser trabalhados de forma global, quando se passou a analisar o desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional tanto em termos quantitativos como em termos qualitativos. Esse trabalho integrado passou a ser realizado a nível das Coordenações pelos agentes de informática e pedagógico e, a nível de MOBRAL Central, pela Gerência Pedagógica e pelo Grupo de Informática.

Quanto ao acompanhamento e controle, portanto, houve uma evolução em direção à maior sistematização no desenvolvimento dessa atividade, obedecendo a mesma a uma progressiva estruturação. O próprio desenvolvimento dessa atividade ganha maior importância na medida em que o diagnóstico do Programa é um dado essencial para que se façam opções que impliquem mudanças na estratégia de atuação.

CONCLUSÕES

Para essas conclusões se tomará como base, principalmente, o último período, no qual, de certa forma, pode-se encontrar as grandes linhas do que será, possivelmente, o desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional nos anos vindouros.

Em primeiro lugar, é importante enfatizar que a diversificação, principal caracteristica do ano de 1977, é irreversivel, ou seja, que cada vez mais serão necessários, para o desenvolvimento do PAF, projetos especiais, tendo-se em vista as caracteristicas da clientela a ser atendida.

A diversificação pressupõe uma capacitação dos agentes pedagógicos, no que diz respeito ao conhecimento das necessidades locais e das caracteristicas da região. É necessário que esse agente tenha uma visão global de seu estado, para que possa optar mais conscientemente.

A implantação de projetos especiais exigirá um acompanhamento sistemático, para que se alcancem os resultados desejados.

Por outro lado, os projetos especiais também significam um acréscimo em termos de custos financeiros. A opção por uma expansão quantitativa, realmente significativa desses projetos, certamente terá que levar em conta os resultados obtidos em função dos gastos necessários.

Recomenda-se o uso, cada vez maior, de meios tecnológicos para a veiculação do PAF.

O papel da Gerência Pedagógica, em termos de projetos especiais, tende a ser de elaboradora de projetos que supõem um custo elevado e um conhecimento especifico — como é o caso, por exemplo, dos programas pelo rádio ou televisão — e de orientadora, no que diz respeito à elaboração e implantação dos demais projetos especiais pelas Coordenações.

A importância do diagnóstico deverá levar, progressivamente, a uma situação em que as Coordenações Estaduais/Territoriais serão responsáveis pela própria elaboração dos projetos especiais. Os técnicos dessas Coordenações têm um contato maior com a realidade de seus estados ou territórios, sendo, portanto, as pessoas mais indicadas para propor estratégias especiais que visem à resolução de problemas locais, para o desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional.

A integração do PAF com outros programas do MOBRAL deve ser buscada, cada vez mais, quer a nivel de conteúdos e atividades realizadas nas classes de alfabetização, quer a nivel de estratégias de desenvolvimento dos programas.

Conclusivamente, a experiência do Programa de Alfabetização Funcional, nas suas diferentes dimensões e abrangências, nos conduz para a sintese da educação permanente. Esta requer uma integração dos diferentes niveis educacionais, uma articulação entre as modalidades de educação escolarizada e extra-escolar, como também uma politica de incentivo à educação de adultos. É preciso que se reconheça a

permanência da educação, com os conhecimentos, atitudes e comportamentos condicionados por um grande número de agentes, inclusive os meios de comunicação social.

Programa de Educação Integrada

Adélia Maria Nehme Simão e Koff
Heloisa Meira Coelho Melhado
Maria de Lourdes Marquez Bittencourt

O Programa de Educação Integrada (PEI) foi o primeiro grande desdobramento da alfabetização funcional do MOBRAL. Sua origem antecedeu, inclusive, à diversificação derivada da adoção do modelo de educação permanente pelo Movimento.

Originalmente, a idéia de um curso que desse continuidade à alfabetização funcional foi delineada a partir das pressões vindas do campo.

Em principio, a urgência era a da integração do neo-alfabetizado na força de trabalho — o momento histórico do pais, com elevados indices de crescimento econômico e intensa urbanização, somava-se aos desejos explicitados pela clientela do MOBRAL.

No final do primeiro ano de funcionamento do MOBRAL, em 1970, constatou-se de modo informal e empírico, em todas as frentes de trabalho: *a*) que os egressos da alfabetização aspiravam por novas oportunidades de continuidade de seus estudos; *b*) que a incidência de matrícula dos alunos da alfabetização funcional se fazia na faixa etária de 15 a 25 anos, o que representava grande parcela da população ativa.

Assim sendo, por consenso dos então Coordenadores Estaduais/Territoriais e dos técnicos do MOBRAL Central, foi decidido no início de 1971 a criação do Programa de Educação Integrada.

Foram fixados os seguintes objetivos gerais:

1) propiciar o desenvolvimento da autoconfiança, da valorização da individualidade, da liberdade, do respeito ao próximo, da solidariedade e da responsabilidade individual e social;

2) possibilitar a conscientização dos direitos e deveres em relação à família, ao trabalho e à comunidade;

3) possibilitar a ampliação da comunicação social, através do aprimoramento da linguagem oral e escrita;

4) desenvolver a capacidade de transferência de aprendizagem, aplicando os conhecimentos adquiridos em situações de vida prática;

5) propiciar o conhecimento, utilização e transformação da natureza pelo homem, como fator de desenvolvimento pessoal e da comunidade;

6) estimular as formas de expressão criativa;

7) propiciar condições de integração na realidade sócio-econômica do país.

E como objetivos específicos:

1) proporcionar conhecimentos básicos relativos aos conteúdos das diferentes áreas, correspondentes ao núcleo comum das quatro primeiras séries do ensino de primeiro grau, observando as características de funcionalidade e aceleração;

2) fornecer informações para o trabalho, visando o desempenho em ocupações que requeiram conhecimentos a nível das quatro primeiras séries do 1º grau, proporcionando condições de maior produtividade, aos já integrados na força de trabalho, e permitindo o acesso a níveis ocupacionais de maior complexidade.

O Programa de Educação Integrada, para efeito de análise, pode ser dividido em três fases:

1) Implantação: 1971

2) Expansão: 1972/1976

3) Revitalização: a partir de 1977.

É importante frisar que essas fases não podem ser consideradas estanques, isto porque, na maioria das vezes, modificações propostas em uma fase tiveram sua origem em estudos iniciados em fase anterior.

A evolução do Programa de Educação Integrada pode ser analisada através da abordagem de aspectos da Metodologia e da Estratégia.

METODOLOGIA

O processo de educação de adultos, num sistema de educação permanente, deve caracterizar-se pela continuidade e progressividade das condições educativas. O Programa de Educação Integrada deve proporcionar continuidade ao processo formativo iniciado com o Programa de Alfabetização Funcional.

Obedecendo a esta linha, os fundamentos metodológicos em que se apóiam os Programas de Educação Integrada e de Alfabetização Funcional são os mesmos. Isto poderá ser observado a partir do estudo do material didático, do método e da avaliação do aluno.

Material didático

Desde a fase experimental foi distribuído, aos professores e alunos, o conjunto didático básico, material elaborado de acordo com a metodologia e os princípios do Programa de Educação Integrada.

Esse conjunto era constituído de:

1) *livro de texto* — para permitir, através dos trabalhos com textos geradores, o desenvolvimento do programa, de acordo com a metodologia preconizada pelo MOBRAL;

2) *livro glossário* — para estimular a pesquisa vocabular, auxiliando a decodificação das palavras, desenvolvendo hábitos e habilidades de consulta a dicionário;

3) *livro de exercícios de matemática* — para possibilitar a fixação de conceitos matemáticos e a sua aplicação em diferentes situações;

4) *livro do professor* — para possibilitar ao professor a fixação dos fundamentos e das estruturas básicas da metodologia preconizada para o Programa;

5) *conjunto de cartazes* — para servir como elemento estimulador na exploração dos textos geradores.

A partir de 1972, foram incorporados novos materiais ao Programa, para possibilitar a aquisição de informações referentes ao conteúdo das áreas de estudos sociais e ciências.

O aluno recebia, então, dois livros que, junto a um jornal individual, constituiam o seu material de leitura complementar.

O ano de 1973 marca, ainda, a entrada de um novo tipo de material complementar no PEI: a enciclopédia "A Aventura do Homem", em fascículos.

Até o final de 1974, foram colocados à disposição dos alunos 24 fascículos dessa enciclopédia. Esse material era utilizado pelo aluno em sala de aula e/ou em sistema de empréstimo.

O material passa por sucessivas avaliações e, em decorrência, ajustes são feitos, visando seu aprimoramento e atualização de dados ou informações.

No final desse periodo, começam a surgir preeocupações no que diz respeito à própria estrutura do material, assim como ao conteúdo veiculado.

Dessa forma, em 1977, é proposta a modificação do material para uso no PEI.

O Conjunto Didático Básico passa a ser assim constituido:

1) livro de textos geradores — que apresenta, além dos textos, variadas atividades de comunicação e expressão e um glossário;

2) livro de matemática — onde o aluno encontrará conteúdos e diferentes exercicios;

3) livro de integração social e ciências — que explora conteúdos e apresenta sugestões de atividades;

4) livro do professor — onde são dadas as orientações metodológicas para o desenvolvimento do PEI;

5) conjunto de cartazes — que apresenta, além de cartazes relacionados a todos os temas do PEI, mais 5 cartazes que constituem um apoio ao trabalho na área de integração social e ciências.

Algumas inovações do novo conjunto podem ser ressaltadas:

1) Introdução de atividades em todos os livros do aluno

Essa inovação busca facilitar o trabalho do professor, que nem sempre tem tempo ou iniciativa para criar atividades de fixação ou verificação de conhecimento dos alunos. Muitas vezes, o professor retirava sugestões de atividades de material próprio para criança.

Salientamos que o professor é orientado para criar novos exercicios/atividades de acordo com necessidades e interesses dos alunos, a fim de complementar os já apresentados.

2) Criação de um livro ligado à educação para o trabalho

Esse novo material possibilita o alcance do objetivo do Programa, voltado para a área de profissionalização.

Esse livro, que tem como forma de comunicação a história em quadrinhos, aborda os vários tipos de trabalho, dando maior destaque aos setores primário e terciário da economia.

3) Introdução de um livro de integração social e ciências

Esse material serve como enriquecimento ao trabalho tanto do aluno quanto do professor, a fim de garantir equivalência.

Ele substitui os dois livros de leitura complementar utilizados até então.

Método

Ao caracterizar o método do PEI pode-se apontar os seguintes aspectos:

1) fundamenta-se no princípio metodológico da funcionalidade, uma vez que apresenta uma relação direta e essencial entre o processo de ensino-aprendizagem e a experiência de vida dos alunos;

2) adota, ainda, o princípio didático da aceleração, na medida em que as experiências dos alunos são consideradas e trabalhadas a partir de situações de sua vida, permitindo maior assimilação de conteúdos em menor espaço de tempo. Em outras palavras, evitando perda de tempo em atividades para informação e formação de atitudes e habilidades que a vida já desenvolveu;

3) trata-se de um método global, ou seja, parte do tema geral para o particular;

4) parte do estudo de temas, ligados às necessidades humanas básicas, tais como: comunicação, produção, natureza, trabalho, esporte, diversão, turismo, alimentação, habitação, higiene e saúde, civismo, cultura, transporte e educação;

5) não há seqüência preestabelecida na abordagem desses temas. Estes são analisados a partir dos interesses e necessidades do grupo;

6) o estudo de cada tema se concretiza a partir da exploração de um cartaz gerador e do trabalho com o texto gerador;

7) trata-se de um método que busca a articulação de áreas de estudo, no trabalho com o texto gerador e atividades decorrentes;

8) adota técnicas de trabalho em grupo que viabilizam o aproveitamento dos conhecimentos acumulados, a troca de experiências, a participação ativa de todos os alunos, a discussão em torno de problemas, a busca de soluções para os mesmos etc.

Todo o conteúdo programático tem, assim, sua origem na realidade dos alunos. Tal conteúdo será desenvolvido na extensão e profundidade, conforme o estágio de aprendizagem do educando.

O equilíbrio e a dosagem desse será dada pelo professor ao planejar as atividades de classe, levando em conta o interesse do grupo e sem perder de vista a equivalência do Programa.

Em seguida, considerando os períodos de evolução do PEI, serão feitas considerações sobre cada um dos passos do método utilizado.

1) *Escolha do tema*

O estudo a partir de temas, relacionados às necessidades humanas básicas, permite a interligação dos aspectos histórico, político, social, econômico, científico e cultural. Facilita, ainda, a transferência de conhecimentos. Assim, a globalização do processo ensino-aprendizagem se faz por meio do estudo de temas, permitindo atender às diferentes dimensões de vida do aluno.

Na fase de implantação do Programa, os temas não eram prefixados. Estes iam surgindo na medida das expectativas do grupo.

No 2º e 3º períodos, em treinamento e nos materiais informativos, passa a se apresentar uma proposta de um conjunto de temas a serem desenvolvidos no Programa.

2) *Exploração do cartaz gerador*

O cartaz gerador procura retratar situações de vida próximas da vivência do aluno.

O trabalho com o cartaz provoca a participação de todos, dando oportunidades, através dos debates, para que os alunos desenvolvam sua capacidade de expressão, libertem-se da timidez, enfim, participem ativamente.

Durante a exploração do cartaz, embora estejam todos os alunos voltados para um estímulo único, cada um deles apresenta manifestações diferentes que dizem respeito ao que experimentou e viveu ou às expectativas que possui.

Todas as idéias, fatos e experiências discutidas são sistematizadas pelo professor e seu grupo de alunos.

Desde o início do programa o cartaz gerador podia ser utilizado em qualquer momento do trabalho em sala de aula: seja para motivar a discussão de um tema ou texto, seja para sistematizar ou complementar os assuntos tratados. Foi observado, no entanto, que esta flexibilidade ocasionou problemas, tais como:

1) dificuldades encontradas pelo professor para utilizar esse recurso, como, por exemplo: definição do momento mais adequado para utilização do cartaz, conjugação cartaz gerador e texto gerador e o aproveitamento de um mesmo cartaz em situações diferentes;
2) em decorrência, a não utilização ou a subutilização desse recurso didático.

A partir de 1977, foi definida a exploração do cartaz gerador como o primeiro momento do estudo do tema, durante o trabalho de classe. Esperava-se, assim, minimizar as dificuldades citadas.

É importante ressaltar que fica, ainda, a critério do professor, o aproveitamento do cartaz, assim como de qualquer outro recurso visual, em outras situações, o que dependerá de sua maior ou menor qualificação.

A partir de 1978, acredita-se que o professor terá maior facilidade em analisar os temas, uma vez que foram criados cartazes para cada um deles.

3) *Exploração do texto gerador*

Os textos geradores despertam motivação, levam os alunos a descobertas, proporcionando-lhes novos conhecimentos, habilidades e atitudes, e propiciam o inter-relacionamento das diferentes áreas de conhecimento humano.

O fato de um mesmo texto gerador ser trabalhado em diferentes regiões do Brasil, em função do material didático adotado, não se constitui num obstáculo para sua adequação à realidade local. Isto porque todo o trabalho de exploração considera, como já foi dito, as experiências de vida e realidades locais. Assim a "cor local" de um texto é dada pela sua correta exploração, o que é, ao mesmo tempo, a garantia da funcionalidade e da equivalência do Programa.

Desde a fase de implantação, o professor vem sendo orientado para adotar diferentes técnicas de exploração de texto gerador, tais como: análise parcelada do texto, agrupamento das palavras significativas do texto, tempestade mental, agrupamento das idéias centrais do texto e leitura global do texto.

Fica a critério do professor a escolha da técnica de exploração mais adequada de acordo com o grupo de alunos, texto selecionado e suas habilidades de trabalho.

De modo geral, o professor apresenta maior facilidade para utilizar as técnicas de análise parcelada e leitura global do texto.

Essas técnicas, que merecem, hoje, maior ênfase na orientação aos professores, podem ser assim detalhadas:

1) análise parcelada do texto
- destaque da primeira frase ou grupo de frases que encerrem uma idéia significativa;
- perguntas ao aluno sobre os assuntos que a(s) frase(s) sugere(m);
- análise da(s) frase(s) seguinte(s) até que o texto seja totalmente estudado.

2) leitura global do texto
- leitura silenciosa de todo o texto;
- extração da(s) idéia(s) principal(is);
- levantamento de situações ou problemas inerentes a cada idéia.

3) realização de atividades

Em decorrência da exploração do texto gerador, o professor deverá propor a realização de variadas atividades.

As atividades deverão ser selecionadas, tendo-se em mente os objetivos a atingir, o conteúdo a ser abordado e a articulação das áreas de estudo.

Ressaltamos que cada uma das diferentes áreas de estudo poderá, num determinado momento, ser tratada separadamente, sem perder sua articulação com as outras áreas e com o próprio tema como um todo.

Essas atividades podem ser desenvolvidas individualmente ou em grupo.

Avaliação do aluno

Como nos demais programas, a avaliaçado em educação integrada é um processo global, abrangente e contínuo.

Durante a fase de implantação, que se caracterizava também como fase experimental, a avaliação do aluno mereceu uma estratégia especifica.

Além de todo o trabalho realizado pelo professor, ou seja, observações constantes, realização de atividades avaliatórias etc., efetuou-se

uma avaliação direta, pela equipe do MOBRAL Central, em alguns municípios pré-selecionados. Essa avaliação consistia em observação das atividades de classes e entrevistas com os alunos.

Realizou-se, também, uma avaliação indireta por meio da análise dos boletins de freqüência e uma verificação escalonada do rendimento do aluno.

Essa verificação era feita a partir da aplicação de testes padronizados em 3 modelos — A, B e C — de complexidade crescente. A aplicação dos testes tipo B e C dependia da *performance* do aluno no teste anterior.

Vale dizer que o desempenho do aluno nos testes não interferia na definição quanto a estar ou não apto a sair do Programa. Essa determinação era responsabilidade do professor, que adotava como parâmetro o atingimento dos objetivos prefixados.

A verificação escalonada visava, então, obter pontos de referência para a avaliação da experiência.

Na 2ª fase, ou seja, a de expansão, a avaliação se baseava em objetivos assim determinados:

1) objetivos gerais e específicos — estes, prefixados pelo MOBRAL desde o lançamento do Programa, traduziam a meta final a ser alcançada pelo aluno;

2) pontos de referência — estes ficavam numa linha intermediária entre os objetivos do Programa (gerais e específicos) e os objetivos operacionais, traçados pelo professor. Os pontos de referência foram prefixados pelo MOBRAL, sendo apresentados em forma de matriz e discutidos durante os treinamentos;

3) objetivos operacionais — estes eram formulados pelo professor, de acordo com o tema tratado e as expectativas, necessidades e interesses do grupo de alunos.

Nesse período cabia também ao professor determinar se os alunos estavam aptos ou não a receber o certificado de conclusão do Programa.

Esse certificado era fornecido pelas Secretarias de Educação (SEC e SEMEC) responsáveis pelo referendo dos mesmos.

Pode-se observar alguns problemas para a operacionalização dessa estratégia de avaliação, tais como:

1) a definição *a priori*, pelas Secretarias de Educação, de um conteúdo que seria o equivalente às 4 primeiras séries;

2) a incompatibilidade, muitas vezes, entre esse conteúdo, baseado quase sempre no Sistema Regular de Ensino, e as caracteristicas de uma clientela adulta;

3) a dificuldade do professor em dosar o conteúdo, equivalente às 4 primeiras séries do 1º grau, conjugando as orientações das Secretarias de Educação e as necessidades e interesses do grupo de alunos.

Já no final da 2ª fase, buscando minimizar essas dificuldades e, ainda, um estreitamento de relações com as Secretarias de Educação, foram tomadas as seguintes providências:

1) busca de entrosamento maior com o Ministério de Educação e Cultura/Departamento de Ensino Supletivo — MEC/DSU;

2) definição dos objetivos intermediários e terminais do PEI, por área de estudo, num trabalho conjunto MOBRAL/MEC/DSU;

3) apresentação do Programa aos Conselhos Estaduais de Educação (CEE), a fim de ratificar o parecer do Conselho Federal de Educação (CFE). Esperava-se, assim, o ajustamento dos curriculos definidos pelo CEE, para cada SEC/SEMEC, com o proposto para educação integrada;

4) incorporação dos objetivos definidos ao material didático do Programa;

5) compatibilização entre os princípios de avaliação do PEI e determinadas exigências das SEC/SEMEC, tais como: histórico escolar, provas finais e certificados de conclusão.

Através dos objetivos intermediários, o professor poderá avaliar os diferentes niveis dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o aluno demonstra ao realizar as atividades. O dominio de cada um dos objetivos intermediários de uma área dará condições ao aluno de alcançar o objetivo terminal correspondente.

A avaliação final do aluno deve resultar da apreciação de seu rendimento ao longo do processo, sendo considerado apto a receber o atestado de escolaridade do Programa de Educação Integrada o aluno que domine os conteúdos propostos nos objetivos terminais.

A articulação de áreas de estudo, o atendimento aos interesses e necessidades dos alunos, um *curriculum* próprio para adulto foram considerados na formulação dos objetivos.

ESTRATÉGIA

Na fase de implantação, em 1971, o Programa era desenvolvido pelo MOBRAL em convênio com suas Comissões Municipais.

A partir de 1972, considerando o crescimento significativo da clientela do ensino supletivo, principalmente representada pelos egressos de alfabetização, e visando racionalizar esforços e ampliar a abrangência do Programa, o MOBRAL colocou a educação integrada à disposição das Secretarias Estaduais e Municipais.

A execução do Programa passa, assim, a ser de responsabilidade das SEC/SEMEC em convênio com o MOBRAL.

Pela assinatura desse convênio, o MOBRAL se compromete a fornecer material didático e treinamento de professores, garantindo, deste modo, a metodologia do Programa.

Em contrapartida, cabe às Secretarias ceder recursos humanos e materiais necessários, bem como os locais para funcionamento das classes e a organização do Programa.

Ainda em 1972 foi apresentada ao Conselho Federal de Educação argumentação no sentido de pleitear validade para o Programa de Educação Integrada.

Em 25 de janeiro de 1973, o CFE emitiu o Parecer 44/73, reconhecendo a equivalência do Programa de Educação Integrada do MOBRAL às 4 primeiras séries do 1º grau.

Pelos princípios estabelecidos nesse parecer, ficou garantido, entre outras coisas, que a avaliação da aprendizagem é realizada no processo e os certificados de conclusão do curso são expedidos pelas Secretarias de Educação.

Em 1974, foi efetuada consulta sobre expedição de certificado pelo Movimento de Educação de Base (MEB), gerando a emissão do Parecer 1.675/74 pelo CFE. Com esse parecer o MOBRAL foi autorizado a assumir a avaliação da aprendizagem, quando em convênio com entidades, podendo expedir certificado, contanto que fosse referendado pelo órgão próprio do sistema de ensino local.

Já na fase de revitalização, surge o Parecer nº 15/78 — COLENE/DSU/MEC —, que autoriza o MOBRAL a realizar convênios com escolas particulares. Estas poderão expedir o atestado de escolaridade correspondente às 4 primeiras séries do 1º grau, com validade nacional, desde que sejam autorizadas ou reconhecidas pelos órgãos próprios estaduais ou municipais.

Os atestados, assim expedidos, foram isentos do referendo das Secretarias Estaduais ou Municipais de Educação.

Por esse parecer é dada ainda ao MOBRAL a autorização para emitir os certificados, também com validade nacional, sem o referendo das Secretarias de Educação.

Isto posto, pode-se analisar os aspectos operacionais de base: duração, treinamento e acompanhamento.

Duração

Na 1ª fase, o Programa desenvolvia-se em 12 meses.

No entanto, posteriormente, os executores do Programa solicitaram modificações na sua duração, com as seguintes justificativas: a) necessidade de atender ao ano letivo fixado pelas SEC/SEMEC; b) importância de se levar em consideração o ritmo de aprendizagem individual do aluno.

Por outro lado, o Parecer nº 44/73 fixou sua duração mínima em 720 horas.

A partir de então, as Secretarias de Educação podem distribuir essa carga horária em etapas, podendo o Programa durar de 10 a 18 meses.

Para determinação das etapas devem ser levados em consideração:

1) necessidades e interesses locais;

2) não seriação, procedimento que seria incompatível com a metodologia adotada;

3) flexibilidade de entrada de novos alunos e saída dos considerados aptos, em cada etapa, visando atender às diferenças individuais.

Assim, embora o programa tenha a duração de 720 horas, o aluno poderá alcançar os objetivos ao final de, por exemplo, 400, 500 ou 600 horas. Outros poderão necessitar de mais de 720 horas, sendo então encaminhados a um novo Programa.

Treinamento

Numa visão retrospectiva, observa-se que se vem adotando diferentes estratégias para treinamento de professores.

Na fase de implantação optou-se pela realização do treinamento em duas etapas, obedecendo o princípio do efeito multiplicador. Na 1ª

etapa, a equipe do MOBRAL Central treinou os professores representantes de cada município e, na 2ª etapa, esses professores representantes treinaram a totalidade dos professores que participavam da experiência de educação integrada em todos os municípios selecionados.

Nesses treinamentos, foram utilizados como material de apoio textos informativos e *slides*.

A partir de então, os treinamentos vêm sendo realizados ora pela equipe do MOBRAL Central, das Coordenações Estaduais/Territoriais ou do Subsistema de Supervisão Global, ora pelas Secretarias de Educação, lançando-se mão, na maioria das vezes, do efeito multiplicador. Tal definição de competências depende das necessidades e realidade local.

O material didático, junto com os roteiros elaborados pelo MOBRAL, constituem os recursos básicos nesses treinamentos.

Acompanhamento e controle

Em 1971, o MOBRAL adotou procedimentos de acompanhamento e controle, tendo em vista o caráter experimental dessa fase. Foram realizadas atividades como:

1) verificação das caracteristicas do Programa, pela realização de entrevistas com membros da Comissão Municipal, professores e alunos do MOBRAL;

2) verificação do desempenho do aluno, através de testes padronizados;

3) observação dos boletins de freqüência;

4) envio de correspondências do MOBRAL Central diretamente para o professor etc.

No periodo de expansão, ou seja, de 1972 a 1976, em função dos convênios firmados e da abrangência do Programa de Educação Integrada, o seu acompanhamento ficava a cargo das Secretarias de Educação. O MOBRAL realizava-o indiretamente, por meio de informações recebidas das Secretarias e de contatos assistemáticos com os municipios ou classes.

Ressalte-se, ainda, que nesse período o MOBRAL dá grande ênfase à assistência técnica às Secretarias de Educação, visando minimizar algumas dificuldades, como por exemplo:

1) ausência de estrutura adequada por parte das Secretarias de Educação para acompanhar o Programa;

2) a metodologia, por seu caráter inovador, nem sempre é aceita pelos responsáveis dos CEE, SEC e DSU, supervisores etc.;

3) alguns professores resistem às orientações dadas pelo MOBRAL, uma vez que a metodologia envolve uma transformação de atitudes;

4) os professores nem sempre possuem qualificação adequada, apresentando problemas para operacionalizar as diretrizes metodológicas.

Era necessário criar uma atitude aberta, tanto por parte dos professores como dos responsáveis, compatível com a extrema flexibilidade inerente à organização e metodologia do PEI.

Por outro lado, durante esse trabalho de assistência técnica observou-se que o Programa de Educação Integrada vem contribuir para um aperfeiçoamento no que se refere às oportunidades dadas na área da suplência, tendo em vista:

1) a criação de uma metodologia específica para atender às necessidades e interesses da clientela e à realidade local;

2) a qualidade do material didático colocado à disposição dos professores e alunos;

3) a capacitação constante dos recursos humanos a nível de município, principalmente no que diz respeito à educação de adultos.

A partir de 1977, são realizados estudos para a implantação do Plano de Supervisão por Metas, ou seja, prioridade do acompanhamento nos municípios, que concentram um número significativo de classes.

Esse plano deverá proporcionar o conhecimento da realidade das classes de educação integrada quanto à aplicação da metodologia, porporcionando também a coleta de subsídios para uma avaliação constante do Programa.

Ainda nesse período, reformulações foram feitas no convênio no que diz respeito a atribuições dos órgãos e entidades convenentes. Assim, a supervisão do PEI, inicialmente atribuição das SEC/SEMEC, passa a ser exercida, formalmente, também pelo MOBRAL. É proposta, inclusive, uma distribuição de áreas geográficas, em cada estado, objetivando racionalizar recursos humanos e financeiros.

O controle do Programa de Educação Integrada, durante o primeiro e segundo períodos, realizou-se por meio de análise de fichas de

cadastramento de classes e de remanejamento do aluno ao longo do Programa.

Na 3ª fase, ou seja, a de revitalização, visando garantir uma melhor coleta de dados referentes ao Programa, são realizados estudos para implantação de um sistema de controle, por processamento de dados.

A consolidação dos quantitativos de alunos do PEI pode ser apreciada pelo quadro que se segue, tendo como base os conveniamentos realizados:

ANO	Nº DE ALUNOS NOVOS ATENDIDOS PELO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO INTEGRADA
1971	33.462
1972	511.509
1973	549.865
1974	508.802
1975	513.479
1976	440.521
1977	625.294

Em 1977, tendo em vista o desenvolvimento e revitalização do Programa, foram estabelecidas metas a partir da previsão de conveniamento feita pelas próprias Coordenações Estaduais e Territoriais, em conjunto com as Secretarias de Educação Estaduais e Municipais.

O Programa de Educação Integrada — Via Radiofônica

Criado em 1972 e desenvolvido experimentalmente no Rio Grande do Norte, de 1973 a 1975, o PEI-via Rádio resultou de um convênio assinado pelo Serviço de Assistência Rural (SAR) e a Secretaria de Educação Estadual com o MOBRAL.

O Programa tinha sua duração prefixada em 16 meses, distribuidos em 4 quadrimestres.

Em cada quadrimestre eram abordadas as mesmas 15 unidades temáticas, como por exemplo educação, transporte, saúde etc., tendo cada uma delas a duração de uma semana. Em cada quadrimestre o enfoque de cada tema era diferente, embora o conteúdo básico fosse o mesmo.

Na radiofonização de cada unidade temática utilizaram-se recursos tais como entrevistas, músicas, noticiários, textos literários, novelas etc.

O Programa era transmitido, diariamente, durante 20 minutos, sendo os 100 minutos restantes de aula utilizados para realização de atividades, dinamizando os conteúdos radiofônicos apresentados. O aluno considerado apto podia completar o curso ao fim de cada quadrimestre, de acordo, portanto, com sua velocidade individual de aprendizagem.

O Programa, com recepção organizada, garantiu um conteúdo mínimo básico não só aos alunos como também aos monitores. Por outro lado, a abordagem radiofônica constituiu um instrumento de qualificação de todos os recursos humanos nele envolvidos: alunos, supervisores e monitores.

A validade da experiência também foi comprovada, quando se constatou que o rádio representou uma das variáveis que respondia pela redução do tempo de permanência do aluno no Programa, uma vez que o tempo médio para obtenção do certificado foi de dois quadrimestres.

Outro dado significativo é o fato ocorrido com grande número de alunos que, engajados no Programa, submeteram-se, posteriormente, ao exame vestibular, angariando colocações bem posicionadas.

Apesar de alguns problemas ocorridos durante o desenvolvimento do Programa (resistência ao rádio, interferência de outras emissoras, falas muito rápidas das gravações, dificuldades dos alunos quanto à linguagem usada nas transmissões, aceitação de horário etc.), a produtividade média dos 4 quadrimestres (42,92%) pode ser considerada muito boa.

CONCLUSÃO

O Programa de Educação Integrada vem demonstrando, ao longo desses anos, sua eficácia, uma vez que:

1) tem eficiência comprovada para enfrentar os problemas de educação de adultos;

2) adota uma metodologia específica já plenamente avaliada;

3) adota sistemática que contorna as dificuldades de ordem operacional, a nível de Brasil;

4) apresenta custos reduzidos.

Por outro lado, a análise do contingente de adolescentes e adultos, com escolaridade inferior às quatro primeiras séries do primeiro grau, indica que a atual clientela potencial para o PEI atinge um quantitativo da ordem de 40 milhões de pessoas.

Diante desse quadro, o MOBRAL pretende cada vez mais a expansão do Programa, atendendo, assim, às aspirações de continuidade do processo educativo.

Nesse sentido, medidas vêm sendo tomadas:

1) investimento no PEI, por meio de gratificação mensal dos professores e ajuda de manutenção para treinamento em certos municípios;

2) diversificação da forma de execução do Programa, recorrendo-se novamente ao uso do rádio;

3) intensificação do trabalho conjunto MOBRAL e Entidades/Órgãos que atuam na área do ensino supletivo.

O Sistema de Supervisão Global

Ely Schulz Pereira

A opção do MOBRAL pela implantação do Programa de Alfabetização Funcional, em escala de massa e cobrindo todo o território nacional, correspondeu a uma concentração de esforços, nos primeiros anos de funcionamento (final de 1970, 1971 e 1972), sobre a montagem da estrutura organizacional até as bases municipais e sobre a própria implementação das ações propostas para a alfabetização.

Embora tenha sido adotado o estilo campanha, com as conhecidas limitações quanto ao controle, eram identificadas preocupações constantes durante essa fase de implantação: manutenção de um padrão mínimo de desempenho; manutenção de uma unidade metodológica; estímulo a uma flexibilidade que permitisse adequações às realidades locais.

Tais características se traduziriam em *qualidade* dos programas implantados, e seriam garantidas na medida em que pudesse ser feito um acompanhamento constante do trabalho em desenvolvimento.

No período 1970/72, no entanto, não foi possível desenvolver um acompanhamento sistematizado das atividades. As Coordenações Estaduais e Comissões Municipais não tinham condições objetivas, em termos de recursos físicos/financeiros e, principalmente, de recursos humanos, de realizarem tarefas que exigissem maior grau de especialização e contatos freqüentes com a clientela, alfabetizadores/professores e grupos da comunidade.

Em final de 1972 o MOBRAL tinha atingido cerca de 90% dos municípios brasileiros, ao mesmo tempo em que já era bem clara a tendência à maior diversificação de suas atividades, através da implantação de novos programas. Tal *expansão* das atividades da Organização tornou a preocupação com a *qualidade* do trabalho mais intensa, e os esforços de acompanhamento e avaliação até então desenvolvidos foram sentidos como extremamente insuficientes.

Era necessário o estabelecimento de um verdadeiro fluxo contínuo de controle de qualidade e orientação, que tivesse *ampla abrangência*, cobrindo as diversas atividades fundamentais ao desenvolvimento dos programas.

A solução encontrada foi a estruturação de um sistema constituído por uma verdadeira rede de recursos humanos que cobrisse o país, atingindo *todos os municípios*, e que pudesse ao mesmo tempo dar um atendimento qualitativo aos programas e uma atenção diversificada às necessidades surgidas no campo, isto é, atendendo a *cada município* conforme suas peculiaridades.

Em junho de 1972 foi realizado um primeiro Encontro reunindo técnicos de todo o país que já desenvolviam, ainda que assistematicamente, atividades de acompanhamento dos programas do MOBRAL. Foram então discutidas as alternativas para a estruturação e funcionamento dessa rede de recursos humanos.

A partir das conclusões do Encontro e de uma série de estudos envolvendo a Gerência Pedagógica (GEPED) e as duas assessorias então existentes — a de Organização (ASSOM) e a de Planejamento das Atividades (ASSUP) — foi concebido o Subsistema de Supervisão Global (SUSUG). Esta denominação foi adotada em vista dos diversos subsistemas que se implantavam, na ocasião, dentro da estrutura ou do Sistema MOBRAL.

Não se considerou pertinente enquadrar a nova atividade como um novo programa ou como uma gerência, tendo em vista a natureza matricial ou global da supervisão adotada, entendendo-se com isto a penetração natural do SUSUG em todas as atividades que alcançavam o nível de execução no campo.

Com respeito à conceituação, procurou-se uma ampla abrangência, não limitativa, que fosse coerente com a filosofia e os objetivos básicos que orientavam a Organização, ou seja: "Supervisão é um serviço técnico de caráter especializado, através do qual se orienta um sistema, processo ou programa para atingir os seus fins".

A tarefa de supervisão foi entendida como a de avaliar constantemente a adequação entre os objetivos propostos e os meios para atin-

gi-los, bem como avaliar o que está sendo produzido. Consistiria também em orientar sistematicamente os elementos atuantes quanto ao uso adequado desses meios, isto é, implicava diagnóstico e realimentação.

A supervisão seria também uma ação cooperativa, onde o supervisor trabalha com o supervisionado, resultando no crescimento pessoal e profissional de ambos e envolve, fundamentalmente, relacionamento humano.

Portanto, supervisão foi admitida como uma atividade educativa em si mesma, seja qual for a área de atividade humana à qual está sendo aplicada, pois implica mudança de comportamento e atitudes.

De modo geral, os sistemas de supervisão são especializados, ou seja, seu funcionamento visa uma área de atividades da empresa, sistema, processo ou programa. No caso do MOBRAL, mesmo enfrentando o desafio da formação de supervisores polivalentes, optou-se por um sistema "global" de supervisão, já que a ação altamente descentralizada exigia uma orientação integrada quanto às diversas áreas de trabalho e uma resposta imediata a todas as necessidades do momento.

Outra condição de referência era do atendimento de programas educacionais de massa que — por suas características próprias de amplitude, quantidade de pessoal envolvido e descentralização da ação, simultânea à necessidade de se manter certa unidade de atuação que conduza aos objetivos — são os que mais necessitam da atividade de supervisão.

Por outro lado, os programas de massa têm características próprias e dificuldades específicas, bastante ligadas à realidade sócio-econômica na qual se inserem; assim, a supervisão desejada necessitaria adequar a sua metodologia de ação. Nessas circunstâncias alguns princípios foram assumidos aprioristicamente, uma vez que experiências de atividades similares, de forma organizada, sistemática e constante, não foram identificadas na época.

Em primeiro lugar, podemos dizer que programas educacionais de massa envolvem necessariamente certo grau de descentralização e de dispersão das unidades básicas de funcionamento. Os encarregados do desenvolvimento das diversas tarefas precisam de uma constante orientação quanto à melhor forma de desenvolvê-las para que os objetivos do programa sejam atingidos.

Assim o supervisor, responsável por esta orientação, deve dominar o conteúdo referente às diversas atividades, conhecer técnicas específicas de supervisão e trabalho com grupos, bem como a realidade sócio-econômica da comunidade, a fim de colaborar para um desenvol-

vimento do processo educativo mais harmônico e adequado à realidade.

Entretanto, se a gama de atividades desenvolvidas for ampla, dificilmente se poderá contar, a nível de base (municípios, por exemplo), com supervisores "especializados" em número suficiente para atender a cada tipo de atividade. Isto significa que tais programas necessitam de supervisores *polivalentes*.

Um segundo aspecto a considerar é que programas educacionais de massa são necessários justamente em países em desenvolvimento e com um grande contingente humano de baixo nível de escolaridade.

Sendo assim, encontrar recursos humanos capacitados em quantidade suficiente, em todos os níveis, é bastante difícil. Considerando que o supervisor deve ter uma formação bem mais ampla que a do professor em relação à educação, uma formação especializada como supervisor e, além disso, ser polivalente em relação a uma variada gama de atividades necessárias para que o processo educativo se desenvolva, o problema de recursos humanos qualificados para a supervisão de programas de massa é bastante grave.

A solução possível e viável seria então utilizar as próprias técnicas de supervisão para a qualificação contínua e progressiva dos supervisores, durante a própria atividade de supervisão.

Finalmente, há que considerar a grande flexibilidade de ação que deve ter um supervisor de tal tipo de programa, não só em termos de deslocamento físico, como de adequação das orientações básicas às diferentes realidades, sem distorção dos aspectos fundamentais das ações propostas.

Essa flexibilidade exige, além da capacitação adequada dos supervisores, o estabelecimento de rotinas básicas de trabalho e de avaliação/realimentação rápidas e a constituição de fluxos eficientes de informação/orientação entre os diferentes níveis técnicos, que preservem as diretrizes básicas.

Em síntese, uma solução para a supervisão em programas de massa seria a montagem de um sistema de supervisão, caracterizado por diversos níveis que se integrem harmoniosamente em um todo coerente e consistente e que permita um rápido e dinâmico fluxo de informação/realimentação.

Ao serem estabelecidos os objetivos do Subsistema de Supervisão Global foram considerados os fins a que se propõe o Sistema MOBRAL, as necessidades operacionais decorrentes e, ainda, o conceito de supervisão.

Isto posto, foi possível alcançar um objetivo geral para a Supervisão Global formalizado no sentido de "contribuir para o alcance dos objetivos do MOBRAL, através da manutenção dos padrões mínimos estabelecidos para todo o Brasil e da melhoria da produtividade, harmonizando o desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos programas".

O desdobramento em objetivos específicos foi assim enunciado:

1) ativar a participação da comunidade nos programas do MOBRAL;

2) fortalecer a estrutura do MOBRAL, reforçando as atividades da Comissão Municipal e constituindo-se o elo Coordenação Estadual/Territorial-Comissão Municipal;

3) capacitar os recursos humanos envolvidos no trabalho do MOBRAL;

4) conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;

5) promover o inter-relacionamento das diferentes áreas de trabalho do MOBRAL;

6) orientar e coordenar as atividades das diferentes áreas de atuação do MOBRAL, no campo;

7) realizar trabalho preventivo, detectando e solucionando as dificuldades antes que se transformem em problemas;

8) promover uma avaliação integral do Sistema MOBRAL para assegurar sua eficiência e eficácia;

9) promover a avaliação do processo educativo e sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade;

10) promover realimentação permanente e imediata do Sistema MOBRAL, a cada nível;

11) promover a integração e o crescimento pessoal e profissional dos elementos envolvidos no trabalho do MOBRAL.

O passo inicial e fundamental para a implantação do Subsistema de Supervisão Global seria a montagem de uma infra-estutura de pessoal que tivesse condições de penetração em todo o território nacional e de constante qualificação através de um fluxo permanente de inter-relacionamento.

Para tanto foram definidas as seguintes caracteristicas básicas, sobre as quais desenhou-se o modelo do Subsistema de Supervisão Global:

1) globalidade quanto às áreas de atuação (de mobilização, pedagógica, financeira e de apoio), que seriam tratadas segundo critérios táticos de prioridades. Posteriormente, novas áreas poderiam ser incorporadas, de acordo com a crescente diversificação de programas e atividades do MOBRAL. Sendo global, o Subsistema poderia ser extremamente operacional, cobrindo rapidamente uma grande variedade de situações a baixo custo;

2) localização descentralizada (pólos de supervisão) e intensa mobilidade dos supervisores (viagens constantes), que implicariam conhecimento geral da região e assistência sistemática aos municipios;

3) niveis de supervisão não hierárquicos, que concretizassem uma adequação de orientação, uma aceleração do fluxo de informações, um atendimento especifico e adequado à realidade dos municipios e ao mesmo tempo permitissem um controle da atuação dos supervisores;

4) fluxo de inter-relacionamento que promovesse a realimentação imediata a cada nível de supervisão, através de contatos pessoais freqüentes e com o desenvolvimento de atividades de planejamento e avaliação cooperativos e orientação imediata.

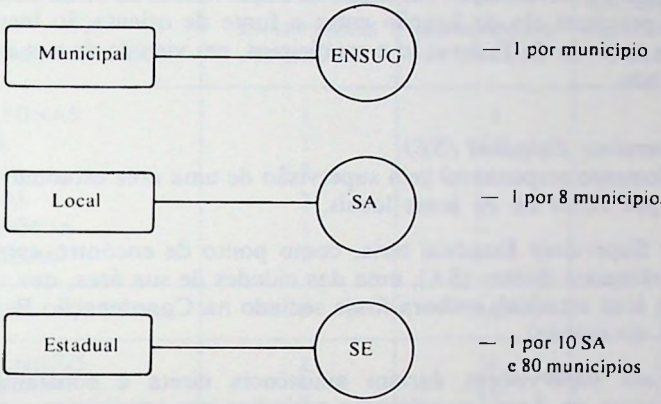
Definidas as caracteristicas básicas, delineou-se o modelo, considerando-se, ainda, os recursos financeiros do MOBRAL e os recursos humanos previsiveis de serem mobilizados:

A) NÍVEIS DE SUPERVISÃO

Ao serem estabelecidos os niveis de supervisão levaram-se em conta as possibilidades orçamentárias, o grande número de municipios, a extensão territorial, as dificuldades de locomoção e as necessidades de supervisão do MOBRAL.

Definiram-se, então, 3 níveis de supervisão: um "supervisor-fixo" em cada municipio, um "supervisor-volante" que levaria a orientação da Coordenação Estadual/Territorial à Comissão Municipal, ao menos mensalmente, tendo em vista a duração do Programa de Alfabetização Funcional e, por fim, um supervisor que integrasse as informações a nivel estadual e que pudesse qualificar permanentemente aquele "supervisor-volante" (quadro 1).

Quadro 1



ENSUG — Encarregado de Supervisão Global
SA — Supervisor de Área
SE — Supervisor Estadual

— *Encarregado de Supervisão Global (ENSUG)*

Elemento responsável pela supervisão do município onde estaria sediado.

Seria o centro de irradiação, no município, das orientações trazidas pelos demais níveis de supervisão, oferecendo assistência técnica permanente à Comissão Municipal e aos alfabetizadores, e possibilitando o acompanhamento integral dos programas.

— *Supervisor de Área (SA)*

Elemento responsável pela supervisão de uma área local, constituída por cerca de 8 municípios, que percorreria freqüentemente. Esta área local seria delimitada pela Coordenação Estadual, segundo critérios estabelecidos pelo MOBRAL Central.

O Supervisor de Área estaria sediado num dos municípios sob sua responsabilidade, considerado pólo de área local.

Dessa forma, seria viável o contato direto com os municípios, orientando sistematicamente as Comissões Municipais. Por outro lado, vinculados à Coordenação Estadual, os Supervisores de Área constituiriam o principal elo de ligação entre a fonte de orientação técnica a nível de unidade da Federação e municípios, em virtude de sua intensa mobilidade.

— *Supervisor Estadual (SE)*

Elemento responsável pela supervisão de uma área estadual, constituída por cerca de 10 áreas locais.

O Supervisor Estadual teria, como ponto de encontro com seus supervisionados diretos (SA), uma das cidades de sua área, que seria o pólo de área estadual, embora fosse sediado na Coordenação Estadual (capital do estado).

Esses supervisores dariam assistência direta e constante aos Supervisores de Área, atendimento periódico aos municípios, ao mesmo tempo que constituiriam a equipe de campo dos agentes (responsáveis pela orientação técnica, a nível de Coordenação Estadual/Territorial).

— *Dotação de supervisores por unidade da Federação*

O número de Encarregados de Supervisão Global corresponderia ao número total de municípios da unidade da Federação.

O número de Supervisores de Área corresponderia ao resultado da divisão:

$$\frac{\text{nº de municípios do estado}}{8}$$

O número de Supervisores Estaduais corresponderia ao resultado da divisão:

$$\frac{\text{nº de Supervisores de Área}}{10}$$

Teríamos, então, a distribuição do quadro 2.

Quadro 2

ESTADOS/TERRITÓRIOS	SUPERVISORES ESTADUAIS	SUPERVISORES ÁREA	ENCARREGADO DE SUPERVISÃO GLOBAL
AMAZONAS	1	5	45
PARÁ	1	11	83
ACRE	2	–	7
AMAPÁ	2	–	5
RONDÔNIA	1	–	2
RORAIMA	1	–	2
NORTE – SUBTOTAL	8	16	144
MARANHÃO	2	16	130
PIAUÍ	2	14	114
CEARÁ	2	18	142
R. G. DO NORTE	2	19	150
PARAÍBA	2	21	171
PERNAMBUCO	2	20	164
ALAGOAS	1	12	94
SERGIPE	1	9	74
BAHIA	4	42	336
NORDESTE – SUBTOTAL	18	171	1.375
ESPÍRITO SANTO	1	7	53
RIO DE JANEIRO	1	8	63
GUANABARA	2	–	1
MINAS GERAIS	9	90	722
SÃO PAULO	7	71	571
SÚDESTE – SUBTOTAL	20	176	1.410
PARANÁ	4	36	288
SANTA CATARINA	3	25	197
R. G. DO SUL	3	29	232

Quadro 2 (Continuação)

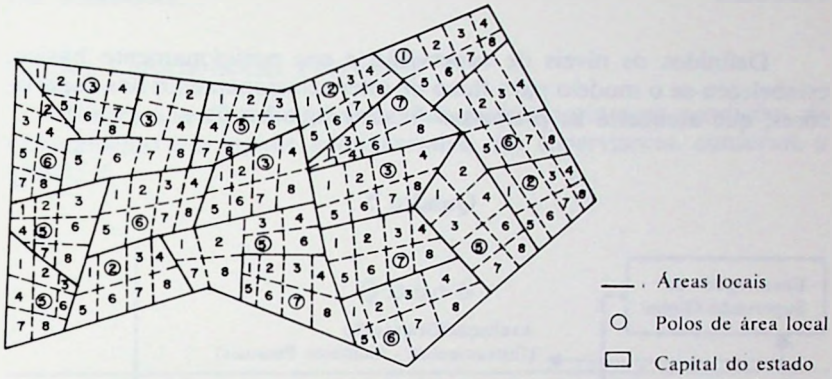
ESTADOS/TERRITÓRIOS	SUPERVISORES ESTADUAIS	SUPERVISORES ÁREA	ENCARREGADO DE SUPERVISÃO GLOBAL
SUL – SUBTOTAL	10	90	717
MATO GROSSO SUL	1	6	50
MATO GROSSO NORTE	1	4	34
GOIÁS	3	28	221
BRASÍLIA	2	–	1
CENTRO OESTE – SUBTOTAL	7	38	306
TOTAL = 27	63	491	3.952

B) PROCEDIMENTOS PARA A DIVISÃO DE ÁREAS

— Área Local

- agrupamento de cerca de 8 municípios, procurando manter a divisão em microrregiões já existentes ou a divisão estabelecida pelo órgão estadual de educação, considerando ainda as facilidades de deslocamento e semelhanças do contexto sócio-econômico;
- identificação, na área, de alguns municípios significativos, e posterior seleção de um deles para constituir o pólo de área local. O município selecionado deveria ser aquele onde pudesse ser encontrado um elemento com os requisitos básicos para a função e ao mesmo tempo que oferecesse condições de fácil deslocamento por toda a área (quadro 3).

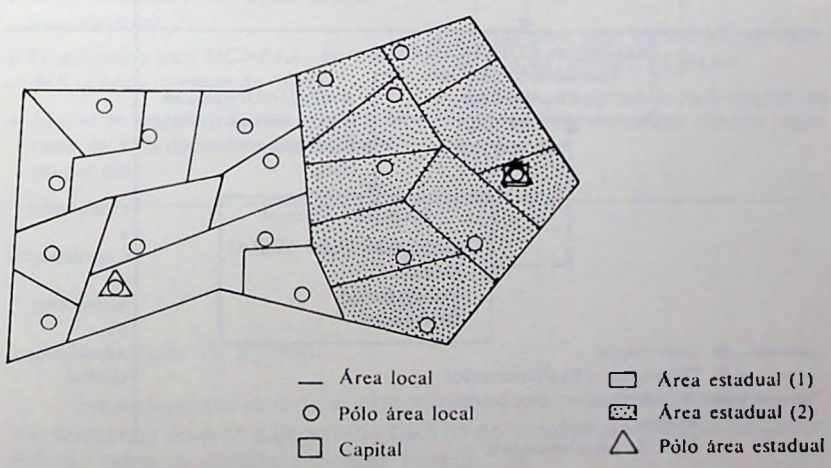
Quadro 3



Área Estadual

- agrupamento de cerca de 10 áreas locais considerando prioritariamente a proximidade das áreas e as facilidades de deslocamento;
- seleção de um pólo de área local de fácil acesso para todos os Supervisores de Área, que seria o pólo de área estadual (quadro 4).

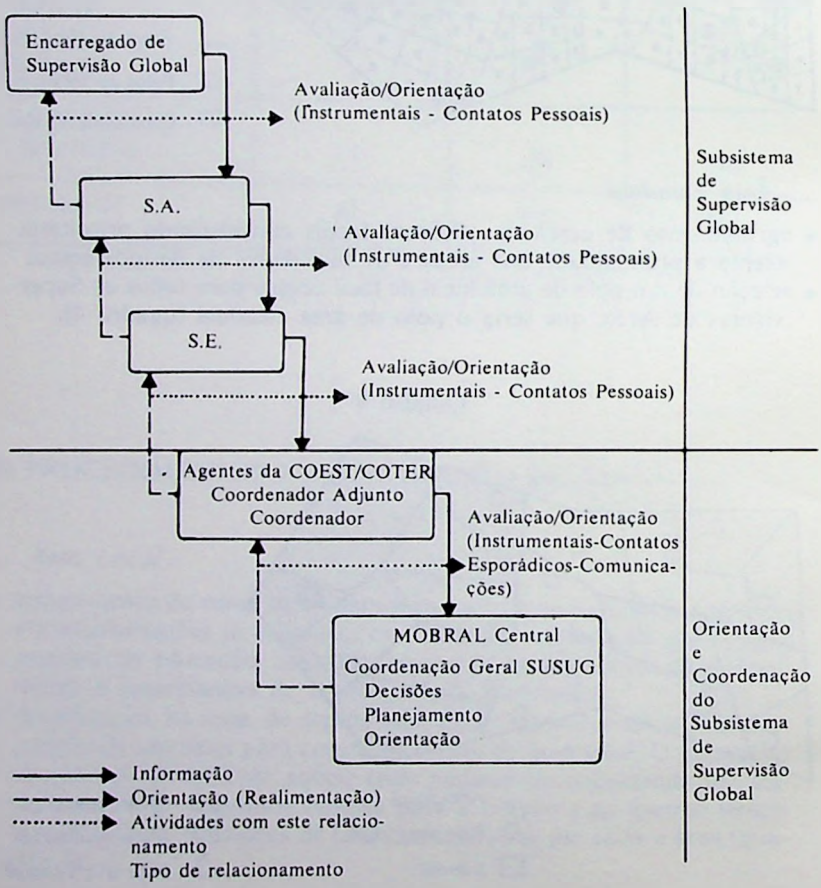
Quadro 4



C) FLUXO DE INTER-RELACIONAMENTO DE SUPERVISORES

Definidos os niveis de supervisão e seu posicionamento básico, estabeleceu-se o modelo para fluxo de inter-relacionamento dos supervisores, que atenderia às premissas fixadas (quadro 5).

Quadro 5



D) CRITÉRIOS PARA A MONTAGEM DA INFRA-ESTRUTURA DE PESSOAL

— *Das Características Funcionais*

Fixaram-se normas básicas, que padronizariam as condições de recrutamento e o regime administrativo dos supervisores, conforme o quadro 6.

Quadro 6

SUPERVISORES ESTADUAIS	SUPERVISORES DE ÁREA
• Funcionários postos à disposição do MOBRAL por órgãos federais, estaduais ou municipais. • Lotados nas sedes das Coordenações Estaduais. • Tempo integral, dedicação exclusiva. • Disponibilidade para viagens (8 dias, mensalmente). • Gratificados pelo MOBRAL, no valor de 5 salários mínimos da região. • Ajudas de manutenção para viagens, no valor de 35% do salário mínimo regional,por dia.	• Funcionários postos à disposição do MOBRAL por órgãos federais, estaduais ou municipais. • Lotados nos pólos de área local. • Tempo integral, dedicação exclusiva. • Disponibilidade para viagens (20 dias, mensalmente). • Gratificados pelo MOBRAL, no valor de 1 salário mínimo da região. • Ajudas de manutenção para viagens, no valor de 20% do salário mínimo regional, por dia.

— *Da Seleção de Pessoal*

Estabeleceram-se indicadores viáveis dentro da realidade de recursos humanos do país e de acordo com as necessidades mínimas de qualificação para as tarefas previstas (quadro 7).

Quadro 7

INDICADORES BÁSICOS	SUPERVISOR ESTADUAL	SUPERVISOR DE ÁREA
1. Professor primário normalista	sim	sim
2. Experiência como professor de classe do 1º grau, nas 4 primeiras séries	3 anos, no mínimo	2 anos, no mínimo
3. Disponibilidade para viagem	(8 dias por mês, no estado)	(20 dias por mês, na área)
INDICADORES DESEJÁVEIS		
4. Curso de supervisão	sim	
5. Experiência em supervisão	sim, maior	sim, menor
6. Experiência em educação de adolescentes e adultos	sim, maior	sim, menor
7. Conhecimento do sistema de ensino do estado	em âmbito estadual	em âmbito local
8. Experiência nos programas do MOBRAL	sim, maior	sim, menor
9. Atividades extras ligadas à educação	sim, maior	sim, menor
10. Interesse e conhecimento dos problemas sócio-econômicos	no estado	na área

O Encarregado de Supervisão Global não receberia remuneração do MOBRAL, devendo ser indicado pela comunidade com a colaboração do Supervisor de Área e posto à disposição da Comissão Municipal por qualquer entidade existente no município. Os indicadores para a seleção desses elementos seriam os mesmos fixados para o Supervisor de Área, sempre que possível.

E) FUNÇÕES BÁSICAS

Foram estabelecidas funções básicas, posteriormente detalhadas a nível operacional.

— *Supervisor Estadual:*

- responsabilizar-se pelo trabalho de supervisão no campo, principalmente no que se refere à avaliação e controle dos municipios sob sua responsabilidade, através, fundamentalmente, dos contatos com os Supervisores de Área;
- orientar, em campo, as atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira;
- auxiliar os agentes nas suas tarefas de planejamento, programação, execução e avaliação.

— *Supervisor de Área:*

- responsabilizar-se pela supervisão, na sua área local, das atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira;
- atuar como um elemento de campo, com ligação direta com os municipios;
- diagnosticar a situação dos programas do MOBRAL nos municípios sob sua responsabilidade;
- orientar de forma direta e constante os Encarregados de Supervisão Global para a execução de suas tarefas;
- orientar, quando necessário, os elementos das Comissões Municipais e alfabetizadores.

— *Encarregado de Supervisão Global:*

- responsabilizar-se pela supervisão, em seu município, das atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira;
- orientar de forma direta e constante os elementos da Comissão Municipal e os alfabetizadores.

F) AVALIAÇÃO

No Subsistema de Supervisão Global a avaliação se proporia a diagnosticar o desenvolvimento dos programas do MOBRAL, tendo por objetivos:

1) observar de forma sistemática os seus resultados, nos aspectos quantitativos e qualitativos;

2) devolver as informações resultantes desse fluxo sistemático às fontes do poder decisório nos diferentes níveis administrativos do Sistema MOBRAL — ou seja, Comissão Municipal, Coordenação Estadual e MOBRAL Central —, que delas se utilizariam para rever o planejamen-

to dos programas ou as decisões tomadas a cada nivel de ação descentralizada e adotar novas medidas, num processo de realimentação do Sistema.

A avaliação deveria, pois, ser considerada no Subsistema de Supervisão como um método de ajustamento constante às condições em mutação, sendo através dela que os possíveis erros e as conseqüências imprevistas poderiam ser reconhecidos rapidamente, corrigindo-se, assim, o curso da ação operante.

Dentro dessa perspectiva, a avaliação traria também um maior dinamismo aos programas do MOBRAL, pois, uma vez diagnosticada a situação, tornar-se-ia possível modificá-la de acordo com as necessidades observadas. Seu principal papel seria, por conseguinte, o de proporcionar à Comissão Municipal, Coordenação Estadual/Territorial e MOBRAL Central condições objetivas para a tomada de decisões sobre alternativas no planejamento dos programas do MOBRAL.

Os programas do MOBRAL seriam avaliados como um todo, considerando-se: os aspectos estruturais; o processo; o produto.

Tomada no sentido de diagnóstico, a avaliação seria o processo pelo qual todos os participantes em cada um dos programas do MOBRAL (aluno, professor, membros da Comissão Municipal e supervisores) tomariam consciência das metas e objetivos propostos para o programa e verificariam até que ponto esses objetivos estariam sendo atingidos.

Utilizando-se, pois, o fluxo de inter-relacionamento do Subsistema, foi proposto um modelo de avaliação numa linha de *comunicação ascendente*, onde as informações relativas ao desempenho do aluno, professor, Comissão Municipal e supervisores seriam obtidas através de pesquisas feitas pelo elemento mais próximo dentro do fluxo de supervisão e tecnicamente mais qualificado (conseqüentemente, com condições de promover a realimentação imediata). Assim, por exemplo, o aluno seria avaliado pelo professor e pelo Encarregado de Supervisão Global, o professor pelo Encarregado de Supervisão Global e Supervisor de Área, o Encarregado de Supervisão Global pelo Supervisor de Área e assim por diante.

Para que tal avaliação se tornasse mais objetiva, foram elaborados instrumentais específicos para o Subsistema de Supervisão, caracterizados por:

1) instrumentais específicos para cada elemento envolvido no processo — professor, Encarregado de Supervisão Global, Supervisor de Área,

Supervisor Estadual, agências, gerências — e para cada área de atividades do Programa de Alfabetização Funcional;

2) intrumentais que procurariam caracterizar a situação desejável para cada item avaliado (e que portanto teriam uma função pedagógica);

3) instrumentais consolidados a cada nivel, através de resumos, permitindo a passagem, para o nível seguinte, de informações já globalizadas.

No fluxo de utilização dos instrumentais, as informações resultantes da avaliação seriam recebidas em primeiro lugar pelo Encarregado de Supervisão Global, sendo depois filtradas, linha acima, como resumos globais de cada nivel (Municipal, Área Local, Área Estadual, Regional e Nacional) para o nivel superior, até a Secretaria Executiva do MOBRAL Central.

Ao lado dos instrumentais específicos, outros recursos deveriam ser utilizados no processo de avaliação do Subsistema de Supervisão Global, tais como: observação direta, questionários, relatórios, entrevistas, fichas de avaliação e instrumentais de auto-avaliação para o alfabetizador e supervisores. Eminentemente educativa, a técnica de auto-avaliação teria por objetivo criar condições para que os participantes dos programas do MOBRAL desenvolvessem uma atitude de critica e reflexão, sentindo-se estimulados a coletar, de forma sistemática, evidências concretas a respeito da qualidade do próprio trabalho.

— *Momentos da Avaliação*

No sentido de disciplinar o fluxo de informações, foram prefixados os momentos de avaliação.

Os momentos determinados para a avaliação seriam início, meio e final de cada Convênio de Alfabetização Funcional.

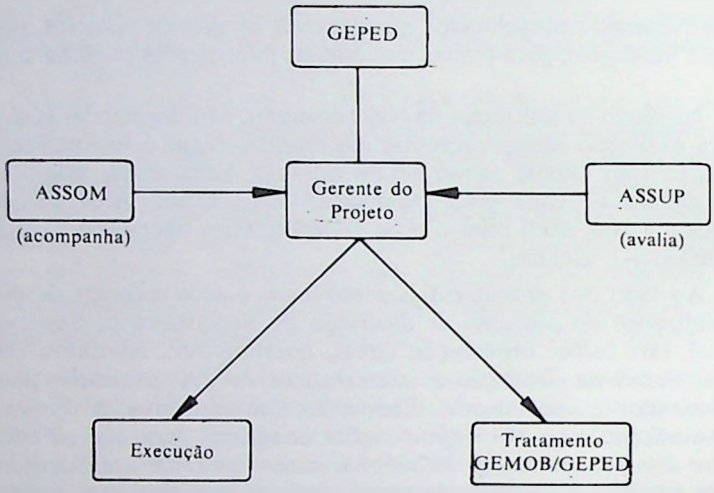
Desenhado o modelo do Subsistema de Supervisão Global, foi necessária a elaboração de um projeto para a sua implantação.

Tal projeto foi desenvolvido no período agosto-dezembro de 1972, pela Gerência Pedagógica do MOBRAL Central e coordenado por um gerente de projeto, responsável pela elaboração final, compatibilização com as assessorias e demais gerências e execução (quadro 8).

O projeto teve seu desenvolvimento iniciado através de um seminário interno no MOBRAL Central, realizado em outubro de 1972, tendo como objetivo discutir o modelo criado para o Subsistema de Supervisão Global e as preliminares para sua implantação.

Quadro 8

Direção do Projeto



GEPED — Gerência Pedagógica
ASSOM — Assessoria de Organização e Métodos
ASSUP — Assessoria de Supervisão e Planejamento

Participaram o Secretário Executivo e seu Adjunto e representantes de todas as assessorias e gerências. Como resultado, foram elaborados documentos contendo diretrizes para implantação e funcionamento do Subsistema.

Entre esses documentos destaca-se o "Manual de Supervisão Global", desenvolvido por todas as assessorias e gerências, que constituiu posteriormente o conteúdo básico do treinamento inicial.

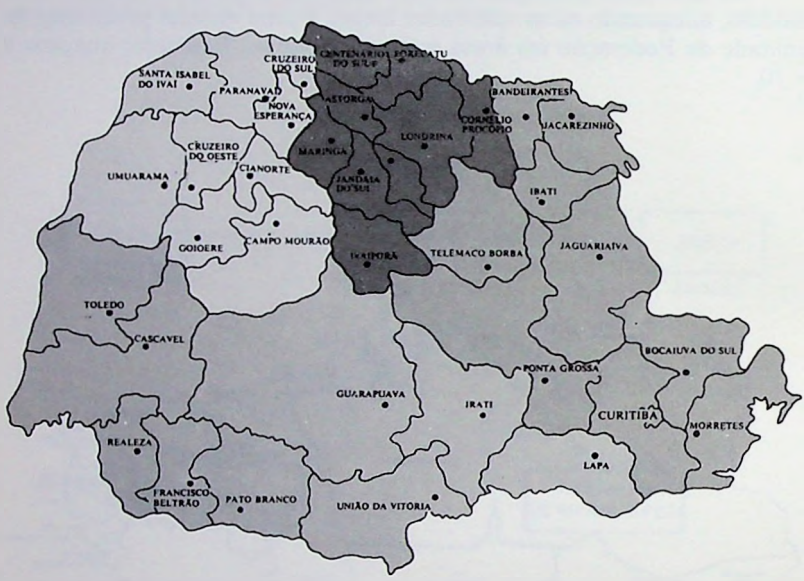
Após essas providências, em novembro de 1972 foram organizadas viagens com o objetivo de orientar as Coordenações Estaduais/Territoriais quanto à montagem da infra-estrutura de recursos humanos

para o Subsistema de Supervisão Global. Essa tarefa foi atribuída aos técnicos do MOBRAL Central, das Gerências Pedagógicas e de Mobilização, num total de 19 elementos.

As atividades principais foram o estudo detalhado do projeto e do modelo, adequando-os às realidades locais, e uma divisão preliminar da unidade da Federação em áreas estaduais e locais. Exemplo: quadros 9 e 10.

Quadro 9

Quadro 10
Mapa do Estado do Paraná



Também nesse periodo são dignos de registro:

G) MONTAGEM DA INFRA-ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS NAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO (ATÉ NÍVEL DE SUPERVISOR DE ÁREA)

Desenvolvida no periodo de novembro a dezembro de 1972, seu objetivo foi recrutar, selecionar, contratar e organizar os recursos humanos para o Subsistema, de acordo com dotação estabelecida no modelo.

Tal tarefa foi delegada às Coordenações Estaduais/Territoriais, segundo os critérios preestabelecidos.

H) TREINAMENTO INICIAL DE IMPLANTAÇÃO

Realizado em três etapas, durante os meses de janeiro e fevereiro de 1973, teve como objetivo preparar as equipes das coordenações e os Supervisores Estaduais e de Área, já então engajados no Sistema, para suas tarefas de supervisão.

O treinamento atingiu todas as unidades da Federação, reunindo em 13 pólos de treinamento (algumas capitais) os 704 participantes. Realizou-se sob a responsabilidade do MOBRAL Central, que deslocou 20 técnicos.

As linhas básicas do conteúdo de treinamento foram o conceito e as técnicas de supervisão, um roteiro para supervisão das diferentes áreas e formas de utilização dos instrumentais de avaliação para o fluxo de supervisão; estes itens foram detalhados no "Manual de Supervisão Global", que constituiu o material de apoio básico ao treinamento. O quadro 11 registra a programação adotada.

Quadro 11

DIAS		TEMA	TÉCNICA
1º dia	MANHÃ TARDE MANHÃ	1. Manual de Supervisão – Cap. I O Sistema MOBRAL (1ª parte)	• Exposição • Estudo em grupo
		O Sistema MOBRAL (2ª parte)	• Exposição • Debate livre
2º dia		2. Cap. II Supervisão Conceitos, Objetivos, Normas	• Exposição • Verbalização (resposta a proposições)
		Cap. II Supervisão Métodos e técnicas	• Exposição • Debates
3º		Cap. II Supervisão Métodos e técnicas	• Exposição • Demonstração • (minigrupo)

Quadro 11 (Continuação)

DIAS		TEMA	TÉCNICA
dia	TARDE	3. Cap. III O Subsistema de Supervisão	• Exposição • Estudos em grupo (funções dos Supervisores)
4º	MANHÃ	4. Cap. IV – Supervisão Pedagógica	• Exposição
		5. Cap. V – Supervisão da Área de Mobilização	• Debate livre
dia	TARDE	6. Cap VII – Instrumentais	• Estudo em grupos (dramatização)
5º	MANHÃ	7. Planejamento das atividades iniciais (a partir de itens já elaborados)	• Minigrupo
dia			• Plenário
6º	TARDE	8. Cap. VIII – Área Financeira e de Apoio	• Exposição
dia		9. Avaliação	• Debate livre

I) TREINAMENTOS ESPECÍFICOS NAS DIVERSAS ÁREAS

O aprofundamento dos conteúdos específicos das diferentes áreas foi delegado às Coordenações Estaduais/Territoriais, sob a responsabilidade do Coordenador Estadual/Territorial e agentes.

Esses treinamentos foram destinados aos Supervisores Estaduais e de Área e realizados ao longo do primeiro semestre de 1973.

J) MONTAGEM DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL A NÍVEL DE MUNICÍPIO

A primeira atividade dos supervisores foi concluir a montagem do Subsistema, estendendo-a até o nível de município, uma vez que foram

os responsáveis pela preparação das comunidades e orientação aos prefeitos e Comissões Municipais para recrutamento e seleção do Encarregado de Supervisão Global.

A supervisão foi considerada implantada quando, em fevereiro de 1973, foi concluído em todo o território nacional o treinamento inicial até o nível de Supervisores de Área, e o SUSUG começou imediatamente a funcionar.

O primeiro ano de funcionamento — o ano da implantação — foi de real significação porque marcou as grandes linhas, as características maiores do sistema: sua dinâmica, sua penetração em todo o território nacional, a adesão aos objetivos da Organização, a busca de criar, de crescer, seu "estilo" de urgência e sobrecarga de trabalho, seu empenho para superar dificuldades.

A grande tarefa inicial do Subsistema — completar a sua implantação através do recrutamento e treinamento dos Encarregados de Supervisão a nível municipal — foi bem sucedida e fundamental para a vitalidade do SUSUG, que comprovou de início sua capacidade de mobilização da comunidade e de trabalho.

As tarefas subseqüentes, urgentes e maciças — mobilização para conveniamento ao Programa de Alfabetização Funcional, treinamento de alfabetizadores, implantação do Sistema de Processamento de Dados, supervisão e controle das classes de alfabetização — exigiram das Coordenações Estaduais e dos supervisores um grande esforço de *qualificação em serviço*, até hoje tônica do MOBRAL. Tal fator, altamente positivo, deu aos supervisores um sentido de dinamismo simultâneo à valorização do *conhecimento técnico* associado à *ação* e por esta enriquecido.

O fluxo de inter-relacionamento do SUSUG, que passou a funcionar imediatamente, como rotina, assegurou também esse dinamismo, pela rapidez com que as informações fluiam desde o município até à Coordenação Estadual/MOBRAL Central e pelo fato de que propiciava realimentação *imediata* a cada nível, através de contatos pessoais mensais (até o nível de Coordenação Estadual).

Por outro lado, o MOBRAL Central esforçou-se sempre por administrar o Subsistema de Supervisão dentro dos mesmos princípios que embasam a atividade de um supervisor — avaliação/diagnóstico constantes, realimentação rápida ou imediata, replanejamento sempre que necessário.

Este fato parece ter assegurado atitudes semelhantes do supervisor no seu trabalho e um estímulo à flexibilidade de ação e superação dos obstáculos.

As características básicas do Subsistema de Supervisão em 73 foram, em resumo:

1) conclusão de sua própria implantação;

2) grande esforço de qualificação em serviço;

3) certa insegurança quanto às funções a desempenhar;

4) grande impeto de trabalho;

5) indefinição inicial de uma Coordenação Nacional/Estadual, que tornava difícil a administração de uma rede de mais de 4.000 pessoas.

Após os primeiros meses de funcionamento, foi feita uma avaliação preliminar do trabalho do Subsistema de Supervisão, tomadas algumas medidas corretivas e logo feita uma segunda avaliação, mais profunda, que foi a base para o planejamento do ano seguinte. O quadro 12 mostra o resumo do diagnóstico e das soluções.

Quadro 12

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1973	SOLUÇÕES ADOTADAS
— O Subsistema de Supervisão Global era extremamente operacional, pela sua abrangência, penetração e atuação até nível de município.	— Criação de uma Coordenação do Subsistema de Supervisão, a nível de MOBRAL Central, com os seguintes objetivos: coordenar as atividades do Subsistema de Supervisão Global, compatibilizando as solicitações e atuação das diferentes assessorias e gerências, em relação ao funcionamento do Subsistema; controlar as atividades desenvolvidas pelos supervisores; administrar o Subsistema, estabelecendo suas linhas gerais de atuação. A Coordenação foi formada por uma pequena equipe executiva, responsável pela coordenação geral e um grupo intergerencial ao qual coube colaborar no estabelecimento das diretrizes básicas.
— A rapidez do fluxo de informações do Subsistema de Supervisão Global era válida para efeito de uma atuação nos Programas de Alfabetização Funcional a serem desencadeados no período seguinte.	
— O Subsistema de Supervisão Global contava com um quadro de elementos jovens, com um bom nível de escolaridade e um baixo percentual	

Quadro 12 (Continuação)

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1973	SOLUÇÕES ADOTADAS
de mudança, além de uma relativa disponibilidade para o trabalho. — Os supervisores necessitavam de uma qualificação permanente quanto às técnicas de supervisão e conteúdos específicos, tendo em vista a exigência de supervisores polivalentes e o extremo dinamismo do Sistema MOBRAL. — A área específica em que os supervisores mais necessitavam de qualificação era a área pedagógica. — O Subsistema de Supervisão Global era utilizado para grande número de tarefas que extrapolavam suas funções e que, possivelmente, o desviava dos objetivos propostos. — O maior prejuízo em termos de funcionamento do Subsistema de Supervisão Global era quanto à área pedagógica, que exigia uma orientação mais profunda e mais tempo de dedicação, pela própria natureza da tarefa.	— Criação de uma Coordenação, a nível estadual/territorial, delegada ao Coordenador Estadual/Territorial Adjunto, cujo objetivo era administrar o Subsistema, controlando as atividades desenvolvidas pelos supervisores e compatibilizando as solicitações e a atuação das diversas agências, a quem cabia a orientação técnica em suas respectivas áreas. — Reforço numérico do Subsistema de Supervisão Global, a nível de Supervisor de Área, atendendo às necessidades das Coordenações Estaduais/Territoriais. Dessa forma o total de Supervisores Estaduais passou a ser de 70 e o de Supervisores de Área, de 572. — Estabelecimento de "Normas de Funcionamento do Subsistema de Supervisão Global", publicadas em outubro de 1973, cujos objetivos eram reforçar as diretrizes do modelo inicial referentes à estrutura, inter-relacionamentos básicos e funções dos elementos diretamente envolvidos, bem como definir claramente as prioridades de funcionamento do Subsistema. Estas prioridades visavam corrigir os desvios de funcionamento constatados, principalmente dando relevo às áreas-fim (de mobilização e pedagógica), posicionando-as como alvo prioritário da atuação dos supervisores. — Treinamento imediato do Subsistema de Supervisão quanto aos aspectos pedagógicos referentes ao Programa de Alfabetização Funcional. Tal treinamento foi realizado em todas as unidades da Federação, durante a segunda quinzena de outubro de 1973.

Quadro 12 (Continuação)

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1973	SOLUÇÕES ADOTADAS
	– Elaboração de um planejamento básico da Coordenação do Subsistema de Supervisão Global para 1974, visando eficientizar a ação do Subsistema no campo.

Paralelamente a essas constatações *objetivas*, podem ser formuladas algumas considerações relacionadas ao momento vivido pela Organização, na época.

O "clima" da Organização nessa fase parece ter sido caracterizado por um grande impulso de crescimento, de expansão e uma certa euforia em torno dos resultados alcançados; aliada a isso, a recente implantação da administração por objetivos criou uma pressão competitiva, até certo ponto, em que cada órgão do MOBRAL Central procurava se afirmar, cumprindo ao máximo seus objetivos específicos.

O trabalho se tornou mais organizado, mais objetivo, mas não havia preocupação acentuada de harmonia, compatibilização e integração das atividades.

A essa altura a entrada em funcionamento do SUSUG causou grande impacto psicológico a nível de MOBRAL Central.

Em primeiro lugar, no sentido de oferecer aos diversos órgãos um instrumento de trabalho que até então não havia. A conseqüência natural foi uma verdadeira corrida para a utilização do SUSUG, uma competição pelo seu uso, que gerou, num subsistema ainda em fase de implantação, uma certa distorção em suas atividades de campo e uma grande pressão a nível de MOBRAL Central.

Em segundo lugar, os primeiros resultados do Programa de Alfabetização Funcional após a implantação do SUSUG mostravam uma baixa na sua produtividade. Tal resultado, mais tarde considerado salutar por significar um maior controle das atividades desenvolvidas e um conhecimento mais real do que ocorria na base, foi encarado por alguns setores do MOBRAL Central como um sintoma de ineficácia do Subsistema.

Em síntese, no ano de implantação, a atitude da Organização, a nível central, em relação ao Subsistema, oscilou entre uma aceitação acentuada, uma competição pelo seu uso e uma série de ataques quanto ao seu funcionamento.

É importante observar que a nível estadual não houve qualquer tipo de atitude negativa; o SUSUG foi imediatamente incorporado como instrumento precioso de trabalho.

As conseqüências do comportamento da Organização como um todo para a evolução do SUSUG foram: o decidido apoio da direção do MOBRAL; o aumento do estímulo e da capacidade de luta da Coordenação do Subsistema; o cuidado de que fossem tomadas medidas objetivas para a correção dos desvios detectados e o aperfeiçoamento do SUSUG, evitando posturas intensamente defensivas que poderiam distorcer a linha maior de ação a ser sugerida.

O ano de 1974 pode ser considerado de consolidação do Subsistema de Supervisão Global.

As características básicas deste período de trabalho foram:

1) ênfase na qualificação de recursos humanos;

2) ampliação progressiva das tarefas do Subsistema de Supervisão, com a entrada de novos programas/atividades no campo;

3) consolidação de um "modo de ser" do Subsistema de Supervisão, uma verdadeira "personalidade" que já se delineara em 1973;

4) estabelecimento de linhas de trabalho para o ano, que se tornaram clássicas na forma de atuação do Subsistema.

Tais linhas fundamentais de trabalho — qualificação permanente do pessoal envolvido; avaliação contínua com momentos de consolidação; e orientação e assessoria diretas às Coordenações Estaduais/Territoriais — são até hoje tônicas do trabalho da Coordenação do Subsistema e refletem, mais uma vez, o próprio espírito da supervisão.

Em termos de qualificação de pessoal foi mantido o estímulo à qualificação em serviço e foram tornadas de rotina e extremamente valorizadas as reuniões mensais do Subsistema com a equipe de agentes e coordenadores estaduais, a fim de capacitar os supervisores quanto à metodologia e forma de operacionalização dos diversos programas/atividades.

No entanto, tais recursos foram considerados insuficientes pelos próprios supervisores. Em decorrência, foi elaborado e implantado (maio de 1974) um projeto de treinamento contínuo de supervisores,

caracterizado pelo fato de que o material permitia uma autoqualificação do Sistema até o nível de Supervisor de Área e sua posterior utilização para trabalhar o conteúdo a nível de município, envolvendo o Encarregado de Supervisão Global, a Comissão Municipal, alfabetizadores e até prefeitos.

O Projeto de Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos, conhecido como Treinamento GIS teve, na época, uma extrema importância, principalmente pelos meios tecnológicos usados para a abrangência de grande número de participantes.

Mais do que capacitar os supervisores, o GIS levou-os à compreensão de seu papel de verdadeiros agentes de qualificação de recursos humanos no país. Para uma observação localizada dessas assertivas segue no final deste capítulo uma descrição do projeto.

Os resultados da implantação do Treinamento GIS foram altamente positivos. A avaliação feita demonstrou o atingimento dos principais objetivos do Projeto, porém a necessidade de modificar conteúdos e de assegurar maior flexibilidade na escolha de conteúdos e na periodicidade da fase de repasse para o município. Demonstrou também a ampla capacidade do MOBRAL para treinamento, pois nos 7 meses de execução do Projeto foram treinadas, em média, 21 mil pessoas/mês (prefeitos, Comissões Municipais e seus eventuais grupos de apoio, alfabetizadores).

Como conseqüência, o Projeto de Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos foi mantido nos anos que se seguiram, até 1978, evidentemente com mudanças significativas no conteúdo, na dosagem e na freqüência dos treinamentos, mas não nos seus objetivos, estratégia e metodologia.

Quanto à linha de avaliação contínua, foi constituída de duas entradas básicas de informação: uma vinda da base, através do fluxo de inter-relacionamento de supervisores e utilizando os instrumentais de avaliação específicos do Subsistema de Supervisão Global, e outra originada na Coordenação do Subsistema a nível estadual, utilizando o Relatório-Padrão do Subsistema de Supervisão Global.

Todas essas informações, consolidadas ao final do ano em um documento global de avaliação, foram a base do aperfeiçoamento do Sistema e do planejamento de 1975.

No entanto, avaliações parciais realizadas em meados de 1974 referendaram linhas de ação até então traçadas e apontaram alguns problemas, para os quais foram adotadas as soluções possíveis (Quadro 13).

Quadro 13

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1974	SOLUÇÕES ADOTADAS
— As medidas tomadas após a criação da Coordenação do Subsistema de Supervisão Global possibilitaram correção de desvios em relação aos objetivos do Subsistema. — Os 3 níveis de supervisão eram imprescindíveis, considerando a necessidade de atender a todos os municípios e de dar atendimento qualitativo e atenção diversificada às necessidades surgidas em cada município. — A nível de município, o desenvolvimento dos programas exigia uma ação integrada, e portanto uma orientação global. — Em virtude das inúmeras áreas de trabalho atendidas oficialmente pelos supervisores e das demais áreas, atendidas na medida da solicitação dos municípios; em virtude de novos programas lançados constantemente pelo MOBRAL Central; e ainda em virtude de os Supervisores de Área terem sob sua responsabilidade cerca de 8 municípios, muitas vezes de difícil acesso, aos quais devem dar assistência direta ao menos mensal, concluiu-se que havia uma sobrecarga de tarefas que evidentemente prejudicava o trabalho dos supervisores. — Pelo fato de os supervisores precisarem dar atendimento global aos municípios e adequarem a eles as orientações vindas do MOBRAL Central, necessitavam de constante qualificação, que deve ser uma preocupação permanente do MOBRAL Central.	— Remontagem do Subsistema de Supervisão Global até nível de Supervisor de Área (de 1974 para 1975). Para exercer suas tarefas globais foi imprescindível um reforço numérico maciço a nível de Supervisor de Área e, conseqüentemente e em menor proporção, a nível de Supervisor Estadual. Dessa forma o total de Supervisores Estaduais passou a ser de 91 e o de Supervisores de Área de 735, numa proporção de 1 Supervisor de Área para 6 municípios e 1 Supervisor Estadual para 11 Supervisores de Área. — Aumento das ajudas de manutenção. As ajudas de manutenção dos Supervisores Estaduais passaram a 15, mensalmente. O valor da ajuda de manutenção do Supervisor de Área passou a ser de 25% do salário mínimo regional. — Envolvimento do Subsistema de Supervisão Global em outras áreas de trabalho do MOBRAL, na medida das necessidades e possibilidades. — Ênfase nos Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos do Subsistema de Supervisão Global.

Quadro 13 (Continuação)

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1974	SOLUÇÕES ADOTADAS
— Existiam grandes dificuldades de deslocamento e transporte, que os supervisores vêm suprindo em parte, fazendo uso de suas ajudas de manutenção.	
— O Encarregado de Supervisão Global da Comissão Municipal existia em cerca de 92% dos municipios brasileiros, embora não fosse remunerado pelo MOBRAL Central.	

Nessa fase de consolidação o clima da Organização relativo ao SUSUG foi ainda o mesmo, porém atenuado pelas medidas adotadas.

O fato de o Subsistema ter encontrado um "modo de ser" e a constatação de que o próprio SUSUG no campo se encarregava da correção de uma série de problemas e de ajustamentos necessários, aliviou também a pressão exercida junto à sua Coordenação. Como exemplo, pode-se observar como as COEST/SUSUG solucionavam até certo ponto, embora com grande desgaste, os problemas de falta de compatibilização e competição a nivel central. Começou a aparecer, nesta fase, a importância da ação integradora exercida pelo SUSUG, que se devia à sua globalidade.

Como conseqüência, a Coordenação do SUSUG concentrou a sua ação em 74 na qualificação do Subsistema e da COEST para trabalhar com ele, convencida de que era possivel superar no campo, com pessoal bem qualificado, uma série de problemas naturais numa entidade da dimensão do MOBRAL, em rápida expansão.

O periodo que se seguiu — os anos de 1975 e 1976 — pode ser considerado como de expansão/diversificação de atividades do Subsistema de Supervisão, acompanhando a expansão/diversificação de atividades do MOBRAL, com a sucessiva criação de novos programas.

Tal fato ocasionou uma grande pressão de sobrecarga de trabalho, aguda necessidade de qualificação, a curto prazo, em uma série de novos conteúdos, sucessivas tentativas de maior racionalização das tarefas do supervisor e, principalmente em 1976, vários estudos sobre adequações da estrutura do SUSUG às novas necessidades surgidas.

Em resumo, as características básicas do período 1975/1976 foram:

1) a grande ampliação das atividades do Subsistema de Supervisão;

2) necessidade de organizar/disciplinar a utilização do Subsistema pelos diversos órgãos do MOBRAL, implicando um constante trabalho conjunto com esses órgãos;

3) ênfase ao planejamento de trabalho do supervisor, a fim de racionalizar suas atividades;

4) ênfase à qualificação de recursos humanos;

5) estudo de novas alternativas de estrutura, que se adequassem melhor às novas necessidades.

As principais atividades desenvolvidas no período foram:

1) reformulação do Treinamento GIS, que manteve seus objetivos, estratégia e metodologia, porém sofreu grandes modificações quanto a conteúdo, material usado e forma de utilização. A tendência, que se aprofundou em 1976, foi a de dar ao supervisor maior flexibilidade na escolha do conteúdo e na periodicidade do repasse às Comissões Municipais. Em 1975 o GIS atingiu uma média de 18.000 pessoas por mês, durante seis meses, e em 1976 a média desceu para 17.000 pessoas;

2) assistência técnica específica a vários estados, não só em termos de conteúdo e técnicas de supervisão, como em termos de funcionamento, de administração do Subsistema. A assistência técnica foi dirigida, especificamente, ao Coordenador Estadual Adjunto e Supervisores Estaduais, atingindo também os Supervisores de Área;

3) participação da Coordenação do Subsistema de Supervisão nos treinamentos nacionais dos agentes das áreas-fim, bem como na elaboração dos projetos das diversas gerências, centros e assessorias. Esta atividade, que absorveu grande parte dos esforços da Coordenação Nacional do Subsistema foi absolutamente imprescindível nessa fase, diante da necessidade de disciplinar as atividades dos supervisores e minimizar a sobrecarga de trabalho.

4) elaboração, utilização, reformulação de vários documentos destinados ao planejamento e organização das atividades do supervisor: Esquema Básico de Atividades, instrumentais de avaliação, Relatório-Padrão do Coordenador Estadual Adjunto;

5) realização do "1º Encontro Nacional de Coordenadores Adjuntos", com a finalidade de discutir exclusivamente os problemas relacionados com o Subsistema de Supervisão (1975) e do "Encontro Anual de Supervisão", com a mesma finalidade (1976);

6) reformulação do Subsistema de Supervisão, quanto a: situação funcional dos supervisores, remuneração e ajudas de manutenção, aumento numérico (passando a um total de 109 Supervisores Estaduais e 783 Supervisores de Área) e finalmente quanto à metodologia de ação e distribuição dos supervisores (experimentalmente).

Analisando o clima da Organização no periodo, parece ficar bastante nitida a superação da ambivalência inicial em relação ao SUSUG (competição pelo seu uso/ataque ao seu funcionamento), tendo sido reforçada a linha de competição. A própria expansão/diversificação do MOBRAL e a grande valorização do Subsistema como instrumento fundamental à implantação maciça de programas levaram naturalmente a este resultado.

A conseqüência, como já foi visto, foi uma intensa sobrecarga de trabalho e um elevado nivel de exigência. As tarefas eram delegadas em função das necessidades, sem grande preocupação geral em relação às possibilidades e incompalibilidades.

Fica assim explicada a linha adotada pela Coordenação do SUSUG, que assumiu a nivel de MOBRAL Central uma difícil ação disciplinadora das atividades, complementada pela ação compatibilizadora das COEST.

Por outro lado, ficou mais nitida do que nunca a *função integradora* do SUSUG dentro do Sistema MOBRAL. Por conta da globalidade do Subsistema, este se tornou um dos principais órgãos integradores da Organização — dai a ênfase sempre presente em qualificação desses recursos humanos e a preocupação nessa fase com as atividades de planejamento do trabalpo desenvolvidas pelos supervisores.

Era inevitável que o SUSUG sofresse, como órgão integrador numa organização em processo de diversificação de atividades, as pressões decorrentes, tanto a nivel de MOBRAL Central como a nível de estado, que justificam as atividades desenvolvidas no periodo.

As avaliações realizadas durante os 4 primeiros anos de funcionamento do Susbsistema começaram a se repetir, demonstrando que as dificuldades apresentadas eram mais ou menos as mesmas, tanto relativas ao próprio contexto do país, como inerentes à supervisão de programas educacionais de massa: falta de transporte, dificuldade de acesso a várias comunidades, carência de recursos humanos qualificados e com disponibilidade, sobrecarga de trabalho e outras.

Embora o MOBRAL tivesse procurado minimizar tais problemas, eles se repetiam, ocasionando um certo cansaço e/ou tensão dos supervisores diante de suas árduas tarefas.

Considerando que muitos desses problemas não teriam solução a curto prazo e que era preciso conviver com eles, a solução encontrada foi buscar uma série de mecanismos para estimular e apoiar os supervisores.

Por esta razão, os anos de 1977 e 1978 podem ser considerados como anos de revitalização do Subsistema de Supervisão, com as seguintes características básicas:

1) preocupação com apoio psicológico aos supervisores;

2) ênfase à qualificação de recursos humanos envolvidos na supervisão (diversificada de acordo com a Estratégia Nacional, a partir de 1978);

3) ênfase à assistência técnica às Coordenações Estaduais;

4) diversificação de estrutura do Subsistema, no que tange, fundamentalmente, à distribuição de supervisores.

As grandes atividades desenvolvidas pela Coordenação do Subsistema foram:

1) Elaboração e desenvolvimento de um projeto de capacitação dos supervisores, que consta de cinco subprojetos complementares.

O primeiro deles é o Projeto de Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos — Treinamento GIS — que continuou fiel aos seus objetivos, estratégia e metodologia básicos, porém tomando uma forma cada vez mais diversificada, de acordo com a realidade de campo, uma vez que foi ainda mais delegada à coordenação/supervisor a escolha dos temas, a época de repasse, a adequação e enriquecimento do tema.

O segundo é o Projeto de Correspondência Direta ao supervisor, com os objetivos de capacitação técnica e de estimulo ao supervisor.

As cartas, num total de 8 em 1977, tiveram grande receptividade, razão pela qual em 1978 passaram a ser enviadas até o nivel de Encarregado de Supervisão Global (nível municipal).

O terceiro é um Projeto de Montagem de Conjuntos de Material (Kit) para consulta, pesquisa e qualificação constante dos supervisores. Os dois primeiros temas são "Educação e Supervisão" e "Ação Comunitária", a serem enviados às Coordenações Estaduais/Territoriais em 1978.

O quarto, Projeto de Assistência Técnica às Coordenações Estaduais/Territoriais, enriquecido pela experiência dos anos anteriores, procurou desenvolver no período 1977/78 um trabalho de maior profundidade junto ao Subsistema, nas Coordenações Estaduais/Territoriais.

Finalmente, os Projetos de Encontros do Subsistema de Supervisão. Em 1977 foi realizado o "Encontro Anual de Supervisão", a nível nacional, contando com a participação dos Coordenadores Adjuntos e, pela primeira vez, dos Supervisores Estaduais de todo o Brasil.

Em 1978 foram realizados, além do "Encontro Anual de Supervisão", para os Coordenadores Adjuntos, dois "Encontros Nacionais de Supervisores de Área"; o primeiro, realizado em maio de 1978, contou com a participação de cerca de 500 representantes de todo o país e o segundo, em outubro, com igual número de Supervisores de Área.

2) Revisão da documentação interna e instrumentais existentes, bem como aplicação e apuração de instrumentais de avaliação, dentre os quais o mais significativo foi talvez o que deu origem a um "Perfil dos Supervisores" (1977), até o nível de município.

3) Reestruturação do Subsistema de Supervisão Global, em termos de:

- ampliação da rede de supervisores para 129 Supervisores Estaduais e 820 Supervisores de Área (1977), e para 141 Supervisores Estaduais e 869 Supervisores de Área (1978);
- diversificação do Subsistema, de acordo com a Estratégia Nacional e as realidades estaduais/territoriais, quanto à distribuição física dos supervisores no estado e prioridades de atuação (1977/1978);
- vinculo empregaticio, melhoria salarial e reembolso de passagens.

O período foi caracterizado por uma progressiva mudança no clima psicológico da Organização, devido possivelmente aos seguintes fatores:

- proximidade do prazo estabelecido para o atingimento dos objetivos de erradicação do analfabetismo e estruturação do Sistema de Educação Permanente;
- constatação da necessidade cada vez maior de diversificação de ação a nível de base, consolidando o trabalho através do atendimento real das necessidades da população.

Os esforços se direcionaram, então, mais para os objetivos gerais do MOBRAL. Foi sendo aprofundada uma tendência para a coordenação geral das ações, tendo como principal mecanismo o planejamento global, em vez da supervalorização de desempenhos específicos dos diversos setores.

Como conseqüência, as tentativas de compatibilização/integração de atividades se tornaram mais frutíferas.

A repercussão dessa nova atitude organizacional no SUSUG parece ter sido de maior aceitação e até de estímulo ao seu papel integrador e planejador, na medida em que a ação se diversificava na base, atribuindo-lhe um nível maior de responsabilidade, com poucas diferenças significativas que facilitassem o trabalho.

O "cansaço" do Subsistema, detectado pelas avaliações, parece ter uma estreita ligação com esse aumento constante de trabalho e responsabilidades, sem grandes esperanças de maior retorno devido a dificuldades julgadas intransponíveis.

Por outro lado, as pressões a nível de MOBRAL Central foram aliviadas, na medida em que os diversos órgãos entravam numa linha menos competitiva.

Assim, a preocupação máxima se voltou para o estímulo/qualificação dos supervisores através de uma série de mecanismos, já descritos.

Em uma análise global da atuação do MOBRAL e do seu Subsistema de Supervisão nos quase seis anos (1973/1978) de trabalho decorridos, algumas conclusões podem ser assumidas.

É importante ressaltar o impacto que a implantação do Subsistema de Supervisão teve na Organização e o papel que até hoje desempenha, uma vez que permitiu:

1) a penetração mais efetiva da Organização em todo o território nacional;

2) a aceleração e extremo enriquecimento do fluxo de informações quantitativas e, principalmente, qualitativas;

3) o aumento do potencial da Organização de implantar, a curto prazo e a nível nacional, qualquer atividade/programa;

4) o aumento extraordinário da capacidade do MOBRAL de qualificar recursos humanos;

5) a possibilidade de maior garantia quanto à aplicação das orientações emitidas, ao mesmo tempo que uma maior possibilidade de adequação dessas orientações à realidade;

6) a possibilidade de um controle sistemático das atividades desenvolvidas;

7) a possibilidade de maior integração/coordenação dos diversos programas/atividades na base, devido à globalidade do Subsistema de Supervisão.

Sem a implantação dessa rede de supervisores o MOBRAL teria tido certamente bastante tolhida sua possibilidade de diversificação de atividades, sua capacidade de abrangência nacional, sua dimensão numérica e, em última instância, dificilmente poderia garantir, num nivel adequado, a fidelidade a seus objetivos fundamentais.

Analisando a longa e freqüente série de avaliações realizadas, não só pela Coordenação do Subsistema de Supervisão mas também por vários outros órgãos do MOBRAL, podem ser feitas duas outras constatações significativas:

1) o clima psicológico da Organização, tanto a nivel central como a nivel estadual, suas dificuldades, crises e vitórias têm um forte impacto no funcionamento do Subsistema de Supervisão, não só através das orientações explicitamente enviadas, mas também através de atitudes e comportamentos detectados;

2) foram apontadas dificuldades que se repetem ano após ano por serem, como já foi assinalado, insolúveis a curto prazo. No entanto, vem o Subsistema funcionando e atingindo os seus objetivos, senão de maneira ideal, certamente de modo bastante satisfatório, apesar de tais problemas.

Foram 3 os fatores fundamentais para essa força na superação de dificuldades.

1) A adequação do modelo adotado à realidade nacional e aos objetivos, estilo e dinâmica da Organização.

Comprova tal adequação, inicialmente, a vitalidade com que o Subsistema funcionou tão logo foi implantado e que vem conseguindo manter apesar de dificuldades sérias de todo tipo. Observa-se também que, apesar de uma série de alterações propostas pelas Coordenações Estaduais e que têm sido aceitas e até incentivadas, numa linha de diversificação e maior adequação da ação, as *características básicas do modelo jamais foram alteradas* e nem mesmo foram propostas, pelas coordenações, mudanças nesse sentido.

A globalidade do Subsistema garante, na base, a integração e coordenação de programas, projetos e atividades de uma organização

extremamente diversificada e altamente descentralizada; os niveis de supervisão e o fluxo de inter-relacionamento do Subsistema lhe dão a possibilidade de penetração, abrangência, rapidez de comunicação e qualidade da orientação; a localização descentralizada dos supervisores permite o fácil deslocamento e possibilita um maior conhecimento da realidade, necessário às adequações locais. Essas caracteristicas respondem às necessidades da supervisão para programas educacionais de massa no Brasil.

2) A linha de trabalho adotada, de constantes avaliações, com realimentação imediata, e de flexibilidade diante das necessidades de campo, vem permitindo planejamento adequado, rápidos ajustamentos à realidade, correção dos desvios, atendimento às sugestões/solicitações dos supervisores. Tal linha parece ter tido também repercussões psicológicas importantes, como o sentimento de confiança e de compartilhar dificuldades e sucessos.

3) A adesão do pessoal do MOBRAL aos seus objetivos e o forte impulso de realização que permeia toda a Organização, foi o clima ao qual os supervisores, por sua formação e tipo de trabalho, responderam imediata e enfaticamente.

Finalmente, algumas considerações quanto ao desenvolvimento futuro do Subsistema de Supervisão Global.

Tão logo foi implantado, o Subsistema foi reconhecido como o instrumento necessário ao melhor desenvolvimento de qualquer atividade no campo. Assim, por pressão das próprias necessidades e caracteristicas do Sistema MOBRAL, duas tendências se instalaram e perduram, variando apenas em intensidade de um ano para outro.

Uma delas é a sobrecarga e diversidade de trabalho do supervisor, que o desgasta, mas também o estimula. A outra é o chamado "desvio de tarefas" do supervisor, que assume muito mais atribuições de coordenação e executivas do que as que lhe são atribuídas.

Considerando tais tendências dentro do caminho que a própria Organização está percorrendo em direção à educação permanente, pode-se levantar a hipótese de que o número de supervisores do MOBRAL provavelmente aumentará e o seu papel será cada vez mais numa linha de ativador, planejador, integrador e coordenador, extrapolando talvez suas funções de supervisor para as de um verdadeiro agente do MOBRAL em campo.

TREINAMENTO GIS
Treinamentos globais, integrados e sucessivos
Descrição do projeto inicial

O projeto foi implantado em maio de 1974 em todas as unidades da Federação, devendo ser desenvolvido até dezembro do mesmo ano. Tem caracteristicas especiais, estratégia e metodologia próprias e, se bem sucedido, poderá assegurar uma qualificação contínua e progressiva dos supervisores, bastando para tanto reaplicá-lo nos anos seguintes, com novos conteúdos.

OBJETIVOS

Visa principalmente a qualificação do pessoal envolvido na supervisão dos Programas MOBRAL.

Decorrentes do objetivo geral de qualificação e para atender às exigências do Sistema MOBRAL, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

1) treinar os supervisores quanto a conceitos básicos e técnicas de supervisão;

2) treinar os supervisores quanto ao conteúdo específico das áreas de atuação do MOBRAL (de mobilização, pedagógica, de apoio e financeira);

3) treinar os supervisores para que compreendam a importância de estabelecer, com os elementos envolvidos no Sistema, um relacionamento que leve a um crescimento técnico e pessoal de todos;

4) treinar os supervisores para que desenvolvam maior consciência do seu papel no Sistema MOBRAL;

5) treinar os supervisores para que estabeleçam planos de ação em função das metas (quantitativas e qualitativas), visando atingir o máximo de produtividade nos Programas MOBRAL;

6) motivar a Comissão Municipal;

7) treinar a Comissão Municipal, a fim de que seus elementos assumam suas tarefas, de acordo com as normas preestabelecidas;

8) levar a Comissão Municipal a desenvolver seu trabalho em equipe.

CARACTERÍSTICAS

Os treinamentos são:

1) globais, isto é, envolvendo as áreas operacionais mais importantes para o desenvolvimento dos Programas MOBRAL (de mobilização, pedagógica, de apoio e financeira) e ainda conteúdos específicos sobre supervisão e funcionamento do SUSUG;

2) integrados, isto é, entrosados e dosados de forma a haver o máximo de rendimento em todas as áreas;

3) parcelados, isto é, o conteúdo completo de cada área dividido em programações mensais, num total de 7 programas;

4) sucessivos, isto é, programados de tal maneira que cada treinamento complemente e fixe o anterior, progressivamente.

ESTRATÉGIA

Realizados com apoio audiovisual, possibilitando até mesmo a auto-instrução, os treinamentos são desenvolvidos em fases.

Fase 1 — Treinamento inicial nas Coordenações Estaduais/Territoriais

Executado sob a responsabilidade de técnicos do MOBRAL Central, seu objetivo é dar às Coordenações Estaduais/Territoriais e ao grupo de supervisores conhecimento de toda a programação dos treinamentos, de sua forma de execução e das técnicas para utilização do material audiovisual e de apoio específicos (maio/1974).

Fase 2 — Treinamentos mensais até nível de Supervisor de Área

Executados mensalmente, têm por objetivo o estudo conjunto do grupo de supervisores e técnicos da Coordenação Estadual/Territorial sobre o assunto a ser transmitido no campo naquele mês.

Quanto à sistemática para as reuniões mensais, duas alternativas são possíveis, podendo a Coordenação Estadual/Territorial optar, de acordo com suas possibilidades.

A 1ª alternativa é o aproveitamento de reuniões mensais dos supervisores até nível de área, na Coordenação.

A outra alternativa se coloca para o caso de dificuldades de deslocamento mensal dos Supervisores de Área até a capital e é realizada em 2 etapas: a 1ª na Coordenação Estadual/Territorial e a 2ª nos pólos de área estadual.

Fase 3 — Treinamento em serviço

Executado mensalmente, tem por objetivo o treinamento em serviço do Encarregado de Supervisão Global do município; paralelamente o Supervisor de Área deve estender o treinamento aos encarregados das várias atribuições da Comissão Municipal.

Nesta fase os treinamentos de área pedagógica podem ser estendidos também a grupos de apoio ao trabalho pedagógico e alfabetizadores.

Os treinamentos são desenvolvidos pelos Supervisores de Área durante suas viagens sistemáticas de assistência aos municípios, com apoio do Supervisor Estadual, quando necessário.

Fase 4 — Avaliação dos treinamentos

Desenvolvida após a realização do 3º e 7º programas, tem por objetivos: uma avaliação dos treinamentos e da atuação do Subsistema de Supervisão Global; uma auto-avaliação de cada elemento participante; a obtenção de subsídios para replanejamento.

Fase 5 — Treinamentos suplementares

Desenvolvidos sempre que necessário, têm por objetivo qualificar os supervisores novos no Sistema, em ritmo acelerado e de acordo com o planejamento elaborado pela Coordenação Estadual/Territorial e pelos supervisores.

METODOLOGIA

Para que os treinamentos atinjam seus objetivos, são executados segundo uma metodologia específica, que implica o uso de material audiovisual também específico — toca-fita, fita gravada, texto de apoio a álbum seriado — e no desenvolvimento dos seguintes passos:

1) autopreparação dos coordenadores adjuntos e agentes quanto ao aprofundamento dos conteúdos mensais;

2) preparação dos coordenadores adjuntos, agentes e supervisores até o nível de Supervisor de Área quanto ao conteúdo dos treinamentos, através do estudo conjunto do material audiovisual e de apoio, mensalmente;

3) autopreparação dos supervisores até o nível de Supervisor de Área, através do material de treinamento, que tem também características auto-instrutivas;

4) transmissão dos treinamentos a nível de município pelo Supervisor de Área, com o apoio do Supervisor Estadual, utilizando: material audiovisual específico associado a esquemas, material de apoio, debates, explicações etc.; trabalhos de grupo, desenvolvidos em torno de proposições constantes do material de apoio, para maior clarificação e fixa-

ção dos assuntos, adequação do conteúdo à realidade local, troca de experiências etc.

CONTEÚDO

Os treinamentos envolvem sistematicamente conteúdos específicos das áreas de mobilização, pedagógica, de apoio e financeira, relativos ao Programa de Alfabetização Funcional e conteúdos sobre supervisão e funcionamento do Subsistema. Novos conteúdos podem ser incluídos na medida das necessidades do MOBRAL.

A elaboração desses conteúdos e sua distribuição nos programas mensais é de responsabilidade das respectivas gerências do MOBRAL Central, a partir de critérios estabelecidos pela Coordenação do Subsistema de Supervisão Global, que é também responsável pela compatibilização dos conteúdos.

AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A avaliação se desenvolve em dois planos: avaliação permanente em cada nível de supervisão, seguida da imediata realimentação (fases 2 e 3), e avaliação global e periódica sob a responsabilidade do MOBRAL Central, seguida de replanejamento a nível nacional (fase 4).

Os aspectos fundamentais abordados nos dois planos da avaliação são os seguintes:

1) conteúdo dos treinamentos → adequação às necessidades e rendimento da aprendizagem;

2) metodologia dos treinamentos → grau de utilização, eficiência e eficácia;

3) estratégia dos treinamentos → operacionalidade, cumprimento das programações, clientela atingida.

MOBRAL Cultural

Maria Luiza Gonçalves Cavalcanti
Angela Maria Almeida de Lucena
Lygia Maria P. de Moraes

"Cultura é a passagem do homem pelo mundo, ele mesmo sua sombra, seu rastro, seu eco."[1]

O Programa MOBRAL Cultural foi lançado em 1973, como natural prosseguimento dos programas pedagógicos, dentro da proposta da educação permanente.

A idealização do novo programa visava evitar o já tradicional trabalho cultural elitizante, ou esporádico, e criar um outro caminho que, partindo das diversas sociedades culturais existentes, de seus valores, de seus mitos e de seus ritos, pudesse atingir um alargamento no plano nacional e universal.

A ação procuraria envolver o mobralense e a comunidade em que ele vive, tentando integrá-lo nessa mesma comunidade com sua bagagem de cultura oral, acrescida das técnicas recém-adquiridas para ler, escrever e contar. Por outro lado, a atitude receptiva da comunidade usufruiria, da participação desses elementos novos, fluxos que auxiliariam o processo de integração.

Nesse contexto, o MOBRAL já estava ciente de que o neo-alfabetizado é um homem em expectativa e de que seu processo de educação, numa linha contínua, deveria ultrapassar os limites de espaço e tempo e prosseguir por toda a vida.

Portanto, a atuação cultural, desde o inicio, foi concebida como complementação da ação pedagógica, preenchimento sadio das horas

---

1 *Lema do Programa Cultural desde 1973.*

de lazer e valorização ou descoberta das potencialidades criativas do homem.

O hábito e a compreensão da leitura, o conhecimento dos valores da cultura popular, o artesanato, o folclore, as artes plásticas, a literatura oral e de cordel, a música, a preservação de hábitos e costumes, o respeito às tradições, a conservação do patrimônio artístico, histórico e ecológico foram considerados como fatores de estímulo ao aprendizado inicial das técnicas de ler, escrever e contar. Em termos formais, enunciou-se então que os diversos projetos vinculados ao Programa Cultural, concebidos para uma clientela vista objetivamente como em fase de transição, destinam-se a promover e assegurar a oferta, a assimilação, a transformação e a aplicação de conhecimentos e atitudes.

Evidentemente, a própria tradição brasileira, no que se refere ao lazer, constituiria uma referência básica para a conformação do Programa. No passado, entre as classes abastadas, o florescimento das letras e das artes tinha, nas reuniões em que se promoviam saraus literomusicais, jogos e danças, o ambiente propício para seu desenvolvimento. Nas populações urbanas menos privilegiadas ou nas do campo, sempre foram comuns as festividades coletivas que celebram as festas dos padroeiros, os dias santificados, as colheitas ou as botadas dos engenhos. O homem simples do povo também fazia seus saraus, reuniões recreativas, "danças nos terreiros onde eram cultivados o lundu, a chiba, as corridas, as cavalhadas[2], os folguedos e os mais variados festejos populares.

Modernamente, a máquina tem mudado sistemas e hábitos mas não eliminou a necessidade do homem preencher sadiamente as suas horas de lazer. A própria máquina passou a ser um elemento propagador e multiplicador de atividades de lazer.

O cinema, o rádio, a televisão, a imprensa escrita, as gráficas e as fonográficas multiplicam por milhões os exemplares de obras literárias, obras de artes plásticas e obras musicais. Ler, dançar, passear, ouvir música, colecionar selos e moedas, assistir à televisão, ir ao cinema, ouvir rádio, freqüentar teatros, participar de competições esportivas, fotografar, organizar festas em casa, promover reuniões de amigos etc., são hábitos generalizados no lazer.

Ao nível da criatividade e da sensibilidade, a máquina tem acalentado as artes e a cultura. O desenvolvimento da sensibilidade para as

---

2 *Ethel Bauzer Medeiros. O Lazer no Planejamento Urbano.* Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1971. 264 p.

artes em geral enriquece o individuo, proporcionando-lhe uma nova dimensão. A própria convivência com a tecnologia tem gerado necessidade de contato com abrangentes formas de cultura. É uma reação natural, existente no âmago de cada individuo, que através de atividades culturais preenche suas necessidades de criar e de se enriquecer.

Assim sendo, a fundamentação do Programa Cultural não se orientava apenas para a ocupação do tempo de lazer, mas ainda como forma do individuo cultivar-se para enriquecer seus conhecimentos, desenvolver sua sensibilidade, fazendo aflorar todas as suas potencialidades, sedimentando, assim, um significado para sua existência. Uma forma de levar o homem a expressar sua cultura e buscar outras. Um meio para desenvolver grupalmente a vida cultural, tão importante como a própria ação cultural.

Não se focalizava então a chamada sociedade intelectual, mas sim a cultura da grande massa. Os modernos meios de comunicação tendem a aproximar a elite intelectual da grande massa. O "letrado" e o "homem comum" podem assistir a um mesmo filme, podem ler o mesmo jornal, os mesmos livros, podem receber os mesmos programas de TV, de rádio, e adquirir os mesmos discos ou, ainda, podem participar dos mesmos espetáculos de teatro. As diferenças existentes permanecem nas escalas de gostos e afinidades e no modo de sentir interiormente cada uma dessas manifestações culturais.

Nesse sentido, a oferta de atividades culturais, a valorização das culturas locais e o encorajamento a atividades individuais e coletivas passaram a constituir indicações gerais do Programa Cultural. Formalmente, tais posicionamentos produziram o objetivo do Programa: concorrer de maneira informal e dinâmica para difundir a cultura do povo brasileiro e para ampliação do universo cultural do mobralense e da comunidade a que ele pertence.

Tendo em vista que através do Programa Cultural o MOBRAL possuía também o interesse de reforçar sua ação na área de alfabetização, tornava-se necessário agir de forma a: a) contribuir para atenuar ou impedir a regressão ao analfabetismo; b) reduzir a deserção dos alunos de alfabetização funcional; c) diminuir o número de reprovações; d) agir como fator de mobilização; e) incentivar o espirito associativo e comunitário; f) divulgar a filosofia do MOBRAL em atividades dirigidas ao lazer e das quais participaria o mobralense, em especial, e a comunidade em geral.

Ciente de que iria investir em um trabalho que envolveria milhares de pessoas com as mais diversas origens étnicas e culturais, e consciente da necessária abordagem para um programa de massa, o MOBRAL

pensou o Programa Cultural tentando promover condições para o desenvolvimento individual, dentro de uma linha de expansão gradativa do horizonte do homem, procurando despertar-lhe a consciência crítica do mundo histórico-cultural.

Para tanto, norteou sua atuação nos seguintes princípios: a) democratização da cultura; b) dinamização da criatividade e intercâmbio cultural; c) valorização do homem e da cultura local; d) preservação da cultura.

A democratização da cultura foi considerada pelo MOBRAL como elemento para integrar na sociedade, através do incentivo a uma livre expressão criadora, todos aqueles até então afastados ou marginalizados. Não se pensava restaurar ou dirigir a cultura do povo ou se criar uma cultura para esse povo e, sim, oferecer condições para a nova atividade aberta e renovadora em torno da criatividade. Para tanto, o principio de democratização da cultura centrou-se em dois eixos básicos: a *descentralização de atividades* e a *utilização dos meios de comunicação de massa*. No primeiro caso, era indispensável uma atitude receptiva da comunidade, sua participação ativa e entusiástica, a descentralização do Programa em termos operacionais, obedecendo-se às condições, interesses e iniciativas locais. Ainda: encorajar o etnocentrismo local e despertar na comunidade o sentimento de respeito e orgulho pelas suas manifestações e traços culturais.

A utilização dos meios de comunicação de massa foi condição primordial para um programa desse vulto, numa era em que as mídias constituem a mensagem. Nesse sentido, o Programa MOBRAL Cultural sempre utilizou a estratégia multiveicular, combinando mensagens, apresentando ou reapresentando programações, diversificando e ampliando o ângulo de abordagem.

O principio da dinamização da criatividade e intercâmbio cultural constituiu forma precipua de aproximação inicial, considerando-se, sobretudo, a diversidade das sociedades a serem constatadas e a respectiva formação étnico-cultural. Se por um lado não se podia esquecer a influência e a importância dos meios de comunicação, por outro e paralelamente, tinha-se consciência de que os contatos interpessoais, a informalidade motivadora, a competição e o autodidatismo emergiriam e seriam indispensáveis num trabalho educativo.

O contato interpessoal permitiria sempre o retorno e a reformulação através da troca de idéias e possibilitaria o diálogo não existente nas mídias. Isto, adicionado à informalidade motivadora, à flexibilidade de atuação a nível local, contribuiria para a descoberta de novos valores.

Com referência à valorização do homem e da cultura local, partia-se do indivíduo para o grupo. Do local para o nacional e universal. Nesse sentido, o Programa Cultural não poderia perder de vista o que então foi denominado de "Trajeto Cultura-Profissão", assim como a "performance individual".

A expressão "Trajeto Cultura-Profissão" significa para o MOBRAL o surgimento de vocações, através de processos criativos decorrentes da participação no Programa Cultural. Uma vez evidenciadas, essas vocações seriam diferenciadas e encaminhadas para a profissionalização.

À ação cultural, a partir das bases, se integrariam forças ociosas e disponíveis para a participação no campo da criatividade. Em última análise, visava-se a concretização da funcionalidade preconizada pelo MOBRAL.

O respeito ao ontem, ao hoje e ao amanhã, na forma de preservação da cultura, constitui corolário natural de um programa cultural.

A preservação da cultura, num trabalho coerente pelo respeito ao patrimônio histórico, artístico, cultural e às reservas naturais constituiu trabalho cumulativo dos técnicos do Programa MOBRAL Cultural nos vários níveis e áreas. Todo um trabalho em torno da espontaneidade e originalidade das formas culturais, da memória nacional e da preservação dos recursos naturais seria desenvolvido e enfatizado.

Uma outra proposta do Programa era a que procurava ligar a cultura humanística à cultura tecnológica, através da síntese cultural. Neste sentido, foi sendo concretizada toda uma ação em torno da cultura técnica popular e desenvolveu-se, inicialmente, o trabalho voltado para o encontro das duas culturas, pensando-se no homem como um todo, integrado em seu mundo.

ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS

Estrutura

Ao ser criado, o Programa Cultural procurou estruturar-se visando, fundamentalmente, o desenvolvimento das atividades previstas, de forma coordenada, nos três níveis de atuação do MOBRAL: nacional, estadual/territorial e municipal.

As idéias, principios e objetivos estavam lançados. Tratava-se agora de colocá-los em prática e, para tanto, era necessário lançar as unidades operacionais e capacitar os recursos humanos a serem envolvidos nesse trabalho.

Assim, criou-se o Grupo Executivo encarregado da implantação do Programa, ainda em 1973.

Esse grupo — à nivel nacional — teve, inicialmente, como uma de suas principais tarefas a de definir áreas de atuação interna, bem como estabelecer as atribuições de seus homólogos, a nivel estadual/territorial e municipal.

A nivel central, a estrutura foi organizada de modo a atender às necessidades mais emergentes de uma primeira fase do Programa: implantação de um grande número de Postos Culturais e lançamento do protótipo do projeto-piloto Mobralteca (posto operacional móvel, descrito adiante).

Voltada para esses interesses imediatos, a organização interna do grupo era simples, de modo a permitir maior agilidade e eficácia no cumprimento dessa programação básica.

Encontrava-se, portanto, em 1973, a seguinte estrutura e suas principais atribuições:

1) Coordenação de Postos Culturais: seleção de municipios interessados e coordenação de implantação das unidades, de acordo com os critérios estabelecidos;

2) Coordenação de Mobraltecas: execução da experiência-piloto e avaliação de resultados, com vistas à extensão do número de unidades; trabalho que viria a constituir o projeto Mobralteca definitivo;

3) Coordenação de Subprogramas: criação e seleção do material cultural necessário ao desenvolvimento das atividades nos Postos Culturais e na Mobralteca;

4) Coordenação de Apoio: abastecimento do Programa com meios indispensáveis a essa fase de implantação;

5) Essas Coordenações, assim como a ação global do Programa a nivel nacional, estavam sob a direção de uma chefia de grupo.

Em 1974, esse grupo cedia lugar à criação do Centro Cultural do MOBRAL, passo inicial de um natural processo evolutivo, acompanhando o próprio crescimento e desenvolvimento do Programa, à medi-

da que novas fases eram vividas, impondo-se adaptar a estrutura às caracteristicas mais recentes.

Várias reformulações se fizeram necessárias ao longo desses anos, atingindo-se a forma atual, voltada para a manutenção das atividades no campo e para a crescente interiorização.

A Organização, no presente, visa atender um momento de análise, a reflexão da ação desenvolvida e a composição de síntese cultural:

— Setor de Unidades Operacionais: manter as unidades já existentes e, fundamentalmente, pesquisar e implantar novas formas de unidade que atendam à necessidade de sustentação e interiorização do Programa;

— Setor de Ação Cultural: criar e sugerir material cultural para a sustentação do Programa, dentro de uma linha de crescente diversificação, visando ao atendimento das expectativas locais. Preocupa-se também em selecionar material recolhido de campo, com vistas ao aproveitamento e posterior difusão;

— Setor de Acompanhamento, Análise e Documentação: acompanhar a ação cultural desenvolvida pelo Programa, através da documentação e análise sistemática dos dados vindos de campo; desenvolver um projeto de assistência técnica amplo e abrangente ao campo, que constitui a realimentação permanente do Programa.

Na coordenação geral do Programa, encontra-se uma Superintendência que tem como principal atribuição traçar diretrizes gerais e estabelecer estratégias de atuação a nivel nacional.

O Programa Cultural encontra-se inteiramente descentralizado, desde 1976, quando foi dada aos homólogos estaduais/territoriais a responsabilidade de sua execução, seguindo diretrizes emanadas do Centro Cultural mas atendendo às caracteristicas e necessidades especificas de cada unidade da Federação.

A nivel estadual/territorial e a exemplo do que ocorre com todos os demais programas do MOBRAL, o Programa Cultural tem a Agência Cultural, encarregada da execução do Programa no âmbito do estado/território.

A nivel municipal, seguindo as mesmas caracteristicas estruturais do MOBRAL como um todo, encontra-se o Encarregado da Área Cultural — ECULT —, funcionalmente ligado à Comissão Municipal.

Agente Cultural — ACULT

O trabalho do Agente envolve todas as fases de execução do Programa, cabendo-lhe a responsabilidade de dinamizá-lo no âmbito de seu estado/território, adequando-o, naturalmente, às necessidades e expectativas locais. Suas tarefas incluem o planejamento, a coordenação da execução, a supervisão e a avaliação das atividades culturais desenvolvidas.

O ACULT desempenha, portanto, papel relevante na orientação e capacitação sistemática dos recursos humanos envolvidos no Programa, ao nivel de seu estado/território.

Aí estão compreendidos os treinamentos de Encarregados Culturais — ECULT —, elementos das COMUN e equipes de Mobraltecas, numa linha de acompanhamento permanente, realizado pela Agência e/ou pelo Subsistema de Supervisão Global — SUSUG. Também este é sistematicamente realimentado e preparado quanto aos projetos e atividades do Programa pelo Agente Cultural.

Um importante trabalho paralelo é, igualmente, realizado pela Agência, junto às entidades culturais e sociais de seu estado/território: a divulgação do Programa e a mobilização de recursos disponiveis para sua execução.

Encarregado Cultural — ECULT

A nivel municipal, o Programa conta com a participação de um elemento da comunidade, indicado, em geral, pela Comissão Municipal, para a função de Encarregado Cultural: o ECULT.

O ECULT tem a seu cargo a execução do Programa propriamente dita, na medida em que é a nivel municipal que se verifica o desencadear de toda a ação cultural, em seu sentido mais amplo.

A partir do trabalho de base apontando as manifestações locais, as unidades operacionais estimulam, registram, dinamizam e acompanham o desenvolvimento dessa ação cultural.

Ao ECULT, pois, cabe a animação das atividades realizadas pelo Posto Cultural — unidade municipal do Programa — representando o elemento polarizador e irradiador do Programa no municipio.

Ressalta-se a importância da participação do ECULT na atuação das unidades operacionais móveis: Mobraltecas, Minis e Tendas da Cultura, contribuindo assim significativamente para a preparação e

mobilização da comunidade, como para o planejamento da programação a ser realizada.

Após a passagem dessas unidades móveis, ainda é o ECULT quem deve promover atividades no município, visando a sustentação da ação e a manutenção do estímulo despertado junto às comunidades atendidas.

Equipes de Mobralteca

As Mobraltecas contam com uma equipe de operação composta de 3 elementos *contratados* pelo MOBRAL e vinculados funcionalmente às Coordenações Estaduais — pólos do projeto a que estão afetas as 6 unidades:

1) *Animador* — é o apresentador, espécie de mestre de cerimônias, devendo incentivar o público presente a participar das atividades e do show diário da Mobralteca. Além disso, é o chefe da equipe e responsabiliza-se pelo bom atendimento dos trabalhos na unidade;

2) *Operador I* — é o operador dos equipamentos eletro-eletrônicos da unidade e responsabiliza-se por sua devida manutenção. Deve, além disso, estar em condições de substituir, eventualmente, o Operador II na direção do caminhão.

3) *Operador II* — motorista da unidade, desempenha importante função junto ao Baú da Criatividade, orientando o público quanto à utilização do material disponivel para as atividades de artesanato.

TREINAMENTO

A capacitação e reciclagem sistemática dos recursos humanos envolvidos no Programa, em seus diversos niveis de atuação, foi preocupação constante ao longo desses anos.

O primeiro ano de vida foi fundamental para a reflexão e conseqüente reformulação do Programa MOBRAL Cultural. Um dos momentos altos foi evidenciado no treinamento de junho de 74, quando os técnicos do MOBRAL Central/Centro Cultural e os representantes das unidades da Federação/Agentes Culturais se reuniram pela primeira vez. Constituiu o passo inicial da enculturação dos recursos humanos envolvidos no trabalho desencadeado em um país de

8.500.000 km² e o primeiro momento para as novas abordagens e propostas de atuação que podem ser resumidas em:

1) necessidades de um auxiliar para o Agente Cultural;

2) entrosamento entre o Centro Cultural/Gerência Financeira/Gerência de Apoio/Subsistema e Informática, do qual resulte documento de orientação sobre o apoio que seus representantes, a nível de unidades da Federação, darão à Agência Cultural;

3) entrosamento efetivo no sentido de concretizar o apoio a ser dado ao e pelo MOBRAL Cultural em campo, ou seja, estabelecendo formas de atuação conjunta nos diversos níves;

4) resolução imediata do problema das doações aos Postos Culturais em conjunto com a Gerência Financeira e Gerência de Apoio;

5) definição da relação MOBRAL Cultural e Subsistema de Supervisão Global (SUSUG) ou seja, do apoio que o MOBRAL Cultural pode obter a curto, médio e longo prazos do Subsistema.

6) instalação de mais 1.000 Postos Culturais, tendo em vista que a Circular enviada para a implantação do Programa MOBRAL Cultural em 1973 despertara a expectativa das comunidades e, dos 2.581 pedidos de Postos, somente 1.076 foram atendidos inicialmente;

7) extinção da implantação de Postos tipo A e B, mais sofisticados que o tipo C, adotado com exclusividade a partir de então.

No decorrer dos anos seguintes, o processo de enculturação dos recursos humanos envolvidos no Programa Cultural prossegue, em todos os niveis, nas mais variadas formas de treinamento e assistência técnica. O minimo de padronização para o comportamento, a transmissão das mensagens, o respeito à sociedade, o contato interpessoal, foram normas respeitadas. Em contrapartida, todos foram alertados para o fato de estarem realizando um trabalho cultural de massa e de que "a cultura não se distribui de maneira uniforme sobre a massa social". Enfim o trabalho deveria respeitar cada sociedade, cada cultura, cada individuo.

Dentro desses princípios foram realizados todos os Encontros anuais de Agentes Culturais, das Equipes de Mobralteca e de REMOB, incluindo a participação de recursos humanos das Coordenações Estaduais envolvidas no projeto.

Por efeito multiplicador e contando com o apoio do Subsistema de Supervisão Global — SUSUG, especial ênfase tem sido dada à capaci-

tação e aperfeiçoamento sistemático dos Encarregados Culturais — ECULT, elementos envolvidos mais diretamente na ação do Programa.

São freqüentes os Encontros de ECULT, normalmente por pólos ou, até mesmo, por estados/territórios, quando se procura realimentar substancialmente o trabalho de base do Programa.

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O histórico do Programa Cultural retrata um processo evolutivo, através do qual a capacitação dos recursos humanos envolvidos na ação cultural esteve sempre coerente com as diversas fases vivenciadas.

Da capacitação inicial, que envolvia elementos do Centro Cultural e de campo, partiu-se para uma linha de acompanhamento permanente da realidade, através dos dados oriundos do campo e da observação direta, que indicavam sempre a necessidade de reciclagem periódica, para se seguir de perto o ritmo desenvolvido pelo Programa.

Em 1973/74, quando da deflagração, foi dada uma certa ênfase ao aspecto quantitativo: era a necessidade de tornar presente o Programa no maior número possivel de municípios, conferindo-lhe, assim, e a curto prazo, caráter irreversível.

Por outro lado, inédito por sua filosofia, abrangência e propostas metodológicas e operacionais, o Programa precisava ser testado, acompanhado de perto pelos que o propunham, para a funcionalidade e/ou reajuste de sua sistemática de operacionalização.

A assistência técnica era localizada, acompanhando *in loco* a implantação de Postos Culturais e a experiência-piloto da Mobralteca Santos Dumont.

Também se fizeram necessários à deflagração do Programa os contatos diretos do MOBRAL Central/Centro Cultural com órgãos convenentes, grupos amadores de teatro, entidades diversas e colaboradores a nivel local.

Foi imprescindivel, portanto, o treinamento básico e o acompanhamento dos Agentes Culturais quanto à filosofia do Programa e da sua operacionalização em campo.

Em 1975, o Programa estava inteiramente deflagrado e contava com recursos humanos, a nivel estadual e municipal, já suficientemente qualificados para sua continuidade e consolidação.

O Programa se avolumava no campo ao mesmo tempo em que apresentava crescente diversificação, a partir dos interesses e características locais.

O acompanhamento direto pelo MOBRAL Central/Centro Cultural não era mais possível ou mesmo oportuno.

Impunha-se a necessidade de descentralização da ação, capacitando, para isso, os recursos humanos envolvidos nos diversos níveis, objetivando um conhecimento mais detalhado da filosofia que iria nortear sua atuação em campo. Para tanto, os técnicos do CECUT se deslocaram às COEST/COTER com a finalidade de promover treinamento de SUSUG/COMUN/ECULT por efeito multiplicador.

Em 1976, com 2.076 Postos Culturais implantados em todo o país, 6 Mobraltecas atuando nas diversas regiões e deflagrados vários projetos prioritários e de grande abrangência dos subprogramas, o Centro Cultural passou a se preocupar com o aspecto qualitativo do Programa, com vistas à sua consolidação. A ênfase da assitência técnica, então, foi dada à supervisão do Programa a nível municipal, através do Projeto de Supervisão Anual, com a finalidade de:

1) levantar a situação real do Programa a nível local, estadual e nacional, recolhendo subsídios para futuros planejamentos do Centro Cultural e estabelecimento de novas diretrizes;

2) sistematizar o trabalho das Agências em relação às unidades operacionais, através do levantamento, registro e análise dos indicadores da performance dos Postos Culturais e dos elementos de campo.

Em 1977, os resultados do Projeto de Supervisão e das viagens dos técnicos a campo, assim como a criatividade e diversidade de projetos/atividades realizados pelos ACULT, demonstraram que as Coordenações Estaduais/Territoriais já tinham condições de assumir o acompanhamento e realimentação do Programa a nível estadual/territorial. Assim sendo, foi proposta a descentralização do Programa. A assistência técnica, portanto, voltou-se para o atendimento direto e prioritário dos Agentes, uma vez que seria de sua total competência não só a orientação e realimentação do SUSUG e das Comissões Municipais/ECULT, como também o planejamento e a análise do Programa a nível de estado. Pelo nível técnico já atingido pelos Agentes, adotou-se uma linha de mútua qualificação e crescimento profissional, com vistas à *consolidação* do Programa.

A assistência técnica, assim realizada, proporcionou maior aproximação entre Centro Cultural e Coordenações, evidenciando aspectos bastante positivos, principalmente no que se refere a:

1) qualificação e aperfeiçoamento entre os diversos níveis de atuação;

2) intercâmbio de experiências entre os diversos níveis de atuação do Programa incluindo trabalhos dos Agentes Culturais em outros estados, reforçando áreas específicas;

3) fortalecimento de um fluxo de informações Centro Cultural — Coordenações Estaduais/Territoriais.

No momento atual, nos defrontamos com diferentes estágios do Programa caracterizados pelas próprias realidades regionais — tanto as culturais, já levantadas, quanto as condicionadas pelos contextos das Coordenações Estaduais/Territoriais.

Por outro lado, a estratégia do MOBRAL indica, também, caminhos diversificados às Coordenações, onde experiências-piloto exigem um acompanhamento sistemático por parte do Centro Cultural.

A assistência técnica, portanto, evolui acompanhando as diversas fases do Programa e seguindo as diretrizes que mais atendam aos seus diferentes momentos.

Tal proposição oferece as seguintes vantagens:

1) aperfeiçoamento da assistência técnica prestada às Coordenações Estaduais/Territorias;

2) conhecimento mais profundo da realidade de cada estado/território;

3) acompanhamento mais sistemático do Programa Cultural;

4) centralização do acompanhamento das atividades de cada Agência favorecendo uma continuidade e coerência nas orientações a serem prestadas.

UNIDADES OPERACIONAIS DO PROGRAMA

Foram previstos dois tipos de unidades operacionais: Posto Cultural e Mobraltecas, dentro das caracterizações descritas a seguir e dentro da evolução surgida do próprio funcionamento do Programa até 1978.

O *Posto Cultural* é um dos núcleos fundamentais do Programa e constitui, na comunidade, um centro aglutinador e irradiador dos programas do MOBRAL. O Posto Cultural assegura a manutenção do

discurso cultural. É uma espécie de clube, um ponto de encontro do mobralense e da comunidade.

O primeiro Posto Cultural foi inaugurado em novembro de 1973, em Salvador, Bahia; em 1978 já totalizavam 3.150 instalações em todo o país.

Para fazer o Posto Cultural funcionar, o Centro Cultural estabeleceu a seguinte estratégia: firmou convênios com Secretarias de Educação e Cultura, Fundações, órgãos culturais dos estados, territórios e municípios e/ou transferiu esta responsabilidade às Comissões Municipais, que apresentaram condições ou manifestaram interesse.

Prioritariamente, a clientela dos Postos Culturais é constituída de alunos e ex-alunos dos cursos do MOBRAL, estendendo-se também sua atenção a toda a comunidade, atendendo-se assim uma faixa da população até então carente de um centro estimulador e interativo de manifestações culturais.

O Posto possui, basicamente, material didático complementar ou cultural e, eventualmente, equipamento técnico, além de um centro de leitura, informação e consulta. O Posto promove e mantém: a) exposições permanentes; b) conferências e debates; c) vitrinas folclóricas com apresentação e divulgação dos diversos tipos de arte popular ou artesanato nas suas formas mais variadas; d) centros de artesanato, que estimulam a produção local e favorecem o interesse com outros centros; e) pólos de coleta de dados referentes à cultura da localidade ou da região; f) local equipado para representação de peças teatrais; g) local de recrutamento de analfabetos e alfabetizadores; h) núcleos instrumentais e vocais (bandas e coros).

Em 1974, decorrido um ano de atividades, estavam instalados 1.076 Postos Culturais distribuídos em todas as unidades da Federação, selecionando-se municípios que:

1) apresentassem um alto índice de alunos matriculados no curso de educação integrada ou que já o tivessem concluído;

2) possuíssem elevado número de pessoas que não tinham concluído as quatro primeiras séries do 1º grau;

3) fossem imediatamente receptivos à proposta do MOBRAL Central de instalação de um Programa Cultural;

4) pertencessem a áreas pioneiras do país, nas quais estão sendo instalados outros programas do MOBRAL, integrados nos projetos de desenvolvimento da região;

5) representassem todos os estados e regiões através de distribuição geográfica e espacial.

Esses critérios sofreram uma constante evolução, acompanhando as necessidades do Programa e do MOBRAL, como um todo.

Assim, para a instalação dos Postos em 1975, novos critérios foram estabelecidos para a seleção de municípios com os seguintes indicadores:

1) erradicação do analfabetismo prevista para 1975;

2) prioridade aos mais carentes de atividades culturais;

3) receptividade ao Programa por parte das comunidades;

4) preenchimento progressivo dos claros existentes no interior, na Região Centro-Oeste e nas fronteiras;

5) entrosamento e apoio aos demais Programas de Projetos Especiais do MOBRAL (Balcão de Emprego/Gerência Pedagógica, Transamazônica e PIC Avançados/Assessorias de Organização e Planejamento, Áreas Metropolilanas etc.).

O Programa foi criado com três tipos de Postos (A, B e C).

Após o primeiro ano de trabalho, concluiu-se que não mais deveriam ser instalados os Postos tipos A e B — com material bastante diversificado — e que os Postos mais simples — tipo C — deveriam ser reformulados, mediante maior diversidade na estratégia de implantação: a) fazendo-os emergir de pequenos núcleos culturais que agreguem manifestações locais já existentes; b) fazendo-os emergir de rádio-postos; c) fazendo-os emergir de classes muito atuantes; d) instalando-os, ainda como na 1ª fase, com o envio de uma minibiblioteca, agora acompanhada de um aparelho receptor de rádio e pequena pinacoteca; e) favorecendo o desenvolvimento progressivo dos demais subprogramas, tendo em vista os interesses locais e a escala de possibilidades que cada um apresenta para a movimentação dos Postos.

A evolução do trabalho e seu acompanhamento levaram o Centro Cultural a constatação de que o Programa extrapolava as unidades físicas e ocorria em locais os mais variados: praças, clubes, feiras, fazendas, ruas, parques, classes etc.

Portanto, a importância inicial dada à "adequação do local" do Posto Cultural passou a nível secundário, uma vez que são essas a dinâmica e mobilidade desejadas.

Verificou-se que o local do Posto Cultural tornou-se principalmente um ponto de referência para o desenvolvimento do Programa e um

lugar seguro para a guarda do material, quando este não estiver sendo emprestado em rodizio às classes, aos grupos que o interiorizam na zona rural etc.

Este fato trouxe novas aberturas para a penetração dos Agentes Culturais em comunidades resistentes e muito carentes: comunidades em que as prefeituras se retraiam diante dos compromissos assumidos em convênio para a implantação de um Posto Cultural.

Inegável a importância deste aspecto prático, se bem trabalhado, no momento em que o Programa tendia a cobrir todos os municipios brasileiros; pois que os ainda não cobertos seriam, talvez, os mais problemáticos.

Os Postos tipos A e B eram equipados com biblioteca e material que ia desde o projetor de filmes de 16 mm, aparelhos receptores de TV e rádio e materiais diversos para artesanato até as instruções para instalação e funcionamento, empréstimo de livros e a dinamização das atividades.

O Posto Cultural tipo C — inicialmente apenas uma biblioteca — passou, então, a receber, além disso, um aparelho receptor de rádio e pequena pinacoteca, com reprodução de quadros de pintores nacionais e estrangeiros. O Posto é, anualmente, realimentado com material diverso, a partir dos interesses da cultura local e com uma visão bastante ampla para a ampliação dessa cultura. Assim, o crescimento de um Posto é resultante das necessidades crescentes da clientela atingida, da motivação despertada na comunidade e, conseqüentemente das diversificações de atividades culturais.

A Mobralteca é uma unidade operacional móvel, construída numa espécie de furgão que contém todo o material necessário ao desenvolvimento das atividades previstas pelo Programa, obedecendo às seguintes diretrizes:

1) atender a população de locais onde não haja possibilidade imediata de ser criado um Posto Cultural;

2) provocar o aparecimento de Postos Culturais ou promover sua realimentação;

3) executar, de forma entrosada com os Postos Culturais, as atividades do Programa Cultural, divulgando-as;

4) promover o intercâmbio entre os municípios visitados;

5) reavivar as Comissões Municipais pouco atuantes.

A Mobralteca, assim, não pretende apenas despertar interesses culturais episódicos. Para que não haja um desgaste de energia e recursos, sua atuação deve significar muito mais do que a passagem ocasional e fortuita. Sua função é incentivar as comunidades ao exercicio permanente de atividades culturais, deslocando-se, a partir de uma cidade-pólo, para o atendimento dos municipios, de acordo com itinerário predeterminado.

Como no Posto Cultural, na Mobralteca estão sendo usados diversos canais de comunicação em programação multiveicular.

A Mobralteca tem, como uma de suas funções, registrar — filmando, gravando, fotografando — as caracteristicas culturais de cada localidade por onde passa. Esta documentação serve não somente à avaliação do Programa (impondo, quando ou se necessário, alterações que aprimorem a sua execução), mas também à pesquisa de todos os elementos capazes de permitir e subsidiar o diagnóstico da cultura brasileira. Esta atividade será de grande importância, já que levará várias regiões o conhecimento de formas de cultura diferentes, pois, registrados esses dados numa determinada área, passarão a constituir parte da programação a ser levada a outras regiões.

O veiculo Mobralteca foi lançado em experiência-piloto, a 20 de novembro de 1973, em 14 municipios do Estado do Rio de Janeiro com caracteristicas sócio-econômico-culturais as mais diversas. Depois de alterações nas rotinas de funcionamento e dos testes de equipamentos, já era plenamente operacional em 1974. Em 1978 contavam-se seis unidades atuantes.

Num primeiro ano de trabalho, o MOBRAL Cultural, com apenas uma Mobralteca (protótipo), atingiu cerca de 700 mil pessoas, tendo cadastrado nas diversas atividades 15 mil participantes, através de fichas de inscrição.

O trabalho de um ano e meio com o veiculo protótipo foi inteiramente centralizado pelo Centro Cultural. A partir de 1975, mais cinco veiculos foram doados ao MOBRAL, e a experiência e avaliação da atuação com o protótipo levou à descentralização do trabalho. Criaram-se, então, seis Regiões Mobraltecas (REMOB), entregando-se a execução do projeto às Coordenações Estaduais do MOBRAL (COEST, Pólo de REMOB) que apresentavam caracteristicas especiais e cujos estados ofereciam condições para a manutenção do veiculo.

Essa descentralização permitiu o aprimoramento do trabalho cultural partindo das realidades locais, de seus valores culturais, levando a uma expansão gradativa da ação.

Por outro lado, a descentralização da Mobralteca levou as Coordenações a encontrarem nova forma de atuação — Mini-Mobralteca — através da diversificação de unidades operacionais, proposta contida no documento inicial do Programa Cultural.

A Mini-Mobralteca surgiu da necessidade de maior interiorização das unidades móveis: a Mobralteca, por suas dimensões, peso e possibilidades de tração, mostrava-se mais funcional para rodovias pavimentadas, embora fosse hábil para qualquer terreno. Prevaleceu então a agilidade em veiculos menores e mais leves para atingimento de populações rarefeitas, sacrificando-se o raio de ação e o conforto da tripulação para longas jornadas. Em 1978, vinte desses veiculos já estavam em operação.

Esse esforço de interiorização e a busca de novas formas de atuação levou o Centro Cultural a pensar na Tenda da Cultura, uma unidade operacional criada especialmente para atender as populações da área rural em locais de acesso mais precário, sem disponibilidade de recursos de hospedagem, luz, combustível, e com problemas os mais diversos. Seus principios apresentam estreita relação com as técnicas nascidas da necessidade de sobrevivência e adaptação cultural, econômica e geográfica, que fazem parte de uma sabedoria popular, mantida e difundida através da tradição oral. Lançada em 1978, seu funcionamento efetivo terá lugar em 1979.

OS SUBPROGRAMAS

Entendendo-se as unidades como meios para os objetivos do Programa Cultural, os subprogramas constituiriam as atividades-fim. Esses subprogramas assumiram a denominação da atividade que comportavam: Rádio, Publicações, Teatro, Cinema, Música, Literatura, Televisão, Artes Plásticas, Patrimônio Histórico, Artístico, Cultural e Reservas Naturais, Arte Popular e Folclore e Jogos.

Os subprogramas são a própria essência da ação cultural e procuram sempre seguir as seguintes diretrizes:

1) Criar condições para aplicação do Programa Cultural nas unidades operacionais:

- estimulando o surgimento de atividades culturais que possam interessar ou despertar a curiosidade do mobralense,

- registrando e colhendo dados e material para possibilitar o mapeamento cultural do pais;

2) Valorizar a cultura local:
- trocando informações com pessoas, grupos ou entidades culturais,
- respeitando as manifestações culturais das comunidades,
- difundindo as diferentes atividades culturais;

3) Incentivar as manifestações culturais locais:
- produzindo e fornecendo materiais para as unidades operacionais,
- reativando aspectos culturais pertencentes às comunidades onde o programa atua,
- examinando, selecionando e organizando o material recolhido.

Essa ação se exerce em dois níveis:

1) Atividades que emanam da própria comunidade
As mais expressivas para o trabalho, tendo em vista que representam as caracteristicas culturais e valores locais.

2) Atividades sugeridas pelo MOBRAL
Do Centro Cultural, via ACULT/ECULT, para unidades operacionais, por meio de sugestões de atividades, através dos trabalhos dos diferentes subprogramas.

Assim, os subprogramas vêm atuando de forma a atender os seguintes objetivos:

1) criar condições de exeqüibilidade da ação cultural do MOBRAL;

2) difundir as diferentes atividades culturais;

3) colaborar com entidades e/ou grupos culturais, a nivel nacional e/ou local, para troca de subsidios que venham a atender a clientela especifica;

4) incentivar as manifestações culturais locais;

5) estimular a realização de atividades culturais acessiveis ao público-alvo;

6) examinar, selecionar e organizar obras que constituem o conteúdo das atividades culturais;

7) produzir e fornecer material com caracteristicas informativas, educativas e culturais;

8) colher subsídios para o mapeamento cultural do país;

9) fornecer subsídios para o funcionamento das unidades operacionais.

Em sua fase inicial, o MOBRAL Cultural alimentava suas unidades com os programas já assinalados. Além deles, duas atividades que os permeavam foram desde então desenvolvidas: o Trajeto Cultura-Profissão e a Pesquisa, Avaliação e Documentação.

Para que essa atuação se torne efetiva e real, o MOBRAL Cultural não estabelece ou determina a programação a ser adotada nas suas unidades, cabendo esta função ao órgão convenente em colaboração com as COMUN. Os subprogramas fornecem subsídios para essa programação, orientam, quando necessário, elaboram material de interação social decorrente da programação recebida e dos registros feitos em campo pelos técnicos.

Para desenvolvimento desses subprogramas, o MOBRAL Cultural estabeleceu uma linha de ação, mediante a assinatura de convênios com entidades de várias formas de expressão artística e cultural, tais como: Instituto Nacional do Livro, Instituto Nacional do Cinema, Serviço Nacional de Teatro, Serviço de Rádio Difusão Educativa do MEC, Programa Nacional de Telecomunicações, Empresa Brasileira de Turismo e Agência Nacional. A linha de ação determinou a competência dos Subprogramas a fim de difundir as diferentes atividades culturais e estimular as suas manifestações locais.

Literatura

A proposta básica do Subprograma de Literatura — SULIT — foi a de tornar possível o acesso da clientela mobralense a obras literárias adequadas às suas características.

Toda a ação foi orientada neste sentido, visando o desenvolvimento de 3 áreas de trabalho:

1) selecionar obras de autores nacionais e estrangeiros que, por sua linguagem, temática e características gráficas, pudessem despertar o interesse e formar o hábito da leitura na clientela do MOBRAL;

2) lançar concurso literário para a edição de obras especialmente concebidas para o nível da clientela mobralense, incentivando autores e editores a participarem dessa interessante experiência educativa;

3) editar obras consagradas da literatura brasileira, com texto e/ou diagramação de texto adequados pelos próprios autores às caracteristicas especificas da clientela.

Essa linha de atuação vem sendo seguida pelo Subprograma ao longo desses anos e pode-se destacar como atividades mais relevantes nesse periodo:

1) seleção de titulos nacionais e estrangeiros para constituir o acervo minimo dos Postos Culturais;

2) edição de obras selecionadas em decorrência do convênio MOBRAL/INL num total de 100.000 exemplares de cada titulo, a saber:

Por Onde Andou Meu Coração — Maria Helena Cardoso;
A Faca e o Rio — Odilo Costa, filho;
Manequinho e o Anjo da Procissão — José Candido de Carvalho;
A Moreninha — Joaquim Manuel de Macedo;
Ubirajara — José de Alencar.

3) julgamento de 442 obras inscritas no Concurso MOBRAL/INL de Literatura, tendo sido premiados 5 titulos, a saber:

O Grande Blá-blá-blá — Lais Corrêa de Araújo;
Viagem ao Passado — Alcindo Flores Cabral;
Seu Genésio, um Homem do Campo — Luiz Paiva de Castro;
Itacirica, a Pedra que Pensava — Waldson Pinheiro;
Mistério da Rua do Beco — Dércio Garcia Munhoz.

Além disso cabe destacar:

1) anualmente são enviados novos livros para as unidades operacionais fixas e móveis. Em 1978, por exemplo, foram distribuidos 152.322 exemplares;

2) está em fase de edição em 1978, com uma tiragem de 7.000 exemplares a serem distribuidos a todos os Postos Culturais e Mobraltecas, um fasciculo com sugestões de atividades;

3) edição do fasciculo "O livro que você vai ler", contendo sinopses de 52 livros escolhidos entre os que compõem o acervo das unidades operacionais;

4) para eventuais substituições de títulos esgotados e novas realimentações, o SULIT tem como atividade permanente a leitura e seleção de obras literárias enviadas pelas editoras ou solicitadas pelo MOBRAL;

5) ao longo de 1977 foram recolhidas histórias de nossa literatura oral, solicitadas por regiões, gravadas em fita cassete e distribuídas por todos os Postos Culturais e Mobraltecas.

6) vários têm sido os concursos lançados na área de literatura:

- Concurso de Crônicas, tendo por tema "Minha Cidade", que procurava levar o indivíduo não só a escrever mas a valorizar sua terra, o local onde vive ou no qual nasceu,
- Concurso de Trovas, ora em pleno desenvolvimento nas classes de alfabetização, visando, sobretudo, estimular o neo-alfabetizado na continuação de seus estudos e no aprimoramento da escrita;

7) o SULIT foi o responsável pela seção literária do Domingo MOBRAL, programa radiofônico suspenso em 1977 mas que voltará a ser transmitido em 1979;

8) o Centro Cultural/MOBRAL Central firmou convênio com o *Jornal de Letras* com o objetivo de realimentar os Postos Culturais sistematicamente. Cada unidade operacional recebe um exemplar. O prazo do convênio é de 3 meses, renováveis.

Como conseqüência natural desse trabalho começam a surgir os primeiros frutos e já se pode apontar novos talentos literários emergidos da clientela mobralense.

A linguagem é simples e a temática, na maioria dos textos, ingênua. O potencial, entretanto, é grande e rico, merecendo ser estimulado e divulgado.

Assim, o MOBRAL Central lançou duas coleções para reunir esses autores de inegável valor: "Poetas do MOBRAL" e "Prosadores do MOBRAL".

A coleção "Poetas do MOBRAL", aberta por Maria de Souza, de Sabará/MG, já conta com mais 2 talentos: Alice Cardoso, de Tubarão/SC, autora de *Pérola Negra*, e José Zilmar de Souza, de Manaus/AM, autor de *Conheça o Fantástico Amazonas*.

A coleção "Prosadores do MOBRAL", iniciada recentemente, tem em Francisco Augusto Vieira, de Rio Branco/AC, seu primeiro autor, com a obra *Chico-Boi*.

Música

A presença da música no Programa Cultural do MOBRAL destina-se ao preenchimento das horas de lazer, à divulgação de obras e autores nacionais e estrangeiros e a despertar prováveis vocações, incentivadas pela aquisição de novos conhecimentos e ampliação dos já acumulados. Não só pela sua natural vinculação a diversas outras manifestações culturais e artísticas, a música se apresenta no âmbito do Programa, simultaneamente, como meio e como fim. Meio, na medida em que serve de veículo e apoio aos demais subprogramas como Teatro, Cinema e outros. Fim, enquanto atende os seus próprios objetivos de desenvolver em nossa clientela o gosto pela música, de ativar manifestações musicais diversas, de possibilitar o surgimento de novos talentos.

Assim, a música desempenha relevante papel no Programa Cultural desde o seu início e vem evoluindo para novas formas de atividades ao longo desses anos. É importante destacar aqui as mais significativas:

1) Projeto Repertório Básico

Foram enviadas a 76 Postos Culturais 1.520 fitas minicassete com as músicas deste Projeto. Cada Posto recebeu 14 *tapes* de música popular e 6 de música erudita.

Em decorrência do convênio firmado entre o MOBRAL e o Museu da Imagem e do Som, o Subprograma de Música gravou, nos estúdios da entidade convenente, cerca de 500 músicas dos discos de 78 RPM ali encontrados.

Estas músicas — formadoras de um verdadeiro retrospecto do cancioneiro popular nacional — marcam a presença de artistas famosos em várias épocas.

2) Projeto Depoimentos

Este Projeto foi implantado, constando de depoimentos, obtidos dos Especiais da Rádio Jornal do Brasil, nos quais ficaram registradas as vozes e a música de muitos compositores e artistas já desaparecidos.

3) Realimentação dos Postos Culturais em instrumentos musicais

Os Postos Culturais e Mobraltecas possuem, além de gravadores, violões, cavaquinhos, flautas doces, gaitas de boca, taróis completos, pandeiros, afoxês, agogôs, triângulos e atabaques.

4) Realimentação dos Postos Culturais com método de violão

Tendo como objetivo colocar à disposição da clientela dos Postos

Culturais as noções básicas de violão, o Centro Cultural/MOBRAL Central editou um "Método de Violão", de autoria de Rosinha de Valença.

Na área da música têm sido realizados os mais diversos eventos:

1) Encontros ou Festivais estaduais/territoriais reunindo 590 Bandas de Música, com cerca de 15 mil participantes;

2) 1º Encontro de Música Sertaneja, Violeiros e Repentistas — Uberaba/MG;

3) Festival de Música Popular de Santa Rita/PB;

4) formação de corais em todas as unidades da Federação, com exceção do Amazonas e Maranhão;

5) cursos de violão nos Postos Culturais com maior incidência em Santa Catarina, Minas Gerais e Ceará;

6) Encontro Municipal de Violeiros de Mato Grosso/Sul;

7) Encontro de Bandas de Pifano em Alagoas;

8) Encontro de Cantores e Compositores do Amapá;

9) Encontro de Bandas de Música e de Corais no Estado do Rio de Janeiro.

Em fase final de elaboração encontram-se 2 fascículos:

1) "Incentivo à formação de Corais", resultado de um trabalho conjunto com o Madrigal Renascentista;

2) "Música é Assim", contendo noções gerais de teoria musical.

Assim como na Literatura, também a Música provocou o surgimento de um valor até então desconhecido — o Maestro Felinto Lúcio Dantas, do Rio Grande do Norte, cujas obras estão sendo gravadas para que se editem 2 discos de música sacra, valsa e dobrados.

Cinema

O Subprograma de Cinema se propôs, fundamentalmente, formar uma filmoteca básica do MOBRAL, incluindo também diafilmes e *slides*.

Essas fitas, distribuídas a todo o país através do sistema de rodízio, visam utilizar o cinema como espetáculo e veículo de conhecimentos gerais ou específicos no processo de expansão contínua e permanente do horizonte cultural da faixa da população ligada direta ou indiretamente ao MOBRAL.

Dentro dessa linha, destacamos:

1) o convênio entre o MOBRAL e a EMBRAFILME para copiagem de filmes;

2) a elaboração de resumo dos filmes exibidos para prévia explicação a platéia e, ainda, uma série de sugestões de atividades a serem desenvolvidas após a exibição;

3) o envio aos Postos de 3.512 diafilmes, doados pelo Instituto Nacional do Cinema.

Em 1978, o MOBRAL possuía um acervo de 106 filmes — 26 em preto e branco e 80 em cor — com grande número de cópias de cada um.

Rádio

Ao pretender disseminar suas mensagens culturais, é lógico que o MOBRAL tenha recorrido ao rádio, como o mais penetrante e eficaz veículo de comunicação de massa no Brasil.

Não só na divulgação dos conteúdos de toda a programação cultural, como também na transmissão de programas específicos, destinados ao atendimento de expectativas da clientela do MOBRAL, o Subprograma de Rádio tem procurado desenvolver sua ação visando:

1) levar aos mobralenses de todo o território nacional as mensagens educativo-culturais do MOBRAL;

2) veicular conteúdos e informações dos diversos subprogramas culturais do MOBRAL, incentivando os ouvintes a participar ativamente da ação cultural a nível local;

3) estreitar o diálogo ameno e descontraído com os mobralenses e a comunidade, estimulando-os não apenas a ouvir mas também a colaborar com o Programa, através de cartas, consultas e participação em concursos;

4) estimular a criação de um *know-how* radiofônico, cultural e informativo, destinado a uma clientela típica que, até então, bem pouca oferta tinha recebido nesta área.

Assim, como resultados significativos do Subprograma de Rádio, encontram-se:

1) o programa "Domingo MOBRAL" — transmitido aos domingos em todas as unidades da Federação, por 141 emissoras, no horário da Portaria 408, em convênio com o Serviço de Rádio Difusão Educativa (SRE) e Programação Nacional de Telecomunicações (PRONTEL). Esteve no ar de 1974 a 1977, tendo sido a ele dirigidas 8.793 cartas;

2) radiofonização da novela "A Viuvinha", em 8 capítulos;

3) o programa "Conversando com o MOBRAL", que veicula conteúdos dos subprogramas do CECUT, divulga atividades do MOBRAL e estimula a sua clientela a escrever cartas com pedidos diversos, está no ar desde 1978, para a Amazônia Legal, através do convênio MOBRAL/RADIOBRÁS.

Atualmente, consoante a linha de interiorização progressiva do Programa Cultural, o Subprograma de Rádio vem desenvolvendo um novo projeto de atendimento às emissoras de rádio do interior.

Esse projeto consiste na produção de programas radiofônicos específicos para essas emissoras que oferecem seus horários disponíveis e solicitam o apoio do MOBRAL para suas programações.

Alguns estados, como MG, SC, GO e AL já estão sendo atendidos dentro dessa linha.

Teatro

A inclusão do teatro no Programa Cultural se impôs naturalmente, não só por uma questão de tradição artística, mas também pelo que o teatro pode significar como incentivo à livre expressão da criatividade e como instrumento auxiliar de aprendizagem.

O Subprograma de Teatro teve sempre relevante atuação no que concerne à solidificação das bases do Programa, despontando mesmo como uma das atividades mais mobilizadoras. Sua atuação está voltada para:

1) a difusão de um teatro acessível à clientela do MOBRAL;

2) a colaboração com os grupos teatrais já existentes nos municípios, mediante assistência técnica e material;

3) o estímulo à criação de novos núcleos teatrais, principalmente nas localidades totalmente carentes desse tipo de atividade cultural;

4) o incentivo à criação de novas peças teatrais acessíveis ao público visado, através de concurso nacional envolvendo autores consagrados;

5) a seleção de peças teatrais que estejam ao nível da clientela do MOBRAL.

Como resultado dessa ação desenvolvida, merecem ser ressaltadas as seguintes atividades:

1) o convênio entre o MOBRAL e o SNT — 244 peças candidatas ao Prêmio MOBRAL de Teatro, foram julgadas, sendo que as premiadas mereceram um trabalho de divulgação. São elas:
A Última Estação — Roberto Gill Camargo;
Pesadelo — Alberto Montavani Abeche;
A Pobreza Envergonhada — Walmir Ayala;
Hoje a Banda Não Sai — Severino Marcos Tavares;
De Como Revisar Um Marido Oscar — Oraci Gemba.

A partir de janeiro de 1978, 375 Grupos Teatrais vinculados aos Postos Culturais foram subvencionados de alguma forma.

2) Realimentação dos Postos Culturais em Teatro
Foram elaborados 2 fascículos ("Vamos Fazer Teatro" e "Teatro de Bonecos"), com tiragem de 5.000 exemplares cada, para distribuição a Postos Culturais e Mobraltecas, e selecionados 10 textos para ampliação do acervo teatral dos Postos;

3) FESTIMINAS — Festival realizado por MG-Sul, no qual participaram grupos dos Postos Culturais;

4) 1º Encontro Estadual de Grupos de Teatro formados pelo MOBRAL Cultural, do qual participaram 8 Grupos (São Luiz/MA);

5) atividades freqüentes dos Postos Culturais: jograis, jogos dramáticos, pequenas dramatizações de estórias locais e de acontecimentos históricos;

6) convênio firmado em 1978 com a FEFIERJ, com o objetivo de levar os alunos daquela entidade a ministrarem cursos de teatro aos grupos do MOBRAL.

Publicações

Integrar o homen na atualidade, possibilitando-lhe acompanhamento, participação e benefício do desenvolvimento da sua comunidade e pais tem sido a proposta básica do Subprograma de Publicações do Programa Cultural, através da edição e distribuição de jornais e revistas educativo-culturais.

Deve-se reconhecer o papel desempenhado pelas publicações para o reforço do processo de auto-aprendizagem que se realiza paralelamente ao processo educacional do MOBRAL. Além desse importante aspecto, é fator de estimulo, provocando o surgimento de associações e publicações culturais e informativas, a partir dos próprios interesses e necessidades da clientela do MOBRAL e das comunidades atendidas pelo Programa.

Como resultados do trabalho nessa área podemos destacar:

1) avaliação de material de caráter didático-complementar, periódico ou não:

- *Jornal MOBRAL* (extinto),
- *Jornal de Educação Integrada* (extinto),
- Revista *O Passo* (extinta),
- Enciclopédia *A Aventura do Homem*,
- *Jornal Mural*,
- *Brasil, Turismo e Você* (editado em conseqüência de convênio MOBRAL e EMBRATUR);

2) elaboração de um fasciculo de sugestões de atividades para exploração das publicações existentes nos Postos (em fase de edição), de grande valia tendo em vista a distribuição de mimeógrafos que se vem processando desde meados de 1978;

3) assistência técnica aos Agentes Culturais (ACULT) e, por vezes, aos próprios Encarregados Culturais (ECULT), no sentido de estimular e orientar na elaboração de jornais mimeografados dos Postos. Até dezembro, 14 Postos Culturais já haviam enviado ao Centro Cultural seus jornais. Além de acompanhar a edição de todas as publicações do CECUT, o Subprograma de Publicações é responsável pelo Jornal *Cultural em Ação*, mensalmente enviado a todas as unidades da Federação;

4) participação na radiofonização da novela "A Viuvinha" de José de Alencar.

É bastante grande o número de Coordenações, Comissões Municipais e Postos Culturais que têm periódicos: as COEST da Bahia, Distrito Federal, Espirito Santo, Maranhão, Mato Grosso Sul, Minas Gerais Sul, Piauí e São Paulo; as COMUN de Quixeré, Canindé (CE), Pancas (ES), Pouso, São Sebastião do Rio Preto, Passabem, Itambé do Mato Dentro, Caeté (MG-S), Campo Maior (PI), Macau (RN), Caçapava do Sul (RS), São Martinho (SC), Lins e Pedreira (SP).

Artes Plásticas

Despertar e estimular o interesse pelas artes plásticas, na clientela do MOBRAL, tem sido a proposta básica desse Subprograma.

Através do envio às unidades operacionais de pinacotecas com reprodução de pintores nacionais e estrangeiros, enriquecidas com legendas que indicam o autor, o tema, a época, e escola, tem-se procurado diminuir a distância entre a clientela e as manifestações culturais dessa área. Outro aspecto relevante do trabalho de artes plásticas é o incentivo à criatividade, quando se coloca à disposição da comunidade material especifico de pintura.

Dentre as atividades mais significativas do Subprograma, destaca-se a organização de pinacotecas, que inclui: a) a seleção de telas para os Postos Culturais e Mobraltecas; b) a organização das exposições permanentes das unidades operacionais; c) a distribuição de materiais diversos, tais como: tintas, pincéis etc., procurando estimular a criatividade da clientela.

Outras atividades merecem realce, sobretudo a exposição de artistas locais nos estados do Ceará, Mato Grosso Sul, Acre e Santa Catarina. Do mesmo modo, as mostras ocorridas em Postos Culturais de Alagoas (1), Ceará (8), Mato Grosso (1), Minas/Norte (3), Minas/Sul (9), Paraíba (2), Paraná (1), Pernambuco (5), Piaui (1), R. G. Norte (1), Santa Catarina (4) e São Paulo (3).

Cabe citar, ainda, a elaboração de um fascículo — "Fazendo Arte" — que contém várias sugestões de atividades de artes plásticas, de como utilizar os diversos materiais e, até mesmo, de como preparar tintas.

Arte popular e folclore

O Subprograma procura estimular e ampliar a produção artística popular, contribuindo também para o levantamento e o registro de suas diversas formas.

O trabalho nessa área está voltado para minimizar os fatores que possam perturbar ou artificializar a espontaneidade e a própria essência das manisfestações populares.

O SUART elaborou um fascículo de sugestões de atividades de artesanato (em fase de edição), com uma tiragem de 7.000 exemplares a serem distribuídos a todas as unidades operacionais.

Este Subprograma vem desenvolvendo o cadastramento de artesãos de todos os municípios brasileiros onde existe Posto Cultural. Atualmente há cerca de 13.000 artesãos cadastrados.

De iniciativas locais, destacam-se as seguintes atividades:

1) ARTESARON — Feira de Artesanato de Rondônia;

2) ARTESAMA — 1ª Feira de Artesanato da Amazônia, realizada pelo MOBRAL com a colaboração da Prefeitura de Manaus, com a participação de todos os municípios do Amazonas onde existe um Posto Cultural;

3) 1ª Feira de Arte Popular do Amapá — organizada pelo MOBRAL com a colaboração do Governo do território, com a participação de todos os Postos Culturais do Amapá. Nas palavras do Agente Cultural "nunca se fez tanto pela cultura amapaense";

4) Curso de Artesanato em Santa Catarina — em convênio com a L.B.A., visando a mobilização da matéria-prima local, convênio este que previa uma abrangência de 50 municípios. Os cursos eram ministrados por artesãos especializados em cerâmica e cestaria;

5) Dia do Folclore (22 de agosto) — comemorado em quase todos os Postos Culturais, através da exposição de artesanato e exibição de grupos folclóricos.

6) Concurso MOBRAL/Transformação — visando estimular o aproveitamento de sucata, rejeitos e matérias-primas abundantes. Lançado em fins de 1977, teve seu encerramento em julho de 78, com uma exposição de peças enviadas. Foram inscritas 133 peças, dentre as quais a Comissão Julgadora selecionou 10 (5 premiadas e 5 menções);

7) Cursos de Crochê, Tricô e Bordados — realizados em cerca de 50% dos Postos Culturais.

Patrimônio Histórico

O Subprograma de Patrimônio Histórico tem, entre seus principais objetivos:

1) conscientizar as comunidades da importância dos valores históricos e culturais;

2) induzir à pesquisa, descoberta e valorização dos bens culturais e patrimoniais das regiões brasileiras;

3) dar a cada brasileiro a consciência da responsabilidade pelo zelo e preservação desse patrimônio, sedimentando, assim a personalidade nacional;

4) tornar conhecido e significativo, de forma pedagógica, através de publicações periódicas e coleções didáticas, o patrimônio cultural brasileiro.

Suas principais atividades têm sido:

1) edição do fascículo "Vamos Conviver com o que é Nosso", contendo sugestões de atividades para os Postos Culturais;

2) elaboração de material para ser divulgado nas diversas publicações do MOBRAL e no Programa "Domingo MOBRAL";

3) elaboração da Ficha de Cadastramento de bens patrimoniais.

O Subprograma tem trabalhado também em convênio com a EMBRATUR (CEBITUR), daí surgindo os seguintes audiovisuais: "Este é o nosso patrimônio", "Cidades — Monumento Nacional" e "Viagem pelo São Francisco".

Jogos

O caráter lúdico da cultura já vinha sendo explorado pelos diversos subprogramas sob a forma de concursos, torneios e festivais. No entanto, fazia-se necessário que o jogo não assumisse apenas uma função transitória, mas tivesse suas formas próprias de atuação, a fim de

reunir pessoas com diferentes interesses, em atividades informais que pudessem alcançar o aperfeiçoamento de aptidões suplementares ou paralelas, enriquecedoras do comportamento geral e com reflexos no desempenho individual.

O Subprograma Jogos veio atender assim ao *homo ludens* na forma de ocupar o seu lazer de maneira a levá-lo a atingir novos caminhos.

Os jogos enviados às várias unidades operacionais, assim como a apostila "Passatempo", procuram desenvolver o raciocinio e a capacidade de associação de idéias, aguçar a percepção, enriquecer o vocabulário, exercitar a leitura, a escrita e o cálculo, concorrer para a integração entre os jogadores, estimular a criatividade e incentivar o espírito sadio de competição e a troca de experiências culturais. Inicialmente os jogos eram adquiridos no mercado e a orientação para o deslanchar do trabalho estava basicamente na apostila "Passatempo". O Centro Cultural tinha, entretanto, consciência da necessidade de jogos que melhor pudessem atingir o aluno do MOBRAL, adentrassem pela sala de aula e despertassem espírito de competição, auxiliassem mais diretamente à fixação das técnicas de ler, escrever e contar e, ainda, pelo seu aspecto altamente mobilizador, contribuissem para evitar a evasão. No ano de 1978 foram elaborados, com a colaboração da Gerência Pedagógica, 6 jogos de fixação da aprendizagem, para atender à lacuna.

Ainda, o SUDEJ, em entrosamento com outros subprogramas, lançou jogos com conteúdo que pudessem, atingido seus próprios objetivos, apoiar a ação desses subprogramas. Isto é apenas o começo. O Centro Cultural crê que o momento ótimo deste Subprograma será aquele em que os jogos forem elaborados pelos próprios participantes.

Televisão

O Programa Cultural não poderia deixar de incorporar a televisão às suas atividades, pelo vigoroso suporte que este importante veiculo de comunicação de massa pode oferecer.

Com seu alto poder de penetração, nas mais diversas faixas sociais, a televisão é utilizada pelo Programa como elemento de divulgação e mobilização, através de programas educativo-culturais levados ao ar em sistema de circuito-fechado (Mobraltecas).

Como atividades do Subprograma, destacam-se as programações para as unidades móveis, feitas por solicitação do Centro Cultural. 32

cópias de Programas de TV, das quais 15 foram selecionadas pelo Centro Cultural e, posteriormente editadas em 4 programas de uma hora cada. Desses 4 programas, foram feitas 6 cópias (1 para cada REMOB), totalizando 24 videocassettes.

ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento do Programa Cultural constitui fonte para reabastecimento e reformulações constantes. As fontes básicas são os relatórios dos Agentes Culturais, dos técnicos do Centro Cultural em periódicas viagens de assistência técnica, os Encontros anuais entre Agentes Culturais e técnicos do Centro Cultural do MOBRAL e a troca de correspondência entre o Centro e Agentes.

Em 1976 foi desenvolvido pelo Centro Cultural, com a participação de ACULT e elementos das Coordenações Estaduais/Territoriais, um grande projeto de supervisão aos Postos Culturais e Mobraltecas. Todo o território nacional foi coberto, cabendo ao Centro Cultural a supervisão de 1/9 e às Coordenações a de 8/9 dos então 2.200 Postos, além das 6 unidades de Mobralteca.

Numa exaustiva análise dos instrumentais preenchidos pelos técnicos envolvidos, pode-se concluir que o Projeto de Supervisão atingiu seu objetivo geral, qual seja:

"Sistematizar o acompanhamento técnico dos trabalhos do Programa Cultural de forma a ser executado dentro dos princípios básicos que o norteiam: democratização da cultura, dinamização da criatividade, intercâmbio cultural, valorização do homem e preservação da cultura, ao propiciar uma visão panorâmica bastante concreta do Programa Cultural em todas as unidades da Federação."

No que diz respeito aos objetivos específicos, pode-se, ainda, afirmar que os mesmos foram atingidos, através da análise dos relatórios — fator que permitiu a avaliação do Projeto, que contribuiu para realimentação e futuros planejamentos do Centro Cultural e para a consolidação do Programa MOBRAL Cultural, dentro da proposta principal do Projeto de Supervisão Anual.

Finalmente, pode-se responder às seguintes perguntas:

a) Como estava o Programa Cultural? b) Como estavam os Postos? c) Quais as perspectivas desse trabalho cultural num programa de massa?

As conclusões, a seguir sintetizadas, constituíram subsídios para novas formas de atuação, dentro de um julgamento multidimensional. Além disso, permitiram que os dirigentes do MOBRAL conscientizassem os técnicos envolvidos sobre as várias realidades com que se defrontaram ao verificarem a diversidade de atuação de cada unidade da Federação, de cada município e de cada unidade operacional visitada. Muitos desses técnicos voltavam da supervisão decepcionados com o que constatavam (Postos Culturais funcionando mal, em poucas horas diárias, em alguns dias semanais etc.), e tiveram de ser alertados que a realidade era exatamente aquela, num trabalho de massa, sobretudo num trabalho cultural. As coisas ocorriam a partir dos interesses e necessidades locais, das possibilidades e de uma série variada de fatores, nesse trabalho de difusão e extensão cultural. O processo seria lento, porém compensador. O sensato seria todo um trabalho em torno dos recursos humanos envolvidos.

Em contrapartida, outros técnicos voltavam entusiasmados com as verificações feitas e realizações encontradas. Mas, diante dessas reações, o Centro Cultural tinha consciência do que estava ocorrendo. E de que teria de prosseguir nas tarefas de formação contínua de pessoal envolvido e de circulação de informações.

Em linhas gerais, o Projeto de Supervisão às Unidades Operacionais, naquele ano de 1976, concluiu que a ação do MOBRAL, pelas suas características de movimento comunitário, de massa, sofria mutações conforme as condições e os interesses das comunidades.

De um lado, essa realidade pode e deve levar a uma proposta de trabalho continuamente renovada e atualizada em relação ao contexto em que se atua. A imagem MOBRAL se enriquece com diferentes aspectos, dia a dia, não só pelo lançamento de novos Programas, numa linha de educação permanente, como também pela evolução das atividades já existentes.

Além disso, o desenvolvimento do Programa Cultural desde 1973 demonstra claramente uma evolução:

a) *quantitativa*, na medida em que cresce o número de localidades atingidas, de unidades operacionais e de atividades e proporções dos subprogramas;

b) *estrutural*, enquanto se evidencia que o Programa Cultural extrapola suas unidades operacionais, inicialmente consideradas fundamentais para a sua existência, e surge na praça, nas grandes promoções intermunicipais, estaduais e nacionais, nas classes, independentemente da existência de Postos Culturais ou Mobraltecas. E, ainda, enquanto essas mesmas unidades operacionais se redimensionam, atendendo ao

MOBRAL como um todo, transformando-se potencialmente e/ou de fato, em verdadeiras Agências de Educação Permanente;
c) *qualitativa*, ao se encontrar no próprio Programa operacionalizado respostas e fundamentos práticos da filosofia seguida e também indicadores para reflexão e revisão de conceitos;
d) *formal*, toda vez que se tem pesquisado e proposto novas formas de linguagem (visual, oral, escrita etc.), no intuito de adaptar o Programa e atingir uma clientela que se for definindo gradativamente.

Esses aspectos das variações sofridas pela ação do MOBRAL, baseados no envolvimento comunitário, podem ser resumidos em termos de MOBRAL = renovação continua.

Entretanto, essa oscilação traz também dificuldades notadamente no que se refere a diagnóstico, avaliação e controle. Por exemplo, o Projeto de Supervisão Anual tem oportunidade de traçar um diagnóstico de *momentos* em cada municipio; constatou-se que a situação dos Postos Culturais já não seria mais a mesma ao término de cada projeto.

Dai a validade do diagnóstico para efeito de assistência técnica *imediata* ou *a curto prazo* pelos Agentes Culturais às unidades operacionais no campo. Sobre cada perfil municipal, os Agentes atuam para superação de carências ou problemas. E essa ação, sempre que eficaz, por si só já conduz a uma alteração no diagnóstico do município, levantado através da Supervisão Anual.

Contudo, a validade do Projeto citado foi ainda maior, na medida em que trouxe, a nivel nacional, as indicações para uma maior descentralização, para uma nova proposta de controle — mais compatível com essa descentralização — para definição de prioridades, para critérios de assistência técnica assim como tranqüilidade em relação à avaliação de um programa cultural de massa (agora muito mais vista como acompanhamento e reflexão sobre os resultados do que como medida de resultados — o que seria inviável em se tratando de cultura e de massa).

Nessas condições, é válido apresentar um resumo das constatações feitas a nivel nacional, dentro dos aspectos básicos da reflexão do Centro Cultural:

Conceito de clientela mobralense

Dada a evidente erradicação do analfabetismo em alguns municipios, notadamente em Santa Catarina, sentiu-se uma tendência ao desa-

parecimento das Comissões Municipais ao se tornar desnecessário o Programa de Alfabetização Funcional (PAF).

Este fato levou às seguintes conclusões:

1) a urgência na atuação específica e divulgação de todos os demais Programas do MOBRAL nessas localidades, redefinindo-se o mobralense como *todo aquele que é atingido ou se engaja a qualquer das atividades comunitárias do Movimento;*

2) a necessidade de que o Programa Cultural fosse repensado, principalmente na adequação de material, linguagem e atividades para atender a essas características próprias de locais em erradicação. Muito do que já se tinha proposto seria adequado mas, possivelmente, seria o momento de se descobrir uma forma diferente de mobilização e abordagem das comunidades para promoção do que o MOBRAL ainda tinha a lhes oferecer.

Importância do ECULT

Mais do que nunca, evidenciou-se o papel fundamental do ECULT, principalmente na diversificação de projetos/programas/atividades do MOBRAL como um todo, que utilizam ou recorrem ao Posto Cultural como unidade física operacional.

Um bom trabalho de supervisão e assistência técnica implanta atividades, deflagra planos, aciona promoções. Mas, se o Encarregado não possui características pessoais e treinamento constante para a dinamização do Programa, não ocorre a continuidade, a vida das atividades, e assim o trabalho se desenrola rotineiramente.

Também crescem as atribuições do ECULT junto a outros programas, ou mesmo diversifica-se sua atuação na própria área cultural:

1) treinando alfabetizadores;

2) coordenando grupos de apoio comunitário à área cultural;

3) contatando sempre maior quantidade de pessoas e entidades, para levantar aspectos culturais solicitados (receitas culinárias, remédios caseiros, hábitos diversos de modos de vida locais, bandas e grupos folclóricos, dados históricos etc.); participar de intercâmbios culturais etc.;

4) participando ativamente nos piques de mobilização para o PAF;

5) exercendo funções junto ao Balcão de Emprego;

6) dividindo tarefas do Autodidatismo etc.

Estas constatações conduziram à necessidade de se refletir sobre os recursos humanos a nivel municipal. A melhor e crescente qualificação do Encarregado tornou-se fundamental.

Contudo, questionava-se, então: seria o suficiente para a obtenção dos resultados esperados? Ou estaria muito próximo o momento de se pensar em uma outra composição de recursos humanos a nivel de municipio?

Perfil municipal do Programa

Diversos Agentes, pela primeira vez, verificaram a importância da manutenção desse perfil, a ser atualizado constantemente pelos Supervisores de Área. Não poucos se serviram do Projeto para melhor organização da Agência.

Finalmente, a análise do Projeto constitui um dos passos, também de ordem prática, para facilitar a implantação de duas linhas para 1977:

1) a descentralização, uma vez que os Agentes Culturais estavam conscientes da necessidade de um acompanhamento estreito dos municipios, que o Centro Cultural não pode mais realizar dada a extensão do Programa;

2) a regionalização e inter-regionalização, uma vez que este trabalho precisava partir do levantamento e registro das caracteristicas culturais locais.

Além do grande Projeto de Supervisão, o ano de 1976 foi bastante profícuo no sentido de ampliação do Programa no aspecto qualitativo. Partia-se para o aprofundamento dentro de cada realidade social. Foi, sem dúvida, o ano maior no solidificar do principio do valor cultural local. A ação nos dois eixos Centro Cultural-unidades da Federação e vice-versa tornou-se bastante evidente.

Ainda dentro do acompanhamento do Programa Cultural, encontramos a área que se dedica à Pesquisa, Avaliação e Documentação das atividades desenvolvidas no campo. Destacam-se como principais atribuições dessa área, ao longo desses anos:

1) assistência e orientação na organização e funcionamento das bibliotecas das unidades operacionais;

2) organização e manutenção da documentação e material do Centro Cultural recolhido nas unidades fixas e móveis: discos, filmes, peças teatrais, fotografias, livros, diafilmes;

3) inicio da organização do Mapa Cultural do país;

4) tombamento, controle e identificação de telas constitutivas das pinacotecas para 76 Postos, num total de 1.520 quadros;

5) levantamento dos dados recolhidos pela Mobralteca, através de análise de instrumentais próprios, do movimento de empréstimo, baú da criatividade, participação de *show*, gincana etc.

ANÁLISE CRÍTICA E PERSPECTIVAS

Em cinco anos de atuação, o Programa MOBRAL Cultural percorreu um longo caminho de realizações, de acertos, de reformulações, de descobertas, de indagações, de incertezas, de constatações para atingir o atual estágio de aparente maturidade; na realidade, o processo mal se inicia e novos recursos serão empreendidos na constante renovação e transformação.

É o momento lúcido para um inventário. Não no sentido comum de inventário, voltado para o que acabou, e sim, com o objetivo de interpretar o passado, o presente e projetar para o futuro.

Neste contexto, a realidade a ser analisada — Programa MOBRAL Cultural — será em torno do atingimento dos principios e objetivos voltados para o desenvolvimento e o desenrolar da ação. Os resultados positivos ou negativos serão considerados por estes ângulos e abordados em torno dos vários aspectos da atuação.

Em relação ao MOBRAL

Os objetivos principais do MOBRAL são a alfabetização funcional e a educação continuada de adolescentes e adultos, procurando aumentar, dessa forma, "as possibilidades de concretização de uma

política de desenvolvimento social e econômico, político e cultural, cujo maior propósito é atingir toda a população brasileira".

A educação de adultos preconizada pelo MOBRAL não se limita à transmissão de conhecimento, mas, através da participação ativa de todos, objetiva o aproveitamento constante das experiências de vida, oferecendo, assim, oportunidades concretas de expressão, criação e transformação; esta educação, tendo como base a realidade do indivíduo, pretende ainda proporcionar oportunidades de acesso a outras experiências, inclusive as vividas num contexto cultural diferente do seu, favorecendo um enriquecimento cultural.

É o princípio básico da metodologia do MOBRAL, o princípio de *funcionalidade*, segundo o qual o conteúdo de atividades educativas tem sua origem na experiência de vida do homem. Enriquecido no processo educativo, este conteúdo é vivenciado pelo sujeito do processo.

Nesse sentido, pois, o Programa MOBRAL Cultural constituiu o primeiro grande passo para o aperfeiçoamento da funcionalidade, quando: a) procurou ir se adequando às realidades, às respostas e às necessidades dos municípios; b) partiu das experiências e vivências do indivíduo e de seu mundo para a ampliação desse universo; c) procurou incorporar à realidade as relações de causalidade, trabalhando no ontem, no hoje e no amanhã; d) estimulou a permanente integração do participante como ser individual e cultural.

A metodologia do MOBRAL pode ser analisada sob os seguintes enfoques:

1) *psicológico* — fundamenta-se nas motivações internas do indivíduo (adulto) e no estudo de seus interesses, aspirações, dificuldades e possibilidades;

2) *social e antropológico* — fundamenta-se na inserção do indivíduo na comunidade como agente e sujeito do mundo em que vive;

3) *pedagógico* — fundamenta-se na colocação do homem diante do mundo, propiciando-lhe os elementos necessários ao seu desenvolvimento pessoal e, mais ainda, promovendo o desenvolvimento da comunidade a que pertence, construindo o seu próprio mundo, pois todo o trabalho é orientado numa linha existencial.

A metodologia do Programa MOBRAL Cultural procura seguir esse caminho, ao voltar toda a sua atuação para a valorização ou descoberta das potencialidades criativas do homem (psicológico), preenchimento sadio das horas de lazer (social e antropológico) e com-

plementação da ação pedagógica, através do encontro de novos caminhos e oportunidades (pedagógico).

As linhas de orientação do MOBRAL se distendem, *atualmente*, ao Programa MOBRAL Cultural, dentro da própria coerência administrativa da Fundação:

1) descentralização da ação;

2) centralização do controle;

3) relacionamentos funcionais;

4) definição de objetivos.

Até janeiro de 1977, o Centro Cultural do MOBRAL não havia descentralizado a ação, apesar de haver iniciado o processo em agosto de 75, com a criação das Regiões Mobralteca. A suposta coerência dessa atitude deveu-se ao fato de o Programa ter sido lançado em escala nacional e impor-se esta centralização para montagem de uma infra-estrutura administrativa que garantisse a aceleração da implantação. A centralização aqui referida jamais influiu na filosofia do Programa, e sim em seu acompanhamento. Até janeiro de 1977, todo o material de controle, do mais longinquo municipio do pais ao mais próximo, era canalizado para o Centro Cultural, onde era objeto de acurada análise. A partir daquela data, deu-se a descentralização efetiva e as Agências Culturais passaram a funcionar como pequenos Centros Culturais a nivel de unidade da Federação.

Em relação ao Programa MOBRAL Cultural

O Documento Básico do Programa MOBRAL Cultural traçava toda a linha de atuação, tanto no que diz respeito aos principios a serem seguidos, como em relação aos objetivos a serem alcançados.

A forma de atuação do Programa procurou, nesses 5 anos, seguir essas diretrizes, considerando-se, evidentemente, a natural defasagem entre um documento escrito em gabinete e sua execução a nível comunitário.

O caminho percorrido, tanto no que diz respeito ao conteúdo (ação cultural), quanto à forma (unidades operacionais), denota todo o esforço despendido para atender à filosofia proposta. Contudo, a rigidez foi desprezada em prol da lucidez. A atitude foi conseqüente: as perguntas complexas eram respondidas com simplicidade; a tentativa

de acerto era condizente com o momento histórico e a solução estava em cada contexto. Procurou-se sempre seguir os postulados traçados pelo Documento Básico do Programa MOBRAL Cultural, através de uma ação que pretendia:

1) fixar a proposta para um programa de educação permanente do homem brasileiro, criando-se condições para esse homem se desenvolver continuamente, participar, criar e inovar em seu próprio meio até atingir outros;

2) possibilitar que o neo-alfabetizado ampliasse os conhecimentos adquiridos com as técnicas de ler, escrever e contar, e pudesse viver melhor, conhecer a sua e outras regiões, participando das soluções dos problemas de sua sociedade;

3) oferecer a este homem oportunidades para dispor do seu lazer, sozinho ou no contexto familiar e social, com plena consciência e abertura de opções sadias;

4) em função da cultura de cada individuo e de cada sociedade, evidenciar e fazer com que cada um vivenciasse os valores culturais existentes e tivesse condições para as novas necessidades surgidas da própria evolução dessas culturas e sociedades.

Isto foi conseguido e, sob este aspecto, o inventário é positivo.

As dúvidas e as criticas estão muito mais no terreno do desenvolvimento do Programa, embora todas elas conscientes e resultantes daquele momento *sui generis* em que se tinha de montar toda a infra-estrutura a nível nacional.

O próprio Documento Básico do Programa conceituava *democratização da cultura* numa linha de descentralização das atividades, encorajamento ao etnocentrismo local e atitude receptiva da comunidade. A prática veio demonstrar este e o outro aspecto não explorado no Documento: a democratização no sentido inverso, o conhecimento dos valores culturais de cada município pelos demais e pelos técnicos do Centro Cultural, efetivando-se, nesse exato momento, a real democratização da cultura.

Em contrapartida, o princípio de dinamização da criatividade e intercâmbio cultural foi atendido, na medida em que os contatos interpessoais, a informalidade motivadora, a competição e o autodidatismo eram explorados exaustivamente, extrapolando o preconizado no Documento Básico do Programa Cultural; conforme já comentado, o mesmo ocorreu com os princípios de valorização do homem e preservação da cultura.

Em relação à proposta inicial de Valorização do Homem, os técnicos do Centro Cultural foram surpreendidos com os caminhos relativos à performance individual e ao Trajeto Cultura-Profissão; o próprio documento do Programa MOBRAL Cultural previa o deslanchar desse Trajeto através das áreas de arte popular, música e folclore. A estas, o Centro Cultural acrescentava o desabrochar de processos criativos através do teatro. E a surpresa ocorreu quando os fatos foram além das expectativas: surgiram escritores e poetas; despertaram-se vocações para várias áreas da cultura, desde as anteriormente previstas até as artes plásticas. Ultimamente, o Centro Cultural vem orientando, após solicitação, a formação de toda uma série de profissionais de rádio, através de atendimento às emissoras do interior. De um pequeno mundo, lançado no terreno das idéias, através de um Documento e da pertinácia dos técnicos do MOBRAL, vê-se o desabrochar de um grande mundo voltado para o homem e sua participação cultural. Em vez de figuras apenas adestradas através das técnicas de ler, escrever e contar, como se fazia outrora, o MOBRAL — com a educação permanente — vem transformando a existência desses seres, e os resultados somente poderão ser medidos nos juízos da posteridade.

Um ponto negativo, por ter sido ainda pouco explorado pelo Centro Cultural — embora esteja em pleno desenvolvimento o Projeto Tecnologia da Escassez — é aquele que preconizava a *síntese cultural* e a necessidade de se procurar reduzir a "brecha provocada entre a cultura humanística e a cultura científico-tecnológica". Os técnicos envolvidos no trabalho têm consciência da aparente pouca importância dada ao tema. Tentativas foram feitas. Contatos realizados, inclusive com órgãos (FUNBEC), que vinham se dedicando ao assunto. As dificuldades eram imensas. O Programa Cultural constituía trabalho inédito e, numa visão bastante crítica, crê-se que o tema árido — pois dever-se-ia evitar uma invasão cultural — foi relegado para um outro momento. Este surgiu com o Projeto Tecnologia da Escassez, que representa o homólogo, na área popular, da chamada cultura científico-tecnológica. A partir de então, acredita-se que o MOBRAL tenha encontrado o caminho para distender sua ação às duas culturas: a humanística e a científico-tecnológica.

Do desenvolvimento do Programa

Já foi dito que o Programa MOBRAL Cultural atua através das unidades operacionais e que seu conteúdo é conseqüência dos subprogramas. No primeiro caso, e dentro de uma perspectiva histórica, a

primeira abordagem critica a ser feita refere-se aos Postos Culturais, pois a experiência veio demonstrar a necessidade de reformulações quase imediatas. Algumas dessas reformulações merecem ser destacadas pois, se não concretizadas, teriam mudado o rumo do Programa:

1) os Postos tipos A e B, com seu excesso de material, representavam uma verticalidade de ação e não despertavam interesse maior nas comunidades;

2) a ação dos Postos não dependeria da quantidade do material enviado, e sim da orientação, do treinamento do Encarregado Cultural e de seu trabalho em torno do envolvimento comunitário;

3) o Posto deveria crescer e ser realimentado a partir do interesse cultural local;

4) o Encarregado Cultural deveria ser realimentado periodicamente com publicações várias sobre seu trabalho.

Nesse momento, evidencia-se mais uma faceta da ação do MOBRAL: a preparação de recursos humanos e a criação de *know-how* em torno de profissionais necessários a essa ação.

Ainda em relação às unidades operacionais, há dois aspectos a analisar:

1) a experiência comprovou que as exigências do Centro Cultural em relação a horário e local adequados para funcionamento do Posto Cultural eram desnecessárias. O Posto pode ter excelente horário para o mobralense, ser instalado em local de maior concentração de alunos e funcionar bem ou mal. Mais uma vez caracteriza-se a importância do envolvimento comunitário e emerge a figura do Encarregado Cultural, responsável maior, *na qualidade de executor de um trabalho de massa*, pelo sucesso de um programa de massa;

2) as Mobraltecas, embora extremamente mobilizantes para o Cultural e demais programas do MOBRAL, tinham limitações para atingir as localidades mais distantes e promover a interiorização, face às dificuldades da malha rodoviária nacional.

A diversificação de unidades operacionais, já prevista no Documento Básico do Programa Cultural, tornou-se preocupação do Centro Cultural e dos Agentes Culturais. As idéias existentes — Tenda da Cultura, Mini-Mobralteca, Unidades Fluviais etc. — não podiam ir avante, face à contenção orçamentária.

Nas diversas unidades da Federação, ações esporádicas para soluções momentâneas iam sendo realizadas. A primeira opção concreta veio da Bahia. A Coordenação Estadual e a municipalidade de Feira de Santana lançaram a primeira Mini-Mobralteca. O êxito da experiência levou o Centro Cultural a considerar da maior validade o projeto e a difundi-lo a nível nacional em rodovias e hidrovias.

A Tenda da Cultura, lançada em quatro unidades da Federação, ainda não foi analisada. O Centro Cultural acredita na validade de mais essa diversificação de atuação e, se aprovada, será difundida em todo o território nacional.

Em relação aos subprogramas, muito haveria a ser comentado. Eles constituem o próprio cerne do Programa MOBRAL Cultural, muito embora, quando se pense neste Programa do MOBRAL, a imagem refletida seja causa e efeito. Na realidade, os subprogramas constituem a força motriz que torna concretos o *discurso* e o *fato* cultural onde quer que eles ocorram.

Os primeiros projetos dos subprogramas apresentados no volume II do Documento Básico do Programa Cultural já delineavam a grandiosidade da ação que se iria empreender. A partir deles, e numa criatividade incontida, outros projetos foram surgindo. Em 1976, foi criado o Subprograma de Jogos. Seria impossível neste documento falar isoladamente da ação de cada subprograma dentro de uma linha de evolução histórica. Há uma complexidade de fatos e notícias a serem comentados que, sem dúvida, distenderiam demasiado este trabalho.

As ligações, as observações, os cruzamentos entre os vários subprogramas e o campo, a busca e a integração entre o trabalho cultural e o pedagógico, as pesquisas e estudos diários para o aprimoramento da atuação, isolada ou em blocos, constituíram uma constante na vida dos subprogramas, responsáveis maiores pelos vários aspectos da cultura brasileira e estrangeira, tratados nestes cinco anos e sempre voltados para os princípios e objetivos do MOBRAL Cultural.

A ação cultural desenvolvida pelos subprogramas sempre esteve voltada para o local, o nacional e o universal.

E os pontos negativos existentes referem-se muito mais à forma de atuação sem, contudo, haver influenciado no conteúdo. As publicações, os documentos de orientação, todo o material enviado para a implantação do Programa MOBRAL Cultural refletem a necessidade de traçar as linhas básicas de atuação, de montar toda uma infra-estrutura, como já foi anteriormente apreciado, mas o Centro Cultural estava consciente de que existia uma certa forma de direcionismo. Este considerado necessário, procurou-se, então, evitar a invasão cultural e um trabalho

cultural dirigido, mas de certa forma ele existiu. Existiu, sobretudo, quando, preconizando a valorização da cultura local, partia-se do geral. Quando se enviavam livros, pinacoteca, música gravada etc., ao invés de partir, apenas, da orientação, de todo um processo de emulação.

Neste caso, há que considerar a luta contra o tempo. Contingentes e contingentes de neo-alfabetizados não poderiam esperar. A implantação e a atuação do Programa deveriam ser tão dinâmicas quanto possível, para evitar um grande vazio de tempo entre a saída da classe de alfabetização funcional ou de educação integrada e a mobilização e envolvimento pelas malhas do Cultural.

Optou-se pela aceleração, dizendo-se *o que fazer* e *como fazer*.

Posteriormente, foram-se contornando as arestas, retomando atuações mais de acordo com os princípios básicos do Programa, até atingir o atual estágio de descentralização. Mas, em todos os momentos, pensou-se no homem e no seu mundo. Paralelamente ao envio de material, todo um trabalho de enculturação com os recursos humanos era desenvolvido com o fim de não se perder de vista os princípios e objetivos do Programa.

O Subprograma de Literatura, obviamente considerado o prioritário no início do Programa, apresenta a evidência da invasão cultural quando enviavam-se e enviam-se livros de escritores — prosadores e poetas — nacionais e estrangeiros. Paralelamente, buscava-se criar uma literatura para neo-leitores adultos, numa tentativa exaustiva de se tentar acertar no escuro. Também muito utilizados pelo Subprograma foram as estórias quadrinizadas.

Trabalhos realizados num cruzamento entre os vários subprogramas, tais como concursos de trovas, de crônicas e, ainda, recolhimento e edição de estórias da literatura oral, apresentam todas as formas de abordagem utilizadas que, nos dois últimos anos, culminaram com a distribuição às unidades de centenas de exemplares de literatura de cordel.

Para o Centro Cultural o Subprograma de Literatura constituiu o primeiro desafio sério, pois havia consciência de que todo um processo em torno da criação do hábito da leitura deveria ser deflagrado. *Gostar de ler* era, no estágio do Cultural, mais importante do que saber ler. Ao Programa competia criar o hábito do livro onde não havia e onde poderia haver o perigo de nunca vir a existir esse hábito, face a avassaladora propagação das mídias. Apesar das críticas anteriores sobre a invasão cultural e, até mesmo, uma possível cultura dirigida, uma vez que os livros a serem adquiridos e as Comissões de Seleção e Julgadora do Concurso MOBRAL/Instituto Nacional do Livro foram sempre

indicados pelo MOBRAL Central/Centro Cultural, o processo foi disseminado. Os mapas mensais de atividades e as fichas de empréstimo apresentam real interesse pela retirada de livros nas unidades operacionais e o Centro Cultural recebe continuamente pedidos de novos títulos para realimentação das bibliotecas dessas unidades, pois os Agentes Culturais informam que os livros existentes já foram muito lidos pelos freqüentadores.

O questionamento inicial sobre a invasão cultural ou sobre a cultura dirigida parece não ter invalidado a ação ao começarem a surgir nos freqüentadores do Programa, vindos do próprio seio de egressos das classes de alfabetização funcional ou educação integrada, os primeiros poetas e prosadores cujas obras vêm sendo editadas pelo Centro Cultural e distribuídas às unidades operacionais e, ainda, ao verificar-se o aumento crescente do empréstimo de livros.

Apesar de todas essas constatações, o Centro Cultural tem consciência de que o trabalho deve prosseguir e novas formas devem ser encontradas para manter e desenvolver o hábito da leitura.

O Subprograma de Teatro também constituiu, como os demais, objeto de indagações e dúvidas. Neste caso, porém, essas indagações referiam-se aos custos e ao *como* deflagrar uma ação educativa em torno do teatro, num país de dimensões continentais. Em contrapartida, há no Brasil toda uma tradição sobre o teatro, e pensando nessa tradição os técnicos recorreram ao que mantivera o teatro no Brasil desde o início da colonização com os jesuítas, no Brasil-Colônia, no Brasil-Reino, Império ou República: os Grupos Amadores. Ao mesmo tempo em que se ajudaria a manutenção desses grupos, o trabalho ficaria muito menos oneroso do que se fosse efetuado com companhias profissionais e, paralelamente, se estaria valorizando a cultura local de cada unidade da Federação.

Através de Convênio com o Serviço Nacional de Teatro, o trabalho foi realizado durante 3 anos. Esses grupos percorreram centenas de municípios, muitos dos quais nunca haviam assistido a um espetáculo de teatro.

Paralelamente, com o lançamento do Concurso MOBRAL de Teatro surgiu um número bastante significativo de autores teatrais criando peças adequadas à clientela mobralense.

O Subprograma de Teatro tinha alcançado os seus objetivos. Os Postos Culturais e as comunidades já estavam formando os seus grupos de teatro de amadores.

Com as peças escolhidas e distribuídas pelo Centro Cultural aos Postos Culturais de todo Brasil e, também, com a solicitação de vários

cursos de teatro, criou-se uma consciência da importância do teatro como elemento auxiliar à Educação.

A partir de 77, iniciou-se o trabalho sem os Grupos Amadores e a força da ação passou aos grupos surgidos em decorrência desse trabalho, aos quais o Centro Cultural estimula com pequena verba ou com orientações e cursos diversos. São quase 300 grupos espalhados pelo pais, vinculados aos Postos Culturais e com a participação de mobralenses e da comunidade.

Sendo uma tradição do povo brasileiro, o Teatro de Bonecos não podia estar alheio a este movimento.

Iniciando-se na Mobralteca, logo foi aproveitado nas salas de aula, nos adros de igrejas, nos sítios históricos etc.

Sente-se, hoje, através das solicitações que chegam das unidades da Federação, dos textos que são enviados ao Centro Cultural, muitos dos quais escritos por ex-mobralenses, que o Subprograma de Teatro vem alcançando seus objetivos e colaborando na promoção do Homem, buscando valorizá-lo e integrá-lo na sociedade em que vive, além de se constituir forte fator de mobilização para os demais programas do MOBRAL.

A arte popular e o folclore estão no sangue do povo brasileiro. Este Subprograma, do ponto de vista da valorização, da difusão, do intercâmbio e da descoberta de vocações atingiu plenamente seus objetivos com projetos e iniciativas várias do Centro e das Agências Culturais, que atenderam os vários setores e manifestações da cultura popular.

A parte artística ou artesanal, as tradições e ritos foram altamente trabalhados, tanto no discurso como no fato cultural, e assistiu-se a um verdadeiro despertar no trabalho comunitário em torno das manifestações de arte popular e folclore. Era o povo vivendo e fazendo sua própria cultura.

Também o levantamento e registro da produção artística popular vem sendo atingido quando, a partir de 1975, iniciou-se o cadastramento de artesãos, que em 1978 já atingia 13.000 itens de informação.

Praticamente todos os Postos Culturais desenvolvem atividades de arte popular e folclore, tanto promovidas pelo próprio Posto como, ainda, em promoções de outras entidades via Agência Cultural. O mês de agosto proporciona comemorações folclóricas em todas as unidades da Federação.

Recentemente, o Centro Cultural, a exemplo do que faz com o Teatro, criou um projeto de incentivo à formação de Grupos Folclóricos, ligados aos Postos Culturais em todas as unidades da Federação.

Uma das propostas iniciais do Programa, contidas no Documento Básico, qual seja criar canais de distribuição e comercialização dos produtos artesanais, visando a melhoria do padrão sócio-econômico do artesão, não foi atingida. O MOBRAL tentou de todas as maneiras, em estudos e contatos com vários órgãos, e sempre se deparou com injunções e interesses os mais diversos, que impediam e impossibilitaram a ação.

Contudo, a arte popular e o folclore podem ser considerados um dos pontos mais positivos do Programa, quando se difundem, estimulam e preservam as formas populares de cultura e tenta-se fazer com que o progresso tecnológico, ao invés de deturpá-las, se ponha a serviço dessa cultura, como se pensou desde os primórdios do Programa.

O Subprograma de Publicações sempre atuou com certa horizontalidade em relação aos demais. Dessa forma, procurou atingir seus próprios objetivos de editar publicações várias e ainda adaptar as propostas pelos outros subprogramas a uma linguagem que atenuasse as dificuldades do neo-alfabetizado e orientasse os Encarregados Culturais para seu trabalho de difusão cultural.

A elaboração, a redação, a arte-final de quaisquer publicações do Programa são canalizadas para o Subprograma de Publicações, numa tentativa de uniformizar a linguagem e esquematizar as várias séries de publicações editadas ou iniciadas.

Através de vários estímulos desse Subprograma, estão surgindo dezenas de jornais nos Postos Culturais aos quais o Centro Cultural vem realimentando com materiais diversos, desde mimeógrafo até orientação para a elaboração.

Ao mesmo tempo, o Subprograma preparou, também, uma apostila intitulada "Como Elaborar um Jornal no Posto Cultural", que será enviada às unidades da Federação, contendo uma breve história da Imprensa, A Imprensa no Brasil, a Imprensa Escrita e Sua Importância e noções de diagramação, titulação, reportagem, entrevista e redação de notícias. A apostila contém, ainda, ensinamentos quanto à ilustração gráfica, fornecidos pelo Subprograma de Artes Plásticas.

O Subprograma extrapolou sua proposta inicial, pois além das publicações e edições pensadas, atendeu a um aspecto muito enfatizado pelos educadores voltados para a educação de adultos e a educação permanente, que preconizam a necessidade de meios e estímulos que possibilitem o surgimento de órgãos de imprensa nas comunidades, sobretudo naquelas em que não são editados jornais e revistas.

A evolução do Subprograma de Artes Plásticas tem um certo caráter de ineditismo no Programa Cultural. Em 1973, começou um

processo histórico de implantação do SUARP, e não foram medidos esforços para isto. Pensou-se em tudo: pintores, legendas, terminologia, material e muito seriamente na história da nossa arte.

Um problema muito importante foi em relação ao registro lingüístico das legendas que acompanham as cópias dos quadros. Os técnicos envolvidos muito tiveram que ponderar em relação à conceituação dessas legendas, no que dizia respeito ao que dizer e, sobretudo, ao *como* dizer.

Optou-se por uma fórmula bem simples, que desse ligeira informação sobre o artista e sua obra.

Então, como ponto de referência, criaram-se as Pinacotecas MOBRAL: coleção de 15 quadros — 10 autores nacionais e 5 estrangeiros, os mais diversos, inclusive em estilos.

As pinacotecas foram sendo distribuidas às unidades operacionais. Paralelamente a isso, era necessário começar a trabalhar em cima do material adequado, ou seja, tinta, pincéis etc., em forma de alimentação e realimentação às unidades operacionais. Mas ainda não era o suficiente. Como complemento, preparou-se o fasciculo "Fazendo Arte" no qual *sugerem-se* algumas atividades artísticas, o uso adequado do material, mas nunca se interfere na criatividade.

O Subprograma de Artes Plásticas vem subsidiando ou realizando cruzamento com os demais subprogramas nos trabalhos a nível de municipios ou de Centro Cultural como, por exemplo, nos cenários, ilustrações ou artes gráficas.

O resultado efetivo da evolução desse Subprograma é observado no próprio desempenho do cliente, fazendo pintura ou xilogravura, e com evidente predisposição para a criatividade, inerente ao ser humano.

O Subprograma de Música constitui momento forte do Programa Cultural. Desde o início sempre atuou em duas linhas: a música voltada para a música (objetivo-fim) e a música voltada para os demais subprogramas (objetivo-meio).

O primeiro passo dado pelo Subprograma de Música foi a remessa a campo do Projeto Repertório Básico, com jogos de 20 fitas de música popular brasileira (14 unidades) e erudita (6 unidades), visando estimular a audição, o gosto pela música, divulgar compositores e intérpretes nacionais e estrangeiros e incentivar atividades variadas relacionadas à música, inclusive nas classes do MOBRAL. Em seguida, foi lançado o Projeto Depoimentos, contando com 30 fitas e 25 depoimentos de cantores e compositores brasileiros, que narram, eles próprios, suas vidas, suas carreiras.

Entretanto, apesar desses primeiros passos, e mesmo posteriormente quando foi enviado material específico para música — muitos projetos já tendo recebido instrumentos musicais, como violões, saxofones, trompetes e alguns de percussão — sentia-se a necessidade de alicerçar o Subprograma em bases que favorecessem o surgimento de manifestações típicas das regiões culturais do Brasil, ao mesmo tempo em que já se pensava na manutenção dessas mesmas manifestações, através de atividades levadas a efeito nas unidades operacionais ou fora delas. Através de um trabalho junto aos ACULT, começou-se a estimular o surgimento de corais, seresteiros, violeiros, sanfoneiros, repentistas, instrumentais diversos, cantores, bandas de pífanos e, num primeiro instante de importância, bandas de música.

Além dos Postos Culturais, também a Mobralteca Santos Dumont, incentivava estas atividades e divulgava os dois projetos já deflagrados — os Repertórios e os Depoimentos — através das mensagens lançadas nos municípios. Também o Programa Domingo MOBRAL divulgava tais projetos junto com as atividades sempre sugeridas pelo Subprograma através das comunicações entre o CECUT/MOBRAL Central e as unidades da Federação.

Outro caminho aberto pelo Subprograma foi aquele que se referia à valorização das características músico-culturais típicas de cada uma das regiões culturais brasileiras.

Um levantamento feito em São Paulo revelava que, das 4 mil bandas de música já encontradas no Brasil, restavam, naquela época, menos de 2 mil. A verdade é que a situação das bandas era de enfraquecimento e tendência ao desaparecimento, por falta de estímulo e recursos. O Programa lançou os Encontros de Bandas nas unidades da Federação, acarretando, em conseqüência, um novo momento para este gênero de manifestação musical tradicional da cultura brasileira. Mesmo nos estados onde não ocorreram encontros a nível estadual, como é o caso da Bahia, Goiás, Amazonas e Mato Grosso (Norte e Sul) houve, em conseqüência da divulgação do projeto, toda uma movimentação que redundou em novos caminhos para as bandas e seus músicos.

Os Encontros de Bandas — municipais e estaduais — trouxeram, como conseqüência, aberturas por parte das prefeituras, governos estaduais e dos órgãos do próprio MEC para que ocorresse uma reação de apoio e aprimoramento às bandas. Por outro lado, muitos grupos desfeitos conseguiram se reunir outra vez e, em diversos casos, houve a formação de novas bandas tendo como pólo o Posto Cultural do MOBRAL. Os Encontros de Bandas, além da mobilização para o Programa Cultural e demais programas MOBRAL, sedimentaram a valori-

zação de uma manifestação que tendia a desaparecer. Hoje as bandas tocam e as comunidades estão conscientes da sua importância na participação da vida de cada municipio.

Um outro aspecto importante do Subprograma de Música foi a remessa, já numa fase adiantada de trabalho, de instrumentos musicais aos Postos Culturais, pois inicialmente somente as Mobraltecas eram alimentadas com instrumentos. Eles propiciaram a criação de conjuntos e de cursos de música ministrados por elementos da comunidade.

Desnecessário seria relacionar os fatos, os festivais, a formação de corais ou a revelação constante de talentos decorrentes dessa ação. A música vem mobilizando, aglutinando e valorizando o homem e a cultura locais. Em todos os momentos verifica-se, sempre, a participação dos alunos do MOBRAL, além de crescente e significativo envolvimento comunitário.

O Subprograma de Patrimônio — histórico, artistico e cultural — e de Reservas Naturais constitui por si um dos próprios principios do Programa quando preconiza a *preservação da cultura*.

As idéias, as ações e o produto desse Subprograma outrora desconhecido pelos mobralenses já lhes são conhecidos através dos projetos que foram e estão sendo deslanchados pelo SUPAT e outros subprogramas, pois a música de antigamente tão cantada, o folclore tão festejado nos municípios, um quadro pintado por um artista antes desconhecido e agora famoso fazem parte do patrimônio histórico, artístico e cultural.

O levantamento e cadastramento dos bens patrimoniais, de receitas da medicina popular, de receitas culinárias têm se constituído em facetas atuantes desse Subprograma, na sua missão precípua de preservar e informar os simbolos e tradições nacionais.

Por motivos de ordem orçamentária, até 1977 o Subprograma trabalhou mais no terreno da orientação e das idéias, sem distribuição de quaisquer materiais, além de um fasciculo de orientação e fichas de cadastramento dos bens patrimoniais. Por outro lado, o Centro Cultural, estava seguro de que este era o caminho, pois todo um trabalho de conscientização no sentido de conhecer, valorizar, respeitar e proteger os bens patrimoniais deveria ser realizado. Era uma ação lenta e difícil mas, certamente, a mais correta, pois se voltava para as populações e sua história.

Após cinco anos de atuação, podem ser comprovados os aspectos positivos e constatadas as formas várias de dinamização desse Subprograma, ao serem apresentados espetáculos de música e teatro nas escadarias das igrejas e a comemoração das datas cívicas, bem como expo-

sições de flores e frutos da região, em locais de fácil acesso e divulgação para as populações.

Paralelamente, um trabalho de conscientização e preservação do meio ambiente vem sendo desenvolvido em todas as unidades da Federação e, em 78, áudios e materiais diversos sobre o patrimônio do país foram distribuídos às unidades operacionais, numa primeira arrancada de envio de material para suporte da atuação.

O Subprograma de Televisão vem atuando apenas na Mobralteca Santos Dumont, em face de dificuldades surgidas com a importação de video-cassetes.

O Centro Cultural prepara o material e o envia àquela unidade operacional, que possui um circuito fechado de TV. Ainda, colaborou e orientou a montagem do Programa da Televisão de Guajará-Mirim, no território Federal de Rondônia. A tendência do Subprograma é se desenvolver nas unidades móveis, através de circuito fechado e, em contratos com outras emissoras, ir ao ar em programas elaborados pelo CECUT.

O Subprograma de Rádio vem se constituindo em ponto positivo do Programa. Iniciou com "Domingo MOBRAL", programa realizado em convênio com o Projeto Minerva, veiculado em 1.948 emissoras em todo o território nacional. Esteve no ar durante pouco mais de três anos — de junho de 74 a agosto de 77. Veiculava informações de natureza cultural e divulgava as atividades do MOBRAL, em geral, e do Programa Cultural, em especial. Tinha, entre outros objetivos, a missão de levar o aluno e ex-aluno do MOBRAL a escrever cartas solicitando músicas e informações. Tinha a duração de uma hora e quinze minutos. Apresentava entrevistas, matérias de música, de teatro, cinema etc. Fez várias edições especiais sobre datas do calendário cultural e histórico, além de apoiar as campanhas de mobilização do MOBRAL através de emissões especiais para os estados com maior indice de analfabetos. Apresentou, também, uma experiência com radioteatro seriado, com bastante sucesso.

Em novembro de 1977, iniciou-se a programação do "Conversando com o MOBRAL" para a Amazônia, através das ondas curtas da RADIOBRÁS. A preocupação com o atendimento específico da região deve-se à sua carência. A região, com pouco acesso à informação, fica ilhada cultural e humanamente, não podendo o aluno fixar o seu aprendizado.

Paralelamente, vem sendo desenvolvido um trabalho com as emissoras do interior que, em linha geral, dispõem de horários ociosos.

Esses horários podem ser preenchidos com programas preparados pela própria emissora local, através de conteúdo fornecido pelo Centro Cultural.

Este conteúdo consta de programas com entrevistas, adaptações de contos, informações sobre o folclore brasileiro, apresentações de cantores famosos, lançamentos de discos, programas sobre futebol e, principalmente, respostas às cartas enviadas pelos ouvintes, solicitando músicas ou fazendo perguntas sobre os mais diversos assuntos, como ocorre normalmente em programas de rádio dirigidos ao grande público.

A importância que se dá à correspondência dos leitores está ligada ao conhecimento que se tem de que, para a boa realização de programas de cunho popular, a comunicação direta com o público é de fundamental importância, para que possam calcar esses programas sobre o interesse e o gosto do público que o ouve. Ainda, para o caso específico do MOBRAL, a correspondência constitui forma de levar o neo-alfabetizado a escrever, fechando-se, dessa forma, o processo de continuidade ao prosseguimento e ao hábito de ler e escrever, iniciado com o trabalho do Subprograma de Literatura.

Atualmente, o Centro Cultural, está dilatando o programa "Conversando com o MOBRAL" para outras regiões do país. Ainda, o Subprograma de Rádio vem orientando a formação de profissionais de rádio do interior.

Lançado em 1973, o Subprograma de Cinema iniciou suas atividades enviando projetores de cinema e de *slides* para alguns Postos Culturais e Mobraltecas. A partir de então procedeu-se à verificação da melhor forma de acionar o programa, bastante enfatizado, logo de saída, nas Mobraltecas e com o envio de filmes culturais, educativos e recreativos.

Inicialmente, além das Mobraltecas, esses filmes eram projetados em apenas 26 Postos. Posteriormente, o Centro Cultural, enviou projetores de 16mm às Agências que, em sistema de rodízio, projetam as cópias recebidas por determinado período, em todos os municípios do estado ou território. As cópias são adquiridas mediante convênios com órgãos oficiais (EMBRAFILME e Agência Nacional) ou de produtores independentes.

O Subprograma, por motivos orçamentários, vem se limitando — além de 2 produções sobre a Mobralteca — adquirir cópias de filmes. Se por um lado facilita o trabalho e reduz a despesa, por outro tem-se a maior dificuldade na aquisição dessas cópias, em virtude da especificidade do mercado cinematográfico brasileiro.

Além de enviar diafilmes, cedidos pela EMBRAFILME, para as unidades da Federação vem, ainda, colaborando com os demais subprogramas na elaboração de audiovisuais para as unidades operacionais.

O caráter lúdico da cultura já vinha sendo explorado pelos diversos subprogramas, sob a forma de concursos, torneios e festivais. No entanto, fazia-se necessário que o jogo não assumisse apenas uma função transitória e, sim, que tivesse suas formas próprias de atuação, a fim de reunir pessoas com diferentes interesses em atividades informais que pudessem alcançar o aperfeiçoamento de aptidões suplementares ou paralelas, enriquecedoras do comportamento geral e com reflexos no desempenho individual.

Um outro elemento digno de realce, ainda no contexto do desenvolvimento do Programa, é o do acompanhamento. Neste caso o CECUT sempre foi coerente quanto ao posicionamento da impossibilidade de aferição de um programa cultural.

Entretanto, qualificação e quantificação mostravam-se necessárias quando se buscavam indicações para a realimentação progressiva. Para isso, alguns instrumentais foram usados pelo CECUT:

1) acompanhamento dos Grupos de Teatro Amador contratados pelo MOBRAL;

2) questionários distribuídos aos participantes das atividades da Mobralteca;

3) instrumentais sobre as atividades da Mobralteca;

4) número de livros emprestados a alunos do MOBRAL;

5) livros mais lidos;

6) mapa mensal de atividades;

7) relatórios dos Agentes Culturais e dos Técnicos do Centro Cultural.

Esses instrumentais constituíam as fontes de acompanhamento até janeiro de 77. A partir de então, com a efetiva descentralização, as fontes básicas para referenciação do Programa, a nível nacional, são os relatórios trimestrais dos Agentes Culturais, os relatórios dos Técnicos do Centro Cultural ao retornarem de viagem, a comunicação interna entre os vários setores do Centro Cultural e entre o Centro Cultural e as Agências.

A nível de unidade da Federação, cada Agente Cultural monta seu esquema de acompanhamento, contando com a participação do Subsis-

tema de Supervisão Global. Em 1978, o Centro Cultural passou a editar uma publicação semestral, numa tentativa de sistematizar o acompanhamento do Programa. A publicação é distribuida às Coordenações e aos vários órgãos do MOBRAL Central. Como instrumento imediato, para divulgar noticias do Programa, o Centro Cultural conta com uma publicação mensal, um pequeno jornal: *Cultural em Ação.*

A Assistência Técnica, através de viagens periódicas às Coordenações, tem constituido, outrossim, fator relevante para o acompanhamento do Programa. Atualmente, além da assistência específica dada por técnicos das unidades operacionais e dos subprogramas, o Centro Cultural conta com uma equipe de assistência técnica voltada para cada unidade da Federação, numa tentativa de retomar o diálogo, repassar mensagens e trazer toda uma visão global de cada Coordenação.

Nessas circunstâncias, o acompanhamento assumiu três dimensões: dos postos fixos e móveis (mais voltados para o acervo e participação), dos subprogramas (realizações) e de regiões (integração e coerência das outras duas).

Tal concepção — forçada pela prática, mais uma vez — substituia a preconização do Documento Básico quanto a pesquisas e avaliações. Em 1978, contudo, observou-se que seria pertinente tentar nova abordagem no acompanhamento, sendo para isso desenvolvidas duas pesquisas: perfil de freqüentador do Posto Cultural e reconhecimento do rastro das Mobraltecas.

Programa de Profissionalização

Lena do Carmo Chaves
Marcelo de Lima Castello Branco

ORIGENS E CONCEPÇÃO

O Programa de Profissionalização foi gerado a partir da diversificação das atividades do MOBRAL ocorrida durante o ano de 1973.

Conceitualmente, sua orientação geral foi estabelecida com base no modelo de educação permanente adotado pelo Órgão (quadro 1).

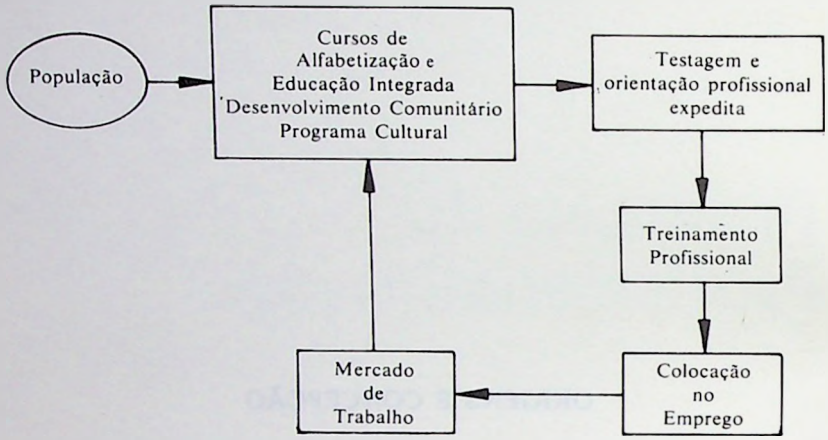
Algumas Coordenações Estaduais e Comissões Municipais já desenvolviam assistematicamente atividades no campo da profissionalização. O próprio instrumento legal de criação do MOBRAL — Lei nº 5.379, de 15/12/67 — oferecia indicações implícitas quanto à qualificação profissional, uma vez que previa "educação continuada de adolescentes e adultos", além da "alfabetização funcional". Isto deu significado ao estado latente de iniciativas de profissionalização que existia nas ações locais pelo país.

Outra pressão evidente ocorria do lado da clientela, que ansiava, logo após alfabetizar-se, por uma continuidade educacional que permitisse uma melhoria de sua condição sócio-econômica.

Neste sentido foram desenvolvidas em 1973, pelo MOBRAL Central, as primeiras atividades de profissionalização, concretizadas nos convênios com o PIPMO — Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra — e com a Fundação Gaúcha do Trabalho.

Quadro 1

Sistema de Educação Permanente do Mobralense



A resposta do MOBRAL, do ponto de vista sistemático, veio em abril de 1974, com a criação da Gerência de Profissionalização — GEPRO. Esta, de imediato, teve sua ação orientada principalmente a partir de dois fatores: a ausência de metodologias adequadas para o atendimento, no campo da profissionalização, do grupo social que emergia da alfabetização funcional; o distanciamento entre a clientela mobralense e as entidades formais de treinamento do pais, tanto em diversificação de cursos como em capacidade de atendimento.

O objetivo geral, na época, definiu-se como o de oferecer meios à ascensão sócio-econômica do mobralense, através de informação e treinamento profissional, bem como criar oportunidades para o correto aproveitamento de suas potencialidades, considerando as condições peculiares do mercado de trabalho existentes nas diferentes regiões do pais.

Em função deste objetivo, foram propostos os seguintes subprogramas para inicio das operações: Testagem e Orientação Profissional, Treinamento Profissional e Colocação de Mão-de-Obra. Essas três linhas de ação foram idealizadas para funcionamento interatuante, dentro da idéia de complementar e dar continuidade às dimensões pedagógicas e culturais do mobralense.

Dessa forma, o Programa de Profissionalização assumiu alguns dos principios básicos de organização e funcionamento então vigentes no MOBRAL, ou seja, atendimento em larga escala, descentralização da execução e centralização do controle, utilização dos recursos comunitários, estratégia de ação única para todo o pais, abrangência nacional e, de acordo com as características do Programa, integração com entidades públicas e privadas da área de profissionalização.

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Inicialmente, foi feito um grande esforço no sentido de definição de metodologias especiais para a clientela. Por outro lado, era exigida uma ação imediata no campo, pois o número de alfabetizados já atingira a mais de 5.000.000.

No setor de Orientação Profissional partiu-se para um convênio com o ISOP — Instituto de Seleção e Orientação Profissional —, com a finalidade de construir uma bateria de testes vocacionais para aplicação na clientela do MOBRAL.

Na área de treinamento, a situação brasileira caracterizava-se pela carência de uma politica global de preparação de mão-de-obra, pela inadequação das metodologias utilizadas pelas agências e pela pouca integração dos planos com a iniciativa privada.

Diante deste quadro, o treinamento orientou-se para o seguinte caminho:

Criação de uma metodologia própria

Profissional

Denominada Treinamento por Famílias Ocupacionais, tinha as seguintes caracteristicas:

1) atendimento em larga escala — a metodologia deveria permitir, por meio de pequenas adaptações, sua aplicação em todo o pais, permitindo, assim, uma certa economia de escala;

2) atendimento a nivel de semiqualificação — dentro do principio de que às entidades de treinamento caberia o papel de formar homens "treináveis" e às empresas, a sua especialização;

3) mobilidade no mercado de trabalho — deveriam ser dados conteúdos comuns relativos a várias ocupações agrupadas por semelhança de tarefas e/ou operações, material/ferramental utilizado ou mesma base teórica de conhecimentos. Assim, tendo conhecimentos relativos a um grupo de ocupações — Família Ocupacional —, o aluno poderia mais facilmente acompanhar as mudanças e transformações do mercado de trabalho;

4) adequação à realidade da clientela mobralense — dentro desse princípio, os cursos deveriam ser rápidos, com baixa exigência de escolaridade e em horários compatíveis com as necessidades de uma clientela adulta.

Em síntese, o Treinamento por Famílias Ocupacionais visa dar aos alunos um conteúdo comum de várias ocupações, que permita seu ingresso no mercado de trabalho ou em entidades específicas de treinamento profissional, por meio de um atendimento em cursos rápidos e de larga escala.

Dentro dessa filosofia de trabalho desenvolveu-se em Santa Catarina, em 1975, um projeto experimental voltado principalmente para o setor primário da economia.

Integração com outras entidades

Nesse sentido foram assinados convênios e acordos tanto a nível nacional como estadual e municipal. Destacam-se os convênios assinados com o PIPMO, em 1973 e 1974, para o treinamento de, respectivamente, 30.000 e 70.000 alunos do MOBRAL.

As principais dificuldades então encontradas para um trabalho mais amplo junto a outras entidades ligadas ao campo da profissionalização podem ser assim resumidas:

1) a não aceitação da participação do MOBRAL na área de treinamento profissional, que era gerada por uma total incompreensão externa do seu papel como órgão educacional e pela inexistência de política integrada para o setor;

2) a diferença fundamental nas metodologias utilizadas nos cursos de treinamento;

3) a velocidade de execução do MOBRAL, contrastando com a natureza burocrática e formal de outras entidades.

Treinamento Profissional
Colocação de Mão-de-Obra (BE)
Orientação e Informação Profissional

Integração com a iniciativa privada

Em 1976 consegue-se um primeiro projeto para treinamento de empregadas domésticas, com a colaboração das Casas Sendas. Mas é ainda em 1976 que se realiza o mais importante projeto de qualificação de mão-de-obra, com o apoio da iniciativa privada. Trata-se do convênio com a Massey-Ferguson para o treinamento de 40.000 tratoristas em um ano. Iniciativa pioneira no país, nesta escala, obteve enorme sucesso junto à clientela, pois significou melhoria substancial de salário para aqueles que participaram do curso. Por outro lado, representou um primeiro e importante passo na busca de uma integração mais sistemática entre Agências de Treinamento e empresas privadas, forma mais eficiente de se ter um sistema de qualificação de mão-de-obra ágil e eficiente e que possa atender às necessidades de um país em desenvolvimento, como o Brasil.

Dinamização das Iniciativas Locais

Desde os primeiros anos de atuação do MOBRAL, antes mesmo da criação do Programa de Profissionalização, notava-se a existência de inúmeras ações a nivel municipal visando ao treinamento profissional dos alunos egressos dos cursos de alfabetização funcional e educação integrada. Caracterizavam-se pela utilização de recursos das próprias comunidades, contando com elementos voluntários que organizavam e ministravam cursos de treinamento, palestras e contatos com empresas.

Tais atividades, denominadas "iniciativas locais", bem no estilo de atuação do MOBRAL, informal e dinâmico, anteviam a possibilidade de uma primeira qualificação profissional dos mobralenses, contando-se apenas com recursos comunitários.

Foi nesse sentido que a GEPRO procurou dinamizar as Iniciativas Locais, principalmente dentro do Subprograma de Treinamento Profissional. Os resultados desse trabalho são de difícil avaliação, pois é praticamente impossível, e até mesmo indesejável, um planejamento e controle dessas atividades, dado o seu elevado grau de espontaneidade.

Na área do Subprograma de Colocação de Mão-de-Obra, em 1974 praticamente não existia uma rede de agências de colocação no Brasil, principalmente no que se refere a agências voltadas para o atendimento de uma clientela de baixa escolaridade, como a do MOBRAL.

Tal parcela da população, devido à sua situação sócio-econômica e a condicionamentos culturais, encontra grande dificuldade no relacionamento com os empregadores e necessita, portanto, de um mecanismo específico que atenda às suas aspirações de ascensão no mercado de trabalho.

A partir dessa situação, o Subprograma de Colocação de Mão-de-Obra estabeleceu como estratégia de ação a criação de uma rede de agências de colocação de caráter simples, com um pequeno sistema de controle, contando geralmente com apenas dois encarregados e funcionando em locais cedidos pelas comunidades.

O fato de que o MOBRAL já contava com uma considerável base física nos municípios, por meio dos Postos Culturais, permitiu que em pouco tempo fossem instaladas cerca de 500 agências de colocação — Balcões de Emprego — tornando-se, assim, esse Subprograma o primeiro a atingir as dimensões desejáveis para um programa de massa.

Somente a agilidade e a rapidez de execução do Sistema MOBRAL é que permitiram o alcance dessa meta, por meio de treinamentos em massa dos Encarregados de Profissionalização — EPROF — a nível municipal, pelo Subsistema de Supervisão Global.

Paralelamente a esse esforço, lançou-se em São Paulo uma rede de agências de caráter mais sofisticado — Postos de Emprego —, visando ao atendimento de um mercado de trabalho mais complexo e dinâmico.

Foi com essas diretrizes básicas que o Programa iniciou sua operação e, já nessa fase, se notava alguma dificuldade em implantar certos projetos — que pela própria característica do trabalho de qualificação de mão-de-obra exigem um maior aprofundamento técnico —, na escala desejada, em termos quantitativos.

A própria estrutura do MOBRAL, simples, padronizada e contando com voluntários a nível municipal, muitas vezes não era adequada como meio de execução dos projetos de profissionalização, particularmente os de Treinamento Profissional, os quais exigem monitoria especializada.

ANÁLISE CRÍTICA DO PROGRAMA

Alguns sucessos foram obtidos já nos primeiros anos de ação, entre os quais cabe destacar:

1) montagem de rede de execução, presente em todas as unidades da Federação, pelos APROF e, em 1.052 municípios, pelos EPROF. A simples existência de elementos encarregados da profissionalização em grande área do território nacional tornou possível o atingimento parcial dos objetivos do Programa, mesmo sem contar com recursos financeiros ao nível desejável;

2) em alguns estados onde a erradicação do analfabetismo já estava consumada ou muito próxima, o Programa de Profissionalização funcionou como novo fator de motivação para as COEST e COMUN, representando mesmo uma saída para a manutenção do MOBRAL nos municípios e mantendo vivo o espírito comunitário, despertado no lançamento do Programa de Alfabetização Funcional;

3) foram desenvolvidas metodologias adequadas aos alunos do MOBRAL, ganhando a instituição considerável *know-how*, especialmente nos campos da testagem e treinamento profissional.

No nível dos projetos é interessante notar que foram aqueles mais simples e rápidos, com menos exigências técnicas, que obtiveram maior sucesso no campo, conseguindo atingir grande número de pessoas a um custo reduzidíssimo, já que se baseavam em esquemas operacionais simples.

Assim, enquanto a construção das baterias de testes vocacionais em convênio com o ISOP avançava lentamente, pois inúmeras pesquisas prévias são indispensáveis neste tipo de trabalho, lançava-se o Projeto de Informação Profissional, que em pouco tempo atingiu um grande número de municípios. Este Projeto, extremamente simples, pretendia, por meio de volantes, dar uma visão geral — tarefas principais, material utilizado e características básicas — das ocupações mais ao nível da clientela.

Uma análise mais específica da Orientação Profissional nos fornece duas respostas concretas.

A primeira é quanto à orientação baseada na aplicação da testagem psicotécnica em massa, que se comprovou ser inviável. Tornou-se evidente o desencontro entre a sofisticação do instrumental e uma clientela neo-alfabetizada. Também se constatou que o fator determinante na escolha da profissão pelos mobralenses é a própria realidade do mercado de trabalho.

A segunda deriva, entre vários fatores relevantes, de uma pesquisa de campo e de outros estudos. Ela é positiva, pois resultou na criação de material informativo mais adequado ao mundo de trabalho do mobralense.

Fica bem claro que a Orientação Profissional é um processo eminentemente educativo, atuando ao nível da própria ação pedagógica do MOBRAL, integrando de forma concreta um sistema de profissionalização e possibilitando a geração de atividades ocupacionais a partir de experiências comunitárias.

Na área de Treinamento Profissional foram as Iniciativas Locais que mais fortemente contribuíram para a qualificação dos recém-alfabetizados. Para apoiar tal atividade, elaborou-se material didático de apoio específico para os monitores.

Na área de Colocação de Mão-de-Obra os Balcões de Emprego representaram, sem a menor dúvida, uma iniciativa muito mais válida que os Postos de Emprego implantados em São Paulo, principalmente se considerarmos que a simplicidade dos Balcões permite uma expansão do Projeto muito mais rápida e um atendimento mais abrangente.

Os Balcões de Emprego levaram seus serviços às salas de aula, às empresas e às ruas, dinamizando, portanto, sua tarefa precípua de proporcionar o encontro entre a procura e a oferta de mão-de-obra. Tornaram-se, também, pontos de referência para a orientação e o treinamento, aos quais subsidiam com informações imprescindíveis para o funcionamento adequado do sistema de profissionalização.

Por outro lado, os diversos programas do MOBRAL, influenciados pela implantação do Programa de Ação Comunitária — PRODAC —, passam cada vez mais a procurar uma aproximação com a comunidade. O próprio Sistema de Educação Permanente do MOBRAL, inicialmente voltado para o mercado de trabalho, sofre uma reformulação que se caracteriza por basear todo o trabalho do MOBRAL na ação comunitária. Dentro desta idéia os programas e projetos do MOBRAL devem nascer das bases, que são consultadas por meio do PRODAC e de outros mecanismos, como o Sistema de Supervisão.

Dentro deste espírito, o Programa de Profissionalização procura dinamizar exatamente aqueles projetos ou atividades que têm mais aceitação por parte das comunidades.

Assim é que a Informação Profissional ganha especial realce dentro do Subprograma de Orientação Profissional. Os Balcões de Emprego se consolidam como o mecanismo mais eficaz em termos de colocação da obra, mesmo apresentando sérias deficiências técnicas pela sua simplicidade. É no Treinamento Profissional que se nota a mais clara mudança na orientação do Programa, com a criação do PETRA — Programa de Educação Comunitária para o Trabalho. Trata-se de se dar um apoio financeiro às Iniciativas Locais por meio de pagamento

aos monitores via convênio com as Comissões Municipais, que se encarregam de organizar os cursos.

É de fundamental importância analisar mais profundamente o significado destas mudanças. Na verdade, enquanto que inicialmente se procurava uma profissionalização no seu sentido mais formal, ou seja, com a preocupação imediata de preparar o mobralense para o ingresso no mercado de trabalho, é com a criação do PETRA que se nota a nova orientação do Programa, agora voltado para uma educação para o trabalho em bases comunitárias. Pretende-se com este Programa, na verdade, não uma qualificação profissional no seu sentido mais formal, e sim uma disseminação de técnicas e atitudes para o trabalho que permitam ao aluno uma iniciação profissional. Evidencia-se, geralmente, a preocupação com a elevação do nível de cultura técnica do povo brasileiro.

Dentro desta linha de avaliação qualitativa, deve-se ainda destacar o aspecto da capacitação de recursos humanos envolvidos na profissionalização a nível nacional. Foi possivel qualificar um significativo número de especialistas na área que, direta ou indiretamente, adquiriram condições de contribuir para a busca de novas soluções neste campo-chave da economia.

Uma avaliação quantitativa dos quatro primeiros anos de funcionamento do Programa de Profissionalização permite citar alguns fatos de relevância.

Na área de Orientação Profissional, o Projeto de Informação Profissional foi implantado em 1.071 municípios, proporcionando um atendimento a mais de 40.000 pessoas até fins de 1978, utilizando-se basicamente de volantes ocupacionais.

Na área de Treinamento Profissional, o Convênio MOBRAL/PIPMO atendeu até o final de 1975 cerca de 100.000 alunos do MOBRAL, enquanto que as Iniciativas Locais possibilitaram o treinamento de cerca de 94.000 pessoas até o final de 1978. Em janeiro de 1976 foi firmado um convênio com a empresa Massey-Ferguson, atingindo-se até dezembro de 1977 a meta de 40.000 mobralenses treinados.

Ao final de 1976, firmou-se um convênio com a Fundação Legião Brasileira de Assistência — LBA — para a execução de cursos de treinamento por meio da Metodologia de Famílias Ocupacionais. O total de treinados até novembro de 1978 foi de aproximadamente 6.000 pessoas. Com recursos próprios e por meio de convênios com diversas entidades, o MOBRAL treinou, até novembro de 1978, mais de 8.500 pessoas, aplicando a mesma metodologia.

Na área de Colocação de Mão-de-Obra, foram implantados até o momento 567 Balcões de Emprego e 21 Postos de Emprego, registrando-se 286.000 vagas oferecidas, 185.000 candidatos a emprego e 63.000 candidatos colocados.

Do lançamento oficial do PETRA, em maio de 1977, até novembro de 1978 foram atingidas 23 unidades da Federação, tendo sido realizados cursos e treinadas 120.000 pessoas.

A nivel nacional, a ação vai gradativamente dirigindo-se para a formulação de um sistema de integração de profissionalização, a partir não só da aplicação das diretrizes operacionais e metodológicas emanadas da Gerência, mas principalmente das adequações processadas a nivel local.

Este Sistema Integrado de Profissionalização está consoante com a filosofia de educação permanente adotada pelo MOBRAL quando define: " . . . a educação é uma tarefa de todos — de toda a população e de toda a comunidade — e que deve ficar à disposição de todos durante toda a vida".

Programa de Educação Comunitária para a Saúde

Miriam Pernambuco Backheuser
Tania Maria Fontenelle Azeredo
Odette Rosa Cardoso Duque
Cynthia Régia Bondarovsky

A saúde se constitui em anseio primário, fundamental, na medida em que está diretamente vinculada à sobrevivência. E se considerarmos que saúde não significa ausência de doença, mas um estado de completo bem-estar físico, mental e social — como a conceitua a Organização Mundial de Saúde —, melhor situaremos a sua importância enquanto pré-requisito para toda e qualquer atividade humana, do trabalho ao lazer. Por sua vez, a saúde também depende de uma série de fatores, estando estreitamente relacionada às condições sócio-econômicas e culturais, além do vinculo especial que mantém com a educação.

O quadro sanitário nacional tem apontado a convivência, nas várias regiões do Brasil, de doenças degenerativas, próprias dos países mais desenvolvidos — câncer, cardiopatias etc. — e de doenças infecciosas e parasitárias, como as verminoses, tuberculose, doença de Chagas, que são caracteristicas das zonas menos favorecidas pelos benefícios do desenvolvimento.

Há um esforço nacional, já histórico, para a implantação de medidas preventivas contra as chamadas doenças de massa que atingem parcela importante da população brasileira. Melhoria das condições de higiene e saneamento, cuidados básicos com a alimentação, compreensão da importância de criar defesas contra doenças transmissíveis (vacinação) são alguns aspectos do trabalho de prevenção e promoção da saúde que apresentam intima ligação com a atividade educacional.

Nesse contexto, a experiência nacional tem mostrado que não basta a ação de setores públicos quanto à conservação e recuperação

da saúde das populações carenciadas. Resultados reais e permanentes somente ocorrerão quando individuos e comunidades assumirem conscientemente os problemas e participarem nas soluções.

Através do trabalho educativo é possivel introduzir nas comunidades a idéia de mudança de atitudes, hábitos e práticas comprovadamente negativos em relação à saúde. Como parte de um sistema de valores mais amplo — a cultura —, tais comportamentos acham-se, entretanto, por demais arraigados para se deixarem substituir com facilidade e a curto prazo.

A educação para a saúde exige a participação ativa e consciente dos individuos em todas as fases do processo. É preciso que a própria comunidade tenha condições de identificar e satisfazer suas necessidades, estabelecendo prioridades e trabalhando para obter a meta desejada. Assim sendo, através da reflexão e da participação é possivel obter-se mudanças de ordem cultural.

No plano dos principios, o que se deve almejar é o desenvolvimento global do homem, para o qual a saúde é fator de grande importância, mas não o único. Nestas condições a perspectiva mais adequada é a de uma participação cada vez mais consciente e dinâmica, em substituição à aceitação passiva e à neutralidade comunitária.

Tais circunstâncias sempre estiveram presentes nas ações do MOBRAL dentro de suas dimensões comunitárias. Assim sendo, o atual Programa de Educação Comunitária para a Saúde tem origens espontâneas na diversificação do Movimento a partir da alfabetização funcional.

Nesse programa principal do MOBRAL os assuntos ligados à saúde aparecem freqüentemente relacionados com a leitura, a linguagem oral, a escrita e o cálculo. Assim, os alunos estão aprendendo a ler, a falar melhor, a escrever e trabalhar com números ao mesmo tempo que buscando novas formas para melhorar sua saúde. No material didático de alfabetização funcional, por exemplo, encontramos palavras geradoras como fossa, vacina, remédio etc., levando os alunos à discussão dos problemas de saúde em classe. Também no Programa de Educação Integrada dá-se ênfase a temas ligados à área de saúde.

O mesmo ocorre no Programa Cultural do MOBRAL, que dispõe de audiovisuais, livros, filmes e folhetos tratando da conservação da saúde. No acervo de filmes do Centro Cultural do MOBRAL, por exemplo, são comuns os temas relacionados com a prevenção de doenças. Um deles mostra a importância da vacinação ("Como nos Defender das Doenças"); outro, a solução para eliminar o problema da falta de água ("Adeus ao Sistema Antigo") e outro, sugestões de como tor-

nar o ambiente mais saudável, aproveitando-se de recursos da própria comunidade ("Higiene Doméstica").

O Programa de Profissionalização, por sua vez, aborda em todos os seus subprogramas o tema de higiene e segurança no trabalho. Similarmente, o Programa Diversificado de Ação Comunitária (PRODAC) enfatiza a área de saúde, tendo alcançado a experiência de reações satisfatórias por parte da clientela.

Procurando reforçar sua ação no campo da saúde, ainda através dos programas existentes, o MOBRAL iniciou entendimentos, durante o ano de 1974, com a Divisão Nacional de Educação Sanitária do Ministério da Saúde para a elaboração de um conteúdo básico de referência em educação sanitária.

Em janeiro de 1975 já estava disponível uma primeira versão do documento que, após análise de um grupo de trabalho nomeado pelo Ministério da Saúde, foi aprovado, em maio do mesmo ano, sob a denominação de "Documento sobre o Conteúdo Básico de Educação Sanitária para o MOBRAL".

Entretanto, o processo educativo na área de saúde deveria envolver práticas higiênicas e mudanças de hábitos de vida, o que exige uma ação específica e continuada nesse campo.

A viabilidade de uma ação educativa específica na área de saúde, através da rede do MOBRAL, foi concretizada quando o Ministro da Educação solicitou ao Movimento um projeto de educação para a saúde a fim de ser implantado na Região Nordeste do país. Este projeto não deveria representar duplicidade de esforços com relação a programas de outras entidades ligadas à área de saúde, nem apresentar incompatibilidade com o que já se vinha fazendo nos outros programas do MOBRAL. Pelo contrário, deveria reforçar e complementar a ação desses programas e, também, ser apoiado por eles.

Elaborado pela Assessoria de Organização e Planejamento (ASSOP) em junho de 1975, o Projeto de Educação Sanitária foi submetido ao Conselho de Desenvolvimento Social e aprovado em outubro do mesmo ano, tendo sido destinados ao programa oito milhões de cruzeiros, provenientes do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS), a fim de proceder à sua implantação.

O PES foi concebido num momento em que as experiências de trabalho pedagógico de cunho comunitário já se achavam sedimentadas, o que permitiu que o programa assumisse, desde a sua formulação, feições quase definitivas. Também contribuiu, para isso, o estudo e a reflexão sobre o que vinha sendo feito na área de saúde, especialmente

no campo de educação sanitária, procurando-se aproveitar as experiências bem-sucedidas.

Veremos, pois, que, ao longo do desenvolvimento do Programa, permanecem praticamente as mesmas linhas de ação e principios metodológicos.

Assim, desde o inicio, o PES já se definiu como um programa de ação comunitária voltada para as áreas de saúde, saneamento e alimentação. Sua proposta é o desenvolvimento de uma ação educativa que atinja toda a comunidade, estimulando-a a agir, dentro de suas possibilidades e atendendo a seus interesses, no sentido da busca da melhoria da sua qualidade de vida.

Para viabilizar essa proposta estabeleceram-se os seguintes objetivos para o Programa:

Geral:

"Propiciar a melhoria das condições de saúde das populações residentes na área de atuação do Programa, principalmente as mais carenciadas, através de trabalho de natureza educacional."

Específicos:

1) motivar e possibilitar mudanças de atitudes em relação à saúde;

2) estimular e orientar a comunidade para o desenvolvimento de ações que visem a melhoria das condições higiênicas e alimentares e dos padrões de saúde, a partir das necessidades sentidas;

3) desenvolver uma infra-estrutura de recursos humanos, pertencentes às comunidades a serem atingidas pelo Programa, para atuação no campo da educação para a saúde;

4) integrar esforços aos de entidades que atuam na área de saúde e outras, a fim de maximizar recursos para uma efetiva melhoria das condições de saúde, saneamento e alimentação.

A fim de operacionalizar esses objetivos, o MOBRAL desenvolveu uma metodologia própria que obedece a alguns principios de fundamental importância. Entre esses, destaca-se a mobilização da comunidade, que é vista no Programa não só como um aspecto metodológico mas como a explicitação do próprio processo educativo.

A mobilização, assim sendo, permite a organização de grupos comunitários — chamados Grupos Participantes —, que são os verdadeiros executores do Programa. Esses grupos se formam na medida do envolvimento da comunidade e deles fazem parte a clientela do Programa de Alfabetização Funcional, dos demais programas do MOBRAL e outros elementos que representem a população dessas comunidades. Cabe ressaltar que não há limite para o número de participantes ou de grupos a serem constituídos, estando o Programa sempre aberto a novas adesões.

Os grupos representam pequenas realidades sócio-culturais do universo maior da comunidade global. É esperado, por isso, que, atendendo a necessidades específicas a nível de localidade, cada grupo possa tomar diferentes deliberações que resultem em benefício para a comunidade como um todo.

A partir dessa participação espontânea e deliberada tem sido desenvolvido o Programa. E, dentro da estratégia do PES, aparecem como de capital importância as reuniões constantes previstas (num mínimo de 4 por mês). Nessas reuniões, à medida que as pessoas desenvolvem o hábito de falar de suas necessidades, de pensar juntas sua própria realidade, de analisar seus problemas comuns, vai se desenvolvendo uma consciência de grupo, uma percepção da necessidade de buscar, como grupo, soluções para os problemas levantados e discutidos.

Cumpre ressaltar que a ação educativa proposta pelo PES só terá resposta na medida em que houver, por parte dos grupos, da comunidade, a vontade manifesta, a necessidade sentida de mudar a sua própria realidade. Muitas vezes a consciência dos problemas e a percepção da necessidade da mudança ainda se encontram latentes ao se iniciar o processo. À medida que este se desenvolve, vão sendo criadas as condições para que esta percepção aflore ao nível do consciente.

Essa ação educativa deve atuar, portanto, no sentido de estimular nos indivíduos e na comunidade a capacidade de refletir sobre seus problemas, defini-los de maneira precisa, propor e executar as soluções possíveis.

É importante que o grupo compreenda, quando do levantamento e discussão dos problemas, a relação existente entre necessidade e viabilidade, para que se tenha consciência do que é realmente possível, em termos de execução prioritária, com os recursos de que o município dispõe.

É de primordial importância que os problemas discutidos pelo grupo e as decisões tomadas durante as reuniões se traduzam em ações

concretas. O grupo deve, portanto, executar efetivamente as ações planejadas. A realização dessas atividades, dado o próprio caráter social e comunitário do Programa, deve se integrar na vida da comunidade, que não deverá permanecer passiva frente à atuação dos grupos. Só um efetivo engajamento de outras parcelas da população no PES — campanhas, mutirões etc. — permite o real alcance de seus objetivos, pois muitas das realizações destinadas à prevenção de doenças e promoção da saúde dependem do esforço de todos para surtirem efeito.

Ressalte-se que o PES não é um trabalho isolado e sim parte de todo o esforço da comunidade para atingir seu desenvolvimento. Deve atuar em estreita integração com os demais programas do MOBRAL, bem como com os programas das demais entidades que atuam nas localidades atingidas. É pela integração dos esforços comunitários que se torna possível maximizar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, viabilizando-se o atingimento dos objetivos do Programa.

O trabalho desenvolvido com os grupos participantes é coordenado por um monitor. A ele compete levar as informações necessárias para um desempenho mais eficiente e consciente das pessoas envolvidas nas atividades planejadas. O monitor pode transmitir essas informações com o auxilio do material de apoio ou buscar pessoas capazes para fazê-lo.

Considerando, entretanto, que o universo mental das pessoas que participam do Programa já se encontra organizado em um conjunto de conceitos e idéias a respeito do mundo, resultantes da sua experiência de vida, o monitor deve levar em conta a necessidade de conhecer e discutir tais conceitos, à luz dos quais serão percebidos e assimilados, ou não, novos conhecimentos e valores relacionados com a saúde.

Por outro lado, deve procurar respeitar e valorizar os modos próprios e as soluções particulares de sua comunidade, não tomando o conhecimento popular como antagônico ao conhecimento científico, mas vendo nele uma forma diferente e, muitas das vezes, mais apropriada de resolver os problemas.

Na realidade, mais que apenas um coordenador, o monitor do PES deve ser um lider comunitário sensível, atento e desperto para os problemas de sua comunidade, atuando como um catalisador das ações, como um impulsionador do grupo — mas colocando-se, sentindo-se, agindo como um elemento do grupo. Assim, não basta que ele esteja à frente do grupo e sim no grupo, executando, junto com ele, as ações planejadas.

Em síntese, a estratégia do PES pode ser consolidada nos seguintes aspectos:

1) levantamento, na comunidade, dos seus principais problemas de saúde;

2) discussão, com os participantes, destes problemas e procura de soluções simples e viáveis;

3) transmissão de informações simples sobre temas de saúde, visando um conhecimento de alternativas para solução de problemas levantados;

4) motivação dos participantes para a realização de algumas experiências a nivel individual e familiar que representem uma nova atitude, mais adequada, com relação à preservação da saúde;

5) motivação dos participantes e seus familiares para que transmitam, para vizinhos e conhecidos, essas novas atitudes;

6) motivação dos participantes para que se organizem em grupo para a execução de obras e campanhas sanitárias de caráter comunitário;

7) motivação da comunidade, entidades e autoridades locais para que integrem esforços na melhoria das condições de saúde e saneamento.

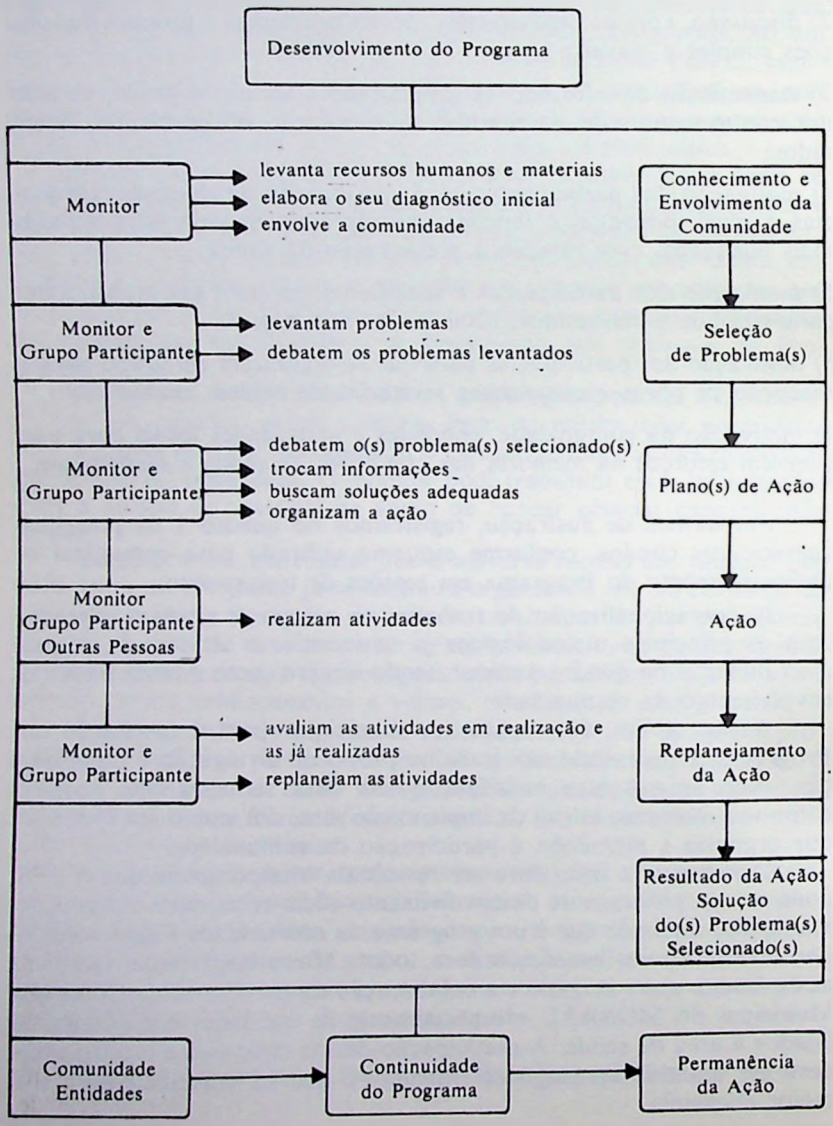
Em termos de ilustração, registramos no quadro I os preceitos operacionais citados, conforme esquema utilizado para comunicar o desenvolvimento do Programa em sessões de treinamento.

A operacionalização do trabalho no campo se mantém coerente com os principios metodológicos já enunciados e obedece às etapas discriminadas no quadro anterior, tendo sempre como diretriz básica o envolvimento da comunidade.

Assim, a fim de preparar os municípios para a instalação do Programa, é necessário um trabalho prévio de divulgação e mobilização. Note-se que essa mobilização não deve ser encarada, apenas, como um momento inicial da implantação mas, sim, como um processo que organize e mantenha a participação da comunidade.

Durante esta fase, deve ser ressaltada a importância que o PES pode ter no processo de desenvolvimento sócio-econômico-cultural do município, uma vez que é um programa da comunidade e seus resultados reverterão em benefícios para todos. Muito importante, também, nesta fase, é obter o apoio e a colaboração da prefeitura, da Comissão Municipal do MOBRAL e especialmente de entidades e profissionais ligados à área de saúde. A participação dessas entidades e profissionais deve ser mantida ao longo do trabalho, o que irá contribuir para sua maior eficiência.

Quadro 1


Desenvolvimento do Programa
Monitor
levanta recursos humanos e materiais
elabora o seu diagnóstico inicial
envolve a comunidade
Conhecimento e Envolvimento da Comunidade
Monitor e Grupo Participante
levantam problemas
debatem os problemas levantados
Seleção de Problema(s)
Monitor e Grupo Participante
debatem o(s) problema(s) selecionado(s)
trocam informações
buscam soluções adequadas
organizam a ação
Plano(s) de Ação
Monitor Grupo Participante Outras Pessoas
realizam atividades
Ação
Monitor e Grupo Participante
avaliam as atividades em realização e as já realizadas
replanejam as atividades
Replanejamento da Ação
Resultado da Ação: Solução do(s) Problema(s) Selecionado(s)
Comunidade Entidades
Continuidade do Programa
Permanência da Ação

A fim de otimizar essa participação, é imprescindível que haja, por parte das entidades, uma perfeita compreensão dos objetivos, metodologia e estratégia do Programa, que poderá complementar e apoiar os serviços de saúde.

É bastante provável e até mesmo esperado que algumas dessas entidades tenham programas de saúde prontos, em função de diagnósticos já efetuados, de carências já detectadas. A integração com o PES permitiria direcionar esses programas para as localidades onde se fazem mais oportunos por já haver uma consciência da necessidade desse tipo de serviço, adquirida mediante o processo de diagnóstico e reflexão deflagrado pelo trabalho educativo do PES. Por outro lado, utilizando a infra-estrutura montada na comunidade para o desenvolvimento do PES, as entidades poderiam dinamizar seus programas, através de uma efetiva participação da população, o que resultaria em benefícios mais rápidos e duradouros.

Algumas vezes a integração com essas entidades se constitui num problema de difícil solução, uma vez que o PES, em geral, se desenvolve em municípios ou localidades muito carentes, especialmente na zona rural. Estas áreas se apresentam totalmente desprovidas de serviços de saúde ou, quando muito, pode ser encontrado, na sede do município, um posto de saúde que, evidentemente, não apresenta condições para atender às necessidades levantadas ou atividades planejadas pelos grupos. Esse é um dos aspectos que deve ser considerado pelos Grupos Participantes quando da elaboração dos seus planos de ação. O Grupo deve concluir que muitas das atividades planejadas poderão ser executadas unicamente pelos habitantes do município. Por outro lado, a ação dos grupos do PES tem contribuído para que os serviços básicos de saúde sejam, mais rapidamente, levados para os municípios.

Ainda numa fase inicial de implantação do Programa no município, são recrutados os recursos humanos indispensáveis à sua execução. Dentro da estrutura da Comissão Municipal (COMUN) é criado um novo cargo: o de Encarregado do Programa de Educação Comunitária para a Saúde — o ENPES —, que se torna responsável, a nível de município, pelo desenvolvimento do Programa, cabendo-lhe orientar e auxiliar os monitores na execução do seu trabalho, bem como contribuir para a manutenção da mobilização e envolvimento de entidades e da comunidade em geral no PES. Esse encarregado, tal como os demais da COMUN, não é remunerado pelo MOBRAL, sendo voluntário ou eventualmente prestador de serviços à prefeitura.

Muitas vezes, torna-se difícil encontrar no município um elemento que preencha os requisitos necessários ao desempenho da função de

ENPES. Entretanto, a não atuação desse encarregado num nível ótimo de desempenho, apesar de se constituir num problema, não tem impedido o desenvolvimento do PES, até mesmo com êxito, nos municípios onde está implantado.

O responsável, a nível de localidade, pelo desenvolvimento do Programa, é o monitor, elemento da comunidade e que deverá, sempre que possível, ser escolhido pela própria comunidade. Sua atuação no PES é análoga à do alfabetizador, no Programa de Alfabetização Funcional, uma vez que é o responsável direto pela execução das atividades-fim junto à clientela. Por esse motivo, é gratificado pelo MOBRAL.

Considerando-se que da atuação desse elemento depende, fundamentalmente, o sucesso do Programa, sua seleção, embora levando em conta a realidade local, deve obedecer a alguns critérios indispensáveis, tais como capacidade de liderança, facilidade de relacionamento humano e de comunicação, interesse por ações comunitárias e sensibilidade para perceber os problemas de sua comunidade.

Note-se que para desempenhar suas funções o monitor do PES não precisa, necessariamente, ser um profissional ligado à área de saúde, nem apresentar um alto nível de escolaridade, não se constituindo, tais condições, em referenciais, quer positivos quer negativos, a serem seguidos na seleção desse elemento.

O importante é que o monitor tenha dinamismo, sensibilidade e liderança para bem conduzir o PES no município e que não assuma uma posição de professor, durante as reuniões, transformando-as em aulas que, ainda que possam trazer esclarecimentos na área de saúde, não atendem aos propósitos do Programa.

Entretanto, na medida em que lhe compete orientar as discussões do grupo sobre problemas de saúde, buscando as soluções mais adequadas, o monitor deve dispor de uma qualificação mínima em assuntos de saúde. Para isso o material de apoio foi previsto e organizado como se segue:

1) quatro livros de conteúdo ligado à área de saúde: "Doenças, Saúde da Mãe e da Criança", "Alimentação" e "Higiene";

2) um roteiro contendo instruções sobre os fundamentos da metodologia e a dinâmica do Programa: "Roteiro de Ação para o Monitor";

3) um conjunto de cartazes, que fornecem o apoio visual no levantamento e discussão dos problemas;

4) folhetos sobre assuntos específicos, tais como: "Queimaduras", "Fraturas", "O Mal do Barbeiro", "O Mal do Caramujo", "Como

Cultivar Hortaliças", "Picadas de Animais Venenosos", "Criando Coelhos", "Criar Porcos — Um Bom Negócio", "Combata a Verminose", "Proteção de Nascentes", "Calendário de Vacinas".

Os folhetos, que são elaborados em função de necessidades detectadas no campo, têm caráter complementar, de enriquecimento aos assuntos básicos, focalizando aspectos de interesse específico de certos grupos ou de interesse geral para a região e são distribuídos para utilização da clientela do Programa.

A elaboração desse material teve por base conteúdos definidos pelo Ministério da Saúde no "Documento sobre o Conteúdo Básico de Educação Sanitária para o MOBRAL", tendo sido ainda submetido àquele Ministério para avaliação, visando a garantia do seu conteúdo técnico.

O material de apoio do PES não esgota todas as informações necessárias ao desenvolvimento do Programa, em cada localidade, cabendo ao monitor recorrer a outras fontes de informação complementares (material de entidades de saúde e outras, profissionais da área de saúde etc.).

Para a implantação e desenvolvimento do Programa, torna-se imperativa uma estratégia de capacitação dos recursos humanos. Essa estratégia consiste num treinamento básico inicial a fim de preparar os elementos envolvidos para o início do Programa e num trabalho permanente de assistência técnica, que é efetuado através de uma supervisão contínua e prevê reciclagens periódicas.

Esse treinamento se processa em dois níveis: nível estadual, para os recursos humanos envolvidos na coordenação e supervisão do Programa, e nível municipal, para os recursos humanos envolvidos na sua execução.

Os treinamentos a nível estadual ficam sob a responsabilidade da equipe técnica do MOBRAL Central, e a nível municipal da equipe das Coordenações Estaduais/Territoriais e supervisores.

Esses treinamentos iniciais pretendem instrumentalizar os elementos envolvidos no Programa, quer a nível de supervisão, quer a nível de execução, numa metodologia de trabalho comunitário. Não têm como objetivo, portanto, veicular conteúdos específicos de saúde, que são fornecidos através do material de apoio para pesquisa ou de palestras, estudos etc. a serem realizados durante encontros e reuniões que devem ser desenvolvidos sistematicamente, como um prosseguimento do processo contínuo de capacitação.

Em ambos os níveis, procura-se adequar a sistemática dos treinamentos, sempre visando a melhor fixação e assimilação, pelos treinan-

dos, de pontos básicos da metodologia. Nesse sentido, utilizam-se técnicas de grupo em que, a partir da discussão e reflexão, os próprios treinandos propõem soluções alternativas e formas concretas de ação.

A utilização de recursos audiovisuais integrados a uma sistemática global de capacitação, orientada para o desenvolvimento da capacidade de reflexão e análise dos treinandos, é outra perspectiva que se abre ao PES na linha de capacitação dos seus recursos humanos.

A ação dos treinamentos iniciais é reforçada por um trabalho de assistência técnica para enriquecimento e realimentação dos elementos envolvidos no PES.

E essa assistência técnica se processa em todos os níveis de execução do Programa: agentes, supervisores, ENPES e monitores. Também a equipe técnica do MOBRAL Central é constantemente realimentada por informações vindas dos municípios, adequando, constantemente, suas orientações às necessidades detectadas.

A nível de município, o trabalho da supervisão dos grupos tem apresentado algumas dificuldades. A presença do supervisor nas reuniões tende a provocar modificações na dinâmica do grupo, que perde muito de sua espontaneidade. Dessa forma, a ação dos grupos e monitores é avaliada, principalmente, pelos resultados obtidos e mudanças provocadas na comunidade.

A avaliação é realizada no PES de modo contínuo e global e desempenha um papel de grande importância, já que através dela é possível acompanhar, de forma crítica, todo o processo e interferir no mesmo, quando necessário.

Através do fluxo de inter-relacionamento dos vários níveis de coordenação, supervisão e execução do Programa e de relatórios mensais dos monitores é possível obter dados quantitativos e qualitativos que permitem o replanejamento e realimentação do Programa e, em decorrência, a melhor execução da ação do PES.

Também a realização de reciclagens periódicas como reforço à ação do treinamento inicial é decorrente do processo de avaliação que, assim concebido, prevê intervenção imediata logo que sejam detectadas dificuldades no desenvolvimento do Programa.

Um outro instrumento que tem sido utilizado, com êxito, pelo PES, como forma de avaliação, são as cartas que a gerência recebe dos monitores, contando do seu entusiasmo, das mudanças já observadas, e das dificuldades que têm enfrentado no desenvolvimento do Programa.

Embora considerando a subjetividade do instrumento, a análise dessas cartas tem se mostrado bastante rica, fornecendo subsídios que complementam as informações basicamente quantitativas obtidas atra-

vés dos relatórios e contribuindo para uma avaliação de caráter predominantemente qualitativo.

Além desse sistema regular de avaliação, encontrava-se em realização, em meados de 1978, uma pesquisa de campo, por amostragem, visando verificar a mudança de conceitos e comportamentos provocada pelo PES. A pesquisa se desenvolve em três momentos. Num primeiro momento, é feito o levantamento das condições sócio-econômicas do município, através de entrevistas com pessoas da comunidade, antes do início do Programa. O segundo e o terceiro momentos acontecem ao final do primeiro e, posteriormente, do segundo convênio, sendo aplicados os mesmos instrumentais, aos mesmos entrevistados, a fim de se constatar as mudanças e efeitos provocados pela ação do PES nas comunidades pesquisadas.

A implantação e o desenvolvimento do Programa no município são formalizados com a assinatura de um convênio entre o MOBRAL e a Comissão Municipal. Através desse instrumento, o MOBRAL se compromete a fornecer o material de apoio e os recursos necessários à gratificação do monitor, cabendo à COMUN a responsabilidade pela execução do trabalho. Cada convênio tem a duração de 4 meses, estando prevista a assinatura de novos convênios nos municípios que mantiverem o interesse pela continuidade do PES.

Ainda que a execução do Programa esteja, de certa forma, condicionada à assinatura desse convênio, o MOBRAL tem orientado e estimulado os grupos a não cessarem suas atividades no período entre o término de um convênio e a assinatura de outro.

Na realidade, o que se espera é que, numa perspectiva a longo prazo, as comunidades adquiram o hábito de trabalhar numa linha de desenvolvimento comunitário de forma mais ou menos autônoma.

Além do convênio, o PES dispõe de outros instrumentais de controle. Entre eles, destacam-se o "Boletim de Cadastramento do Monitor", que fornece dados como o nível de escolaridade e a formação ou experiência desse elemento na área de saúde, e o "Relatório Mensal do Monitor", que apresenta a freqüência às reuniões, os temas abordados, as atividades desenvolvidas, as entidades que colaboraram, permitindo uma visão das realizações do Programa em cada comunidade.

Além de fornecer os dados necessários à avaliação, acompanhamento e realimentação do PES, estes documentos comprovam seu efetivo funcionamento, permitindo o envio dos recursos necessários ao pagamento da gratificação dos monitores.

Todo o processo de quantificação e análise de dados, bem como de liberação de recursos para o município é feito no MOBRAL Cen-

tral. De inicio, o controle era feito manualmente; com a expansão do Programa, tornou-se necessário utilizar processo eletrônico de computação a fim de agilizá-lo, o que vem sendo feito a partir do inicio de 1978.

Deve-se destacar que o sistema de controle, apesar dos entraves causados pela interiorização do Programa, com as conseqüentes dificuldades de comunicação, e pelo baixo nivel de escolaridade de muitos dos monitores, que têm dificuldade em preencher corretamente seus relatórios, tem demonstrado grande eficiência, adequando-se ao caráter de massa do PES.

Pelos dados obtidos através do controle do PES, podemos relatar a história do Programa apresentando dados numéricos e resultados obtidos durante pouco mais de dois anos de atuação.

Inicialmente pensado para toda a Região Nordeste, o PES precisou ser redimensionado em função dos recursos recebidos do FAS, que permitiram o atendimento a apenas 4 estados. Em maio de 1976, o Programa foi implantado nos estados do Piaui, Ceará e Paraiba, utilizando o montante de 8 milhões de cruzeiros. Estes recursos permitiram que se desenvolvessem 2 convênios nesses estados e a inclusão, em agosto, do estado de Alagoas.

O Programa obteve, desde o inicio, aceitação por parte das comunidades, tendo atingido 290 municipios, com um total de 6.427 grupos, dos quais 42% na zona urbana e 58% na rural, e contando com aproximadamente 198.900 participantes. Ainda nessa fase inicial, o PES obteve um número médio de 25 pessoas por grupo, em cada reunião.

Os resultados quantitatitvos dignos de registro foram:

Fossas construidas	12.962
Redes de esgoto construidas	89
Poços (cacimbas) e cisternas construidas	224
Poços e nascentes protegidos	435
Filtros adquiridos	9.589
Hortas formadas	4.672
Casas reformadas	2.941
Estradas construidas	27
Depósitos de lixo criados	2.091
Ruas, terrenos, praças, prédios que foram limpos	2.716
Pessoas encaminhadas para vacinação	65.827
Pessoas encaminhadas a hospitais, médicos, dentistas	22.025
Farmácias comunitárias criadas	120
Exames de fezes obtidos	2.964

Exames de urina, sangue, ginecológico	185
Pessoas encaminhadas para aposentar-se ou sindicalizar-se	471

Importa dizer que os resultados alcançados, nesse primeiro momento, foram considerados satisfatórios, diante da reduzida abrangência do Programa.

Essas ações são resultantes não só de atividades de caráter comunitário, como campanhas e mutirões, mas também de ações individuais ou familiares que já expressam mudanças de comportamento no campo da saúde.

Com o desenvolvimento do PES, a necessidade de um trabalho integrado com as entidades locais, principalmente as ligadas à área de saúde, foi sentida, não só pelo MOBRAL, como também pelas próprias entidades. Aliás, ressalte-se que, da parte do MOBRAL, essa busca de integração foi considerada prioritária desde a concepção do Programa.

Desde o primeiro convênio, portanto, o Programa contou com a colaboração de diversas entidades de âmbito federal, estadual e local e procurou atuar em atividades desenvolvidas pelo Ministério da Saúde, tais como o Programa Especial de Controle à Esquistossomose e o Projeto de Melhoria da Habitação Rural para Controle da Doença de Chagas.

No início de 1977, o Programa, até então chamado Educação Sanitária, passa a ser denominado Educação Comunitária para a Saúde, a fim de melhor traduzir a natureza do trabalho desenvolvido, embora mantendo-se a sigla PES, já conhecida no campo.

Nesse ano, o MOBRAL não mais obteve recursos do FAS para esse trabalho. No entanto, tendo em vista a impossibilidade de retirar do campo um Programa com sucesso já comprovado e os inúmeros pedidos de outros estados ainda não envolvidos, o MOBRAL resolveu dar continuidade ao Programa, utilizando, para isso, um pequeno saldo de recursos do FAS de 1976 e recursos próprios. Dessa forma, no primeiro semestre de 77, implanta-se o PES em Pernambuco e no Amapá.

O material de apoio utilizado pelo Programa, que era composto do conjunto básico de livros e cartazes e de alguns folhetos já em uso por outros programas do MOBRAL, foi revisto e aprimorado. Alguns assuntos foram enriquecidos, outros incluídos já em decorrência de necessidades e interesses detectados em campo. Foram ainda editados novos folhetos como "Criar Porcos — Um Bom Negócio", "Criando Coelhos", "Fraturas" e "Queimaduras", os dois últimos com financiamento do Conselho Federal de Farmácia.

No 2º semestre de 1977, as solicitações para novas implantações continuaram. A Prefeitura de Manaus resolve financiar o Programa, fornecendo, para isso, os recursos necessários. Dessa forma, apesar da prioridade definida para o Nordeste, incluiu-se também a Região Norte com Amazonas e Amapá. No 2º semestre foram incluidos ainda Maranhão, Sergipe, Rio Grande do Norte e Minas Gerais, onde também se iniciou o trabalho em alguns municipios com recursos das prefeituras. O interesse demonstrado pelas coordenações e prefeituras comprovava que não poderiamos deixar o Programa circunscrito apenas ao Nordeste.

Nesse ano de 1977, o PES busca novas formas de atuação, através de uma integração mais estreita com outros programas do MOBRAL e principalmente com o de Alfabetização Funcional. Elabora-se, então, o Projeto PAF/PES, que visa o reforço da mobilização e da funcionalidade da alfabetização. Este projeto é desenvolvido, experimentalmente, no estado do Ceará e na zona canavieira de Pernambuco.

A integração dos dois programas consiste em se ter um elemento que desempenhe simultaneamente as funções de alfabetizador e monitor do PES, para isso recebendo um treinamento e material de apoio especificos.

O alfabetizador-monitor desenvolve temas de saúde com sua classe de alfabetização, estimulando a participação de seus alunos nas reuniões e atividades previstas pelo PES. Por outro lado, como monitor, coordena todo o trabalho do PES na comunidade, estimulando a participação de outras faixas da população.

Ainda visando um reforço ao Programa de Alfabetização, foi elaborado um referencial de saúde destinado aos alfabetizadores no intuito de auxiliá-los na decodificação de palavras ou cartazes ligados ao tema saúde e no estimulo, à sua classe, para a realização de atividades objetivando o desenvolvimento de hábitos de higiene, alimentação e práticas preventivas.

Procurou-se também dar atendimento a clientelas especificas, como pescadores, trabalhadores de engenho e parceleiros através de convênios especiais com entidades como PESCART, na Paraiba, USINAS, em Pernambuco, e COLONE, no Maranhão.

No final de 1977, o Programa atingia 597 municipios de 11 unidades da Federação, tendo iniciado o trabalho 11.437 grupos com envolvimento de aproximadamente 343.000 pessoas. Desses grupos, 65% encontravam-se em zona rural, indice superior ao de 1976, demonstrando que, pouco a pouco, o Programa se dirigia para as áreas

efetivamente mais carentes. Não só o maior percentual de grupos atendidos como também os melhores resultados obtidos demonstram que é na zona rural que o PES atinge com maior plenitude os seus objetivos. O número médio de participantes em cada reunião era de 27 pessoas, o que representa um acréscimo com relação a 1976. E constata-se que 40% dos participantes eram também alunos do PAF e do PES, o que demonstra a integração dos Programas no campo com a finalidade de proporcionar à nossa clientela uma educação global. Por outro lado, o PES atingiu um percentual significativo de pessoas ainda não envolvidas por outros programas do MOBRAL.

Os resultados mais expressivos alcançados pelo PES em 1977 são relacionados como se segue:

	(1)		(2)		(3)
Fossas construidas	11.873	+	18.446	=	30.319
Redes de esgoto construidas	1.282	+	1.573	=	2.855
Poços e depósitos d'água construidos	3.044	+	11.639	=	14.683
Poços e depósitos d'água protegidos	37	+	356	=	393
Filtros adquiridos	19.410	+	33.799	=	53.209
Hortas formadas	9.445	+	24.469	=	33.914
Cooperativas alimentares criadas	1.173	+	2.557	=	3.730
Depósitos para guardar alimentos	10.988	+	17.630	=	28.618
Casas reformadas	8.242	+	20.059	=	28.301
Casas construidas	61	+	315	=	376
Consertos em estradas, ruas, pontes etc.	61	+	124	=	185
Criações de animais iniciadas	102	+	467	=	569
Cercados construidos para animais	4.513	+	13.135	=	17.648
Terrenos, ruas, praças, prédios que foram limpos	11.983	+	18.806	=	30.795
Depósitos de lixo construidos	741	+	1.112	=	1.853
Árvores plantadas	5.371	+	9.545	=	14.916
Pessoas encaminhadas para vacinação	127.555	+	210.524	=	338.079
Pessoas encaminhadas para hospitais, médicos, dentistas	64.573	+	97.581	=	162.154
Exames de fezes obtidos	32.051	+	44.536	=	76.587
Farmácias comunitárias criadas	2.615	+	5.755	=	8.370
Pessoas que passaram a beber água fervida/tratada	59.688	+	94.153	=	153.841

Pessoas que passaram a cuidar do lixo	74.223	+	110.847	=	185.070
Pessoas que passaram a ter cuidados com o corpo	432	+	1.712	=	2.144
Pessoas encaminhadas para aposentar-se ou sindicalizar-se	16.414	+	27.976	=	44.390
Pessoas encaminhadas ao Programa de Alfabetização Funcional	39.888	+	67.143	=	107.031

(1) zona urbana (2) zona rural (3) total

Em 1978 há a intenção de expandir o Programa a nível nacional, considerando o comprovado êxito obtido nos anos anteriores. No 1º semestre, são atendidos Acre, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, levando-se o Programa a outros municípios do Amazonas. E no 2º semestre são envolvidos os estados do Rio de Janeiro, Paraná, Bahia, Mato Grosso, Sergipe, Goiás, Minas, São Paulo, Espírito Santo e Pará. Com essa expansão, prevê-se o atendimento, até o final de 1978, a 1.275 municípios, num total de 27.000 grupos e 600.000 participantes.

Numa busca contínua de aperfeiçoamento, o material de apoio foi mais uma vez reformulado, visando uma maior universalidade, considerando a expansão do Programa e uma melhor adequação às necessidades da clientela. Assim, houve a inclusão de mais algumas medidas práticas, preventivas ou corretivas, que facilmente podem ser adotadas pela comunidade. Foram também elaborados novos folhetos: "O Mal do Barbeiro", "O Mal do Caramujo", "Proteção de Nascentes", "Picadas de Animais Venenosos", "Perfuração e Proteção de Poços" e "Como Construir Privada com Fossa Seca".

Com a contínua expansão do Programa, o trabalho de assistência técnica assume crescente importância, e é elaborado um projeto de reciclagem dos recursos humanos envolvidos em todos os níveis do PES.

O projeto está estruturado a partir dos pontos já identificados que concentram as grandes dificuldades no desenvolvimento do PES, que vão desde a seleção de monitores até o controle físico do Programa.

Espera-se, com esse projeto, fornecer apoio sobretudo aos monitores, dando-lhes maior segurança e confiança em termos de conteúdo mas, principalmente, em termos de maior conhecimento do seu verdadeiro papel de agente transformador da comunidade.

Ainda dentro dessa linha de realimentação e com o objetivo de verificar as mudanças provocadas pelo trabalho do PES nas comunida-

des, foram realizadas as duas primeiras fases da pesquisa de campo do Projeto de Avaliação do PES.

Também como decorrência do trabalho integrado com a alfabetização funcional, o MOBRAL decidiu expandir, em 1978, o Projeto de Integração PAF/PES, realizado experimentalmente no Ceará, a todas as unidades da Federação onde o PES já tiver sido implantado.

Ainda em 1978, procurou-se intensificar o uso de tecnologias como reforço à ação do PES.

Na realidade, desde o início das atividades do PES, considerou-se a possibilidade de utilizar os meios de comunicação de massa como apoio e como forma de ampliar o âmbito de atuação do Programa. De fato, mensagens de promoção da saúde poderiam ser levadas através de alto-falantes, rádio e televisão, reforçando a ação do PES e atingindo faixas de clientela ainda não atendidas ou impossibilitadas, por razões várias, de participar do trabalho realizado diretamente com a comunidade.

O primeiro veículo a ser considerado foi o rádio, pela sua comprovada penetração e audiência junto à clientela do MOBRAL. Já em outubro de 1976, tinha início o PES-via Rádio, ainda em caráter experimental, apenas nos estados em que o Programa de Educação Comunitária para a Saúde estava implantado. Via-se, então, o rádio principalmente como um apoio à sua ação e uma forma de preparar as comunidades para receberem o PES, despertando seu interesse para os problemas de saúde.

O PES-via Rádio era apresentado em forma de esquetes humorísticos de curta duração que traziam informações sobre saúde e de programas em que se respondia a perguntas formuladas em cartas de ouvintes.

Os esquetes deviam ir ao ar de segunda a sábado, se possível três vezes ao dia, e os programas de perguntas e respostas deviam ser transmitidos aos domingos.

Produzidos pelo MOBRAL Central, esses programas eram gravados em fitas cassete e enviados às Coordenações Estaduais, que se encarregavam de obter tempo junto às emissoras locais, de divulgar os horários de transmissão junto à clientela do MOBRAL e, em especial, do PES, e de controlar a veiculação do Programa pelas emissoras.

A experiência foi bem sucedida. Dada a curta duração dos programas e seu caráter leve e humorístico, atraente para os ouvintes, as emissoras não apresentavam objeção a transmiti-los gratuitamente e as coordenações do MOBRAL verificavam que eram bem aceitos por parte de sua clientela.

Decidiu-se, então, a partir de 1977, levar o PES-via Rádio a todas as unidades da Federação, na dependência, apenas, da possibilidade de obter tempo gratuito junto às emissoras. O rádio se desenvolveria independentemente do trabalho realizado diretamente com a comunidade e teria como principal objetivo transmitir, aos ouvintes em geral, informações sobre saúde.

A partir de 1978, o PES-via Rádio tomou nova feição, embora mantivesse alguns dos aspectos básicos responsáveis por seu êxito na primeira fase: a curta duração, o diálogo bem-humorado e as respostas às cartas de ouvintes.

O novo programa consiste na estória do dia-a-dia dos moradores de uma pequena comunidade rural, a Vila da Boa Saúde, que dá nome ao programa. No desenvolvimento da estória é utilizada a técnica das novelas, havendo uma seqüência nos episódios, que se ligam através dos personagens, podendo mesmo haver uma continuidade da ação por dois ou mais episódios. No entanto, cada episódio — que tem a duração média de 3 minutos — encerra em si mesmo uma situação e uma mensagem, não havendo necessidade de um acompanhamento diário para a compreensão do conteúdo.

A grande novidade do PES-via Rádio, a partir de sua segunda fase, foi permitir o desenvolvimento de toda a metodologia do PES, desde o levantamento dos problemas até a execução de atividades para solução dos mesmos, em termos ficcionais na estória da Vila. Carente sob o ponto de vista sócio-econômico e apresentando uma série de problemas na área de saúde, a Vila da Boa Saúde reflete a realidade da maior parte das comunidades rurais em que o PES desenvolve sua ação. Aos poucos, como acontece na realidade, durante a execução do PES, os habitantes sentem a necessidade de se unir para resolver seus problemas, formando-se uma consciência comunitária.

Assim, além de informações sobre saúde, saneamento, alimentação, o PES-via Rádio enfoca a importância da participação da população e estimula o desenvolvimento comunitário.

Além dos episódios da Vila da Boa Saúde, é transmitido aos sábados ou domingos, de acordo com a disponibilidade das emissoras, o programa "Você Pergunta e o MOBRAL Responde", onde são atendidos os ouvintes que enviam perguntas sobre assuntos relacionados com a saúde.

Manteve-se, na segunda fase do PES-via Rádio, a mesma estratégia de gravar os programas em fita cassete ou fita de rolo e oferecê-los, através das Coordenações e da Supervisão do MOBRAL às emissoras da capital ou do interior.

A receptividade foi satisfatória, sendo o programa transmitido em cerca de 300 emissoras de 24 unidades da Federação e tendo despertado grande interesse na clientela do MOBRAL e nos ouvintes de maneira geral.

A participação das emissoras vem sendo estimulada através de várias formas de incentivo moral, como por exemplo a premiação das mais ouvidas — aquelas às quais, em cartas chegadas ao MOBRAL, há maior número de referências — com placas de prata e sorteio de prêmios entre seus ouvintes.

A partir de 1978 também os alto-falantes, que são veiculos de comunicação extremamente importantes nas cidades de interior, vêm sendo utilizados pelo PES para divulgar mensagens de saúde. No momento, ainda se aproveitam os programas produzidos para o rádio, mas pensa-se em elaborar programações especificas para os alto-falantes e em ampliar a sua utilização, ainda reduzida a pequeno número de municipios, para âmbito nacional, aproveitando efetivamente o grande potencial representado por esse veiculo de comunicação.

Procura-se utilizar, ainda em 1978, outros meios diferentes de comunicação como apoio ao desenvolvimento do PES. Entre estes, destacam-se os filmes e audiovisuais, estes últimos produzidos pelo próprio MOBRAL.

Como se pode observar, o PES está direcionado para alcançar a fase de maturidade entre 1978 e 1979, já em proveito da experiência do MOBRAL com seus programas diversificados. Embora o campo de expansão do Programa seja ainda considerável a partir de 1979 (70% dos municipios brasileiros), os resultados alcançados permitem admitir crescente ênfase na qualidade das ações.

O campo especifico e o objetivo do PES é a promoção da saúde. Mas a partir dai, pela própria metodologia de participação comunitária utilizada, inúmeras são as aberturas para um trabalho amplo, integrado aos demais programas do MOBRAL e aos de várias entidades.

Pretende-se, assim sendo, aprofundar a atuação do PES com relação a diversas areas: a) de nutrição — através do incentivo à produção de alimentos, orientação para aproveitamento de recursos locais e formação de pequenas cooperativas; b) da assistência materno-infantil — através de formação de grupos de mães e treinamento de parteiras leigas; c) das doenças — através de orientações para recuperação a grupos especificos de portadores de determinadas doenças; d) da higiene — através de uma ação mais objetiva junto a entidades que atuam na área de saneamento. Também com a promoção de cursos, como o de primeiros socorros, e pela formação de farmácias comunitárias e

treinamento de seus encarregados, o PES deve reforçar o trabalho específico de saúde.

Como apoio e complementação a todo esse conjunto de atividades, os meios de comunicação de massa deverão ser utilizados cada vez mais intensamente. Assim, além dos meios já em utilização, usar-se-á também a televisão, dirigida basicamente para a faixa mais desfavorecida da população urbana, carente de informações na área de saúde.

Pensando, ainda, em como será direcionado o trabalho de educação comunitária para a saúde e em suas implicações na vida comunitária, percebemos a importância e a necessidade de uma crescente qualificação do monitor. Uma preocupação constante será, pois, um trabalho intenso e contínuo de assistência técnica.

Espera-se que, pela atuação cada vez mais consciente do monitor e amadurecimento dos grupos participantes, seja ampliado o âmbito da ação desses grupos e que, através do exercício de participação proposto pelo PES, assumam, de forma sistemática, a solução de outros problemas comunitários que não apenas os da área de saúde.

Assim, o ponto básico a perseguir nos caminhos futuros do PES é a participação cada vez mais consciente e engajada da comunidade em busca de sua autonomia.

Programa Diversificado de Ação Comunitária

Lenith Costa
Lilian Barreto
M. H. Wadlington
Yolanda Vettner

"A estratégia escolhida encerra, em sua parte orgânica, a fixação na Comunidade das origens de todas as atividades que vitalizam e valorizam o Homem. Cabe à Comunidade conhecer seus problemas, diagnosticá-los e objetivar os meios para proceder às soluções que mais se coadunam com as realidades sociais, culturais e econômicas."

("Documento Base de Implantação do MOBRAL" — 1970)

A estratégia de implantação do MOBRAL considerou a realidade brasileira que é o município como célula básica sócio-cultural, política e econômica.

A descentralização administrativa que permitia ao município gerir os meios necessários ao seu funcionamento deveria ser acompanhada da descentralização pedagógica, para que cada realidade comunitária adequasse às suas condições a execução das atividades educativas.

A antecipação da implantação do MOBRAL (de 1971 para setembro de 1970) tornou difícil o trabalho, a nível de comunidade, no sentido de motivar e mobilizar as pessoas para que elas assumissem a responsabilidade da decisão e da execução.

Assim, foi necessário que a Direção do MOBRAL, no Rio de Janeiro, assumisse as decisões em todos os níveis, em relação à parte pedagógica, centralizando as normas e textos, buscando minimizar esses aspectos e preparando um retorno, o mais rápido possível, dessas normas às bases comunitárias a fim de que o processo de autonomia — de desenvolvimento — se acelerasse através do processo educativo.

O caminho para isso estava previsto no I Plano Nacional de Desenvolvimento, depois ratificado e ampliado no II Plano Nacional: "o objetivo maior de todo planejamento é o homem brasileiro nas suas diferentes dimensões e aspirações"

Numa determinada situação nem sempre é a alfabetização que responde às necessidades prioritárias do homem. Outras atividades educativas (de saúde, habitação, nutrição, esportes etc.) também assu-

mem importância, proporcionando maior integração e participação do homem em sua comunidade, e muitas vezes concorrem mais rapidamente para melhorar, a curto prazo, a qualidade de vida dessa comunidade.

Na ocasião, no entanto, iniciou-se o trabalho pelo Programa de Alfabetização Funcional, que buscava despertar e abrir perspectivas, e a ele se juntou o Programa de Educação Integrada, dentro dessas possíveis perspectivas abertas.

Já em 1971, tentou-se o primeiro Programa de Desenvolvimento Comunitário, que procurava verificar a possibilidade de grupos de pessoas se reunirem para decidir e executar projetos.

O então Programa de Desenvolvimento Comunitário foi concebido para viabilizar mecanismos de participação. Contava-se, com esse Programa, obter dados relativos ao interesse e aspiração das pessoas, sua capacidade de mobilização etc. Buscava-se, também, incentivar os egressos da alfabetização funcional à realização de atividades comunitárias, lembradas e sugeridas no decorrer do curso.

Esse Programa sugeria atividades que visavam, ao mesmo tempo, facilitar a comunicação entre pessoas ou grupos, aproveitar as horas de lazer para favorecer o espirito associativo (através de jogos, festas, excursões), despertar a consciência para a responsabilidade coletiva no tocante a higiene e saúde, mudar hábitos alimentares (criação e manutenção de hortas domiciliares e comunitárias), desenvolver habilidades, incentivar o artesanato etc.

O Programa não alcançou os resultados desejados por várias e diferentes razões.

A maior delas: o desconhecimento do significado do trabalho comunitário e a descrença na importância de a comunidade assumir a responsabilidade de seu próprio crescimento e oferecer a cada um de seus membros a oportunidade de desenvolver seu potencial individual.

O individualismo do brasileiro e a crença de que ao Governo cabe decidir e resolver todos os problemas leva as pessoas a um comodismo e um conformismo que impede o desenvolvimento, tornando lento e muito caro qualquer programa educativo com base no grupo e na mobilização comunitária.

Precisava-se de tempo para criar uma estratégia capaz de ultrapassar essas dificuldades e outras que pudessem surgir.

Enquanto isso, através dos programas em execução, do material didático, do treinamento do pessoal envolvido, da supervisão, das atividades-meio, as bases iam sendo preparadas, despertadas, motivadas para que, nas tentativas seguintes, houvesse o êxito que se desejava e de

que o país precisava. O objetivo era que os seus diferentes e mais diversificados núcleos de população pudessem ter desenvolvidas e potencializadas suas contribuições, se juntassem e se organizassem num gigantesco quebra-cabeça, tornando o Brasil unido, não só geográfica e politicamente, mas no empenho de buscar melhores condições de vida para todos e para cada um.

Nesse período de estudo, foi tentada uma outra forma de trabalho comunitário para atender à situação que se havia criado: enquanto o Programa de Alfabetização Funcional estava em execução pelo MOBRAL, o de Educação Integrada tinha sido passado às Secretarias de Educação Estaduais e Municipais, que o realizavam de acordo com o ano letivo — de março a dezembro. O MOBRAL, como modalidade educativa não formal, adequava seus cursos às necessidades e realidades locais, o que redundava num desencontro em relação a começo e fim das atividades.

Como conseqüência, terminados os cursos do MOBRAL ocorria uma desmobilização das pessoas que, motivadas para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, e tendo experimentado a participação em outros grupos diferentes dos grupos familiares e de vizinhança, buscavam continuar no processo iniciado.

O Programa de Desenvolvimento Comunitário, nesta fase, foi sistematizado e orientado de forma diferente do anterior.

Em 1973 foi elaborado um material que deu especial atenção à liderança, à ação na comunidade. Pretendia-se sanar algumas das falhas sentidas anteriormente.

Como em todos os Programas do MOBRAL, a preocupação sempre foi com o diálogo e a formação de uma consciência crítica, no sentido de que o indivíduo, situando-se no aqui e no agora, pudesse maximizar todo o seu potencial de experiências adquiridas de maneira informal e buscasse junto com os demais as soluções para as dificuldades encontradas. Permaneciam, assim, os mesmos objetivos dos programas do MOBRAL em execução naquela época, objetivos que mantinham a sua unidade e coerência de propósitos quanto à promoção do homem brasileiro:

1) aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades;

2) desenvolvimento das formas de pensamento para busca de soluções para os problemas de sua própria vida;

3) integração do indivíduo na comunidade: por seu desenvolvimento pessoal; pelo trabalho; pela participação efetiva e ativa nas atividades

que se desenvolvem na comunidade; pela possibilidade de atuar como agente e beneficiário do desenvolvimento da comunidade; pela preservação, conservação e melhoria de sua qualidade de vida;

4) desenvolvimento sócio-econômico da comunidade: pela tomada de consciência de seu papel como elemento da comunidade; pela atuação construtiva no processo de desenvolvimento no meio em que ele vive (familia, vizinhança, municipio, estado, pais, mundo).

Em julho de 1974, os técnicos da Gerência Pedagógica, unindo as informações e os dados provenientes de suas observações no trabalho de campo, e aproveitando idéias contidas na metodologia do planejamento induzido de Jacy Magalhães, criaram uma nova estratégia de trabalho comunitário, reformulando, ampliando e enriquecendo os programas anteriores. A essa estratégia, que pretendia afinal reverter às bases as decisões e normas de ação, chamou-se de Programa Diversificado de Ação Comunitária — PRODAC.

Esse seria o programa básico do MOBRAL, o programa que daria à Direção Nacional informações para o painel diversificado das necessidades e aspirações dos quase 4.000 municipios brasileiros, considerando sua diversidade, democratizando o processo educativo pelo atendimento qualitativo que garantiria igualdade de oportunidades e afastando a possibilidade de as comunidades retornarem a etapas já ultrapassadas em qualquer dos aspectos do processo. Motivada, mobilizada e conscientizada a comunidade, a ação do MOBRAL seria uma realidade de direito e de fato: compreendida, aceita, vivenciada, avaliada, redimensionada, continuada e integrada ao plano de vida individual e coletivo.

A proposta desse trabalho estava basicamente vinculada ao principio de que a educação se dá na medida em que o homem participa ativa e conscientemente das mudanças que levam ao desenvolvimento de si próprio e da comunidade.

Dentro dessa linha, o MOBRAL se propôs, então, através do Programa Diversificado de Ação Comunitária — PRODAC — estimular essa ação integradora.

Os objetivos formais do novo Programa procurariam encontrar formas eficientes e eficazes de:

1) desenvolver um processo educativo centrado na solução de problemas concretos da comunidade, que possa oferecer, como elemento constitutivo da educação permanente de adolescentes e adultos, oportunidade de:

- aproveitar as situações de vida da comunidade, dando-lhes uma dimensão educativa, entendendo a própria vida da comunidade como o "espaço" onde o processo educativo ocorre;
- transferir para a vida prática os conhecimentos, atividades e habilidades adquiridas nos programas do MOBRAL (pedagógico, profissional e cultural) e utilizá-los para buscar a adesão de outras pessoas ao envolvimento no trabalho comunitário;

2) criar mecanismos e processos adequados para estimular e possibilitar a ativa participação da população — respeitando seu próprio ritmo e objetivos — em programas concretos de desenvolvimento, que tragam uma melhoria real de qualidade de vida para todos;

3) viabilizar e/ou consolidar os programas oferecidos pelo MOBRAL, objetivando a compatibilização dos mesmos programas com os objetivos e aspirações da comunidade, modificando-os e enriquecendo-os com informações e dados da própria comunidade.

Como objetivos específicos, o PRODAC estabeleceu mobilizar e integrar recursos comunitários (humanos, institucionais e materiais) e levar os grupos a se organizarem, com a participação dos diferentes setores da comunidade, para:

- realizar diagnóstico das necessidades, recursos, aspirações, possibilidades e limitações detectadas;
- sistematizar a atuação da comunidade em áreas de ação correspondentes às necessidades apontadas no diagnóstico;
- planejar e executar atividades, com base no diagnóstico realizado, contando principalmente com recursos da própria comunidade;
- realimentar o planejamento e a ação, visando manter e dinamizar o Programa e capacitar os grupos organizados.

Para atingir esses objetivos, o Programa foi organizado em 3 etapas ligadas entre si:

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
MOBILIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DE GRUPOS	MANUTENÇÃO DO TRABALHO

Embora exista uma etapa com o nome específico de Mobilização e nela se prepare a população para receber o Programa, a mobilização está presente em todas as fases do trabalho.

1ª Etapa — Mobilização

Nesta primeira etapa, utilizando-se de todos os meios disponíveis para as áreas urbana e rural — rádio, jornais, palestras, alto-falantes, cartazes — faz-se o chamamento da população para a participação em uma atividade onde a própria comunidade planeja o que irá executar, após levantar as prioridades em relação às suas necessidades e interesses.

A Comissão Municipal do MOBRAL participa de todas as fases. É também importante o conhecimento, a aceitação e a adesão do governo local.

Pessoas de todas as camadas econômicas, sociais e culturais da comunidade são convidadas a participar da pesquisa, em que entrevistados e entrevistadores pertencem à comunidade, e na qual procura-se, ao mesmo tempo, levantar os problemas existentes, encontrar as soluções e participar de sua execução. Essa pesquisa, em si, é altamente mobilizadora. Através dela multiplica-se o número de pessoas engajadas no PRODAC.

Após a organização dos dados, obtém-se um pré-diagnóstico da situação, que é apresentado à comunidade, em reuniões na sede municipal e na zona rural, para que ela tome conhecimento do resultado da pesquisa, debata a respeito e, numa atitude reflexiva ante os problemas da comunidade, se responsabilize pela solução dos mesmos. Os participantes discutem, além dos problemas, as soluções apontadas e os recursos disponíveis, indicando o que é prioritário e passível de solução, e a forma de ação.

2ª Etapa — Organização de grupos

Essa etapa inicia-se com a formação de grupos que irão trabalhar com base no diagnóstico realizado.

Durante a grande reunião de diagnóstico e em contatos posteriores com a população, procura-se identificar e convidar para participar dos grupos comunitários pessoas que possuam alguma liderança, que conheçam a realidade local, que se interessem por trabalho comunitário ou que pertençam às entidades atuantes no município. As entidades e a população carente receberão estímulos especiais para se integrarem aos trabalhos.

A metodologia do Programa propõe a formação de 2 tipos de grupos:

1) GAC — Grupo de Ação Comunitária — grupo voluntário, organizado geralmente na sede do município, núcleo ativador das ações que daí por diante serão desenvolvidas. O GAC é encarregado da coordenação, planejamento, execução e expansão do Programa.

2) GAL — Grupo de Ação Local — grupos voluntários formados por pessoas de uma localidade rural ou urbana, interessadas em executar atividades visando o desenvolvimento do lugar onde vivem.

Tanto o GAC como o GAL devem ter coordenadores da ação e outros elementos em funções diversas, a critério do próprio grupo.

Através de uma série de reuniões, os grupos elaboram o seu plano de ação. É neste momento que o PRODAC assume feitio local, uma vez que os grupos, conhecendo os problemas existentes, vão discutir e procurar soluções com base nos recursos do município e dentro de suas possibilidades.

O GAC elabora o plano de ação para o município, o PLANAI — Plano de Ação Integrada — obedecendo às prioridades determinadas pela população nas reuniões da comunidade. Devem constar do PLANAI as atividades de todos os GAL.

O planejamento elaborado pelo GAC — e também o dos GAL — é bem simples e responde às perguntas: o que; como; onde; quem; quando; com que (recursos).

Os grupos poderão planejar as ações para um ano, 6 ou 3 meses, conforme acharem mais fácil e/ou conveniente.

O PLANAI é dividido em subprogramas. Cada subprograma agrupa atividades da mesma natureza, apontadas como problemáticas na pesquisa realizada no município. Os membros dos grupos participarão desses subprogramas de acordo com os interesses e a experiência de cada um.

Os GAL, num processo semelhante ao do GAC, também organizam seus Planos de Ação — PLANAL (Plano de Ação Local).

3ª Etapa — Manutenção do programa

Os grupos organizados executam o plano de ação, procurando envolver todas as pessoas que, mesmo sem fazer parte deles, serão os beneficiados pelas atividades realizadas.

Periodicamente, os grupos devem se reunir para discutir estratégias, dividir tarefas, responsabilidades, avaliar e, se necessário, fazer reformulações no plano.

Para a continuidade e efetividade de um trabalho de ação comunitária é necessário que as pessoas, além de conhecerem sua problemática e de participarem na busca de soluções, atuem junto ao Poder Público e às entidades existentes a nivel municipal.

Nessa linha de co-responsabilidade, de respeito à vontade, à cultura da comunidade é que se fundamenta qualquer trabalho de desenvolvimento comunitário, segundo a metodologia do MOBRAL.

O processo de implantação do PRODAC acha-se esquematizado no quadro 1 e pormenorizado no quadro 2.

Na primeira fase de implantação do PRODAC, em 1975, quando atingiu 79 municípios de todo o país, a responsabilidade do Programa ficou com a Gerência Pedagógica, envolvendo na execução os elementos da Agência Pedagógica das Coordenações Estaduais.

Segundo a estratégia prevista, a ação do PRODAC se desenvolveu dentro dos seguintes subprogramas:

1) Educação;

2) Saúde e Saneamento;

3) Promoção Profissional;

4) Nutrição;

5) Habitação;

6) Atividades de Produção;

7) Conservação da natureza;

8) Esportes;

9) Pesquisa.

Esses subprogramas corresponderiam às necessidades das populações-alvo, segundo a experiência anterior adquirida.

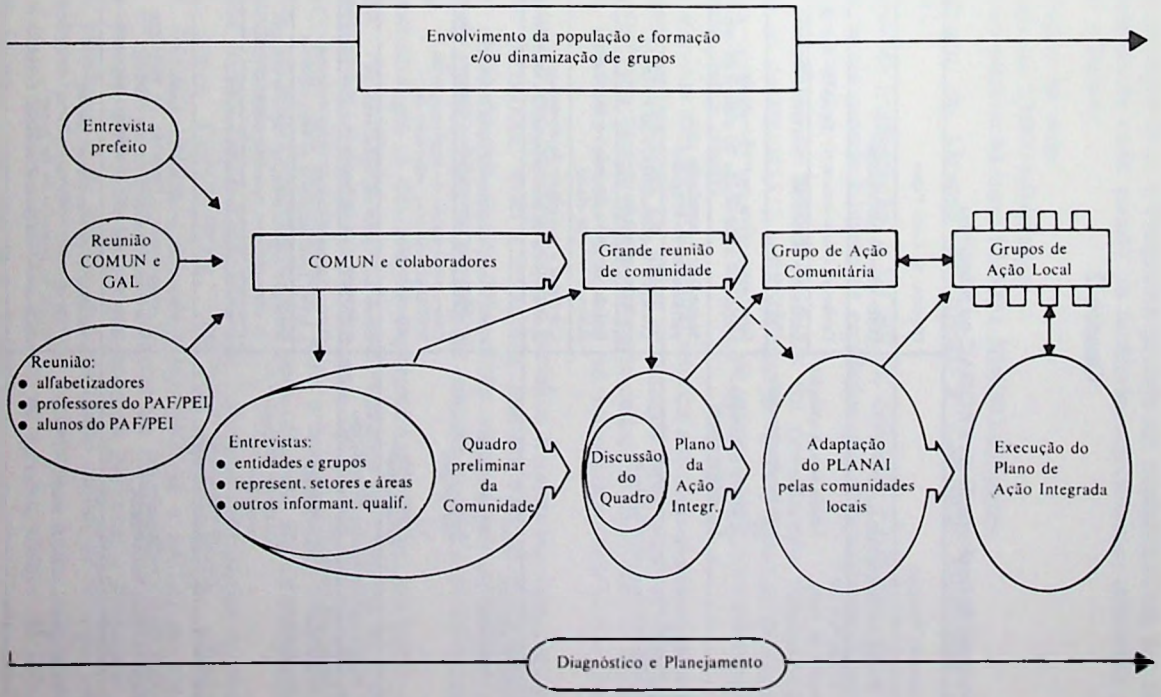
O PRODAC, com sua implantação flexivel, admitia subprogramas que:

- fossem identificados como necessidades sentidas pela comunidade;
- apresentassem maiores viabilidades para execução, no momento;
- fossem considerados prioridades governamentais.

Outros subprogramas poderiam surgir de acordo com as necessidades, interesses e possibilidades da comunidade.

Quadro I

Processo de Implantação do PRODAC no Municipio



PAF = Programa de Alfabetização Funcional PEI = Programa de Educação Integrada

Quadro 2

Processo de Implantação do PRODAC no Municipio

Passos do Processo	Objetivo de Cada Passo
1. Entrevista com o Prefeito	Obter apoio e participação
2. COMUN e GA - Grupos de Ação — 2.1 estudo de sua situação	Conhecer o funcionamento da COMUN e do GA
2.2 reunião de orientação	Conhecer o PRODAC e planejar adequada implantação
2.3 escolha e orientação dos colaboradores	Obter ajuda eficaz na realização de entrevistas e, elaboração do quadro do municipio
3. Divulgação do Programa	Sensibilizar a população para participação do Programa
4. Orientação aos alfabetizadores	Conseguir o conhecimento do PRODAC e adesão ao mesmo
	Estudar (sondar) a formação de grupos dentro e fora de classe
	Conseguir a realização de entrevistas com clientela da área e indicação de representantes
5. Realização de entrevistas — 5.1 com entidades	Obter dados e pontos de vista sobre os problemas da comunidade e possiveis soluções
5.2 com grupos 5.3 com outros informantes	Obter participação na implantação do PRODAC inclusive indicação de representantes
Elaboração do quadro do municipio	Obter visão geral das características e problemas da comunidade e possiveis soluções
7. Grupo que realiza o processo de implantação — 7.1 constituição	Obter representação de todos os setores e areas, principalmente as mais carentes
7.2 discussão do quadro do municipio	Alcançar consenso básico sobre problemas da comunidade e possiveis soluções
7.3 elaboração do Plano de Ação Integrada	Obter um plano integrado, realista, viável e eficiente
8. Constituição e organização do Grupo de Ação Comunitária	Conseguir um grupo de ação capaz de levar adiante o PRODAC no municipio, com a participação tanto das entidades como da população, principalmente a mais carente
9. Inicio da execução do Plano	Alcançar progressiva participação de toda a comunidade, inclusive formando grupos locais, no processo de melhoria da própria vida (grupo de Ação Local)

Na primeira fase, o Programa deveria ser implantado em até cinco municipios de cada estado ou território, selecionados conforme os seguintes critérios:

1) população na sede:
- três com até 10.000 habitantes;
- dois com população entre 10.000 e 50.000 habitantes.

2) existência de Grupos de Apoio à Comissão Municipal do MOBRAL.

Antes da implantação, o MOBRAL contatou e solicitou apoio e colaboração de grande número de entidades que desenvolviam programas na área social.

O envolvimento dessas entidades foi considerado fundamental para o êxito do PRODAC, uma vez que já vinham atuando de forma setorizada, através de seus programas de saúde, educação e promoção profissional, entre outros.

Os técnicos que foram a campo reforçaram esses contatos e essas solicitações, nas capitais de todos os estados para onde se dirigiam. Não houve muita receptividade por parte delas. Ao contrário, os representantes estaduais dessas entidades se mostraram apáticos e descrentes.

O mesmo não ocorreu com os prefeitos municipais, cuja maioria aceitou o PRODAC com entusiasmo, mesmo porque o Programa podia ser encarado por alguns deles como meio de popularização, de obtenção de apoio em seu municipio, de consulta permanente à vontade do povo.

A metodologia já descrita foi experimentada, então, em todas as suas etapas. As entidades tomaram conhecimento do trabalho da equipe do MOBRAL e mudaram visivelmente de atitude em relação ao PRODAC. Mais que interessados, viram a oportunidade de ampliar, interiorizar sua própria ação e adequar seus objetivos aos da população que pretendiam atingir.

Dessa forma, foram integradas aos trabalhos instituições de nivel nacional, como FUNRURAL, ABCAR, SESI, INPS, FSESP, SUCAM, INCRA, MEB, LBA, PIPMO, SENAI e IBGE; de nivel estadual ou regional, como as Secretarias de Educação, Agricultura, Trabalho, Saúde, DNOCS, Departamentos de Estradas e Rodagens e coletorias estaduais; e de nivel municipal como clubes de serviço, jornais, hospitais, prefeituras, câmaras de vereadores, lojas maçônicas, centros sociais, centros espiritas, grupos de igrejas, clubes de mães, grupos de jovens, cooperativas e sindicatos.

A avaliação realizada no final dessa etapa de implantação foi considerada bastante satisfatória, tanto em relação à metodologia quanto aos resultados comunitários alcançados. O quadro 3 apresenta uma síntese quantitativa dessas ações imediatas.

Quadro 3

SUBPROGRAMA	ATIVIDADES REALIZADAS	QUANTIDADE
1. Atividades de produção	Hortas	455
	Palestras sobre: cooperativismo, benefícios do FUNRURAL, crédito rural e preço mínimo, uso de defensivos agrícolas	20
	Sementes distribuídas p/MOBRAL Central	100
	Treinamento sobre formação de hortas	06
	Cadastro de horticultores	10
2. Esporte	Organização de times de futebol	28
	Torneios de futebol de salão	15
	Torneios interdistritais de futebol	03
3. Promoção profissional	Cursos ligados a atividades de profissionalização	17
	Treinamentos: fabricação de tijolos, cimento e construção de uma escola	03
4. Habitação	Casas recuperadas	10
	Casas construídas	18
5. Nutrição	Palestras sobre alimentação e nutrição	25
	Alimentos p/merenda dos alunos do PAF	100

Também dessa primeira fase extrairam-se posicionamentos importantes para a evolução do Programa, sua redefinição e redimensionamento:

1) a metodologia aplicada foi satisfatória, com possibilidades de ampliação da experiência de vida de pessoas que — enriquecidas por uma ação educativa — se transformaram em agentes de mudança do seu próprio meio num determinado momento, operacionalizando o princípio da funcionalidade;

2) confirmou-se a hipótese inicial de que poderiam ser criados mecanismos de participação efetiva dos grupos marginalizados nos programas oferecidos quer pelo MOBRAL quer por outras entidades atuantes na área social.

A partir dessas conclusões, sabíamos que a metodologia do PRODAC teria condições de desenvolver um modelo de planejamento induzido para o país, usando estruturas que interagissem, como propõem os programas do MOBRAL.

Esse modelo consiste, basicamente, num fluxo de baixo para cima, com respeito ao estabelecimento de objetivos para uma determinada comunidade; o processo formal, no caso, é conduzido a partir de uma pesquisa participante, de um diagnóstico do planejamento e da conseqüente ação sobre a realidade, com uma ampla participação popular.

Isto posto, o MOBRAL considerou cabível a institucionalização do PRODAC, criando, no início de 1976, um grupo de trabalho vinculado diretamente à Secretaria Executiva.

Os trabalhos do GT foram iniciados por uma reavaliação que colocou em realce os pontos mais vulneráveis da ação do PRODAC:

1) a dificuldade de desenvolver mecanismos de sustentação, a nível de comunidade, para as atividades deflagradas pelo Programa;

2) o tempo exigido (15 a 20 dias) e treinamento dos recursos humanos necessários para implantação do Programa nos municípios, numa perspectiva de um programa de dimensão nacional;

3) a natureza do Programa que, realizando diagnósticos da realidade, detectando problemas e mobilizando forças para resolvê-los ou minimizá-los, atua numa área de possíveis tensões sociais, que podem provocar interpretações não adequadas ao seu caráter;

4) a dificuldade encontrada na integração, com diversas entidades, objetivando alocar recursos institucionais, financeiros, materiais e

humanos, para atender às necessidades apontadas como prioritárias pela população, a nível dos municípios.

Frente às limitações do Programa, procuraram-se fórmulas para superá-las. Outras entidades, com propostas afins às do PRODAC, poderiam unir-se a ele, somando as suas potencialidades. Assim é que, após contatos diversos, o MOBRAL começou a atuar juntamente com o Exército, através da Ação Cívico Social (ACISO), a partir de julho de 1976.

O primeiro trabalho conjunto foi realizado com a 11ª Brigada de Infantaria Blindada, sediada em Campinas, Estado de São Paulo. O comando daquela Brigada analisou o PRODAC e concluiu:

1) que as finalidades, os objetivos, os princípios básicos desse Programa são inteiramente compatíveis com os da Ação Comunitária do Exército;

2) que as formas de atuação do PRODAC, se adequadas às da Operação ACISO, garantiriam que esta, sem compromissos de permanências nas áreas onde fosse deflagrado, deixaria de ser caracterizada como um simples evento. Seria o início de um processo de desenvolvimento comunitário a ser assumido pela própria comunidade;

3) que essa adequação é consonante com os princípios básicos da Ação Comunitária do Exército que recomenda o abandono do paternalismo.

Os objetivos da ACISO que levaram a essa comparação com os do PRODAC estão expressos nas Instruções Provisórias, estabelecidas pela Portaria nº 069-EME (de 31 de dezembro de 1975): "O Exército, por intermédio da Ação Comunitária e sem prejuízo de sua missão constitucional, deve cooperar com as comunidades, a fim de melhorar suas condições de vida, contribuindo assim para o fortalecimento do Poder Nacional".

As instruções fixam como objetivos da ação comunitária, entre outros:

1) auxiliar o fortalecimento dos laços comunitários pela participação em associações e atividades diversas do meio civil;

2) incentivar a organização da comunidade para ação integrada, pelo constante estímulo ao espírito comunitário de autoridades e de organizações civis;

3) cooperar para o desenvolvimento sócio-econômico da comunidade.

O capitulo 4, artigo II, item 4.2 do documento de ação comunitária do Exército estabelece como finalidade da ACISO: "A Ação Civico-Social (ACISO) visa, precipuamente, a incrementar o civismo e prestar assistência de várias modalidades aos núcleos populacionais de menores recursos. Além disso, a ACISO não deve alcançar seus objetivos apenas por intermédio de realizações materiais que são transitórias, mas, principalmente pelo fato de despertar no cidadão o espirito comunitário, uma das bases do aprimoramento do sistema de vida democrático".

Dai, o trabalho conjunto entre as duas entidades, através do projeto denominado "MOBRAL/ACISO", posteriormente "PRODAC/ACISO", com a finalidade de aproveitar a metodologia do Programa Diversificado de Ação Comunitária, para constituir a ACISO em uma etapa deflagradora de processo de desenvolvimento comunitário.

A operacionalização do projeto iniciou-se pelas áreas de Campinas, Itu, Lins e Pirassununga, atingindo 14 municipios do estado de São Paulo, conforme o quadro 4.

Quadro 4

ÁREA DE ATUAÇÃO	MUNICÍPIOS	UNIDADE MILITAR
Campinas	Campinas, Capivari, Morungaba e Jaguariúna	11ª Bda. Infa. Bld.
Itu	Porto Feliz, Boituva e Salto	2ª RO - 105
Lins	Getulina, Guaimbê, Sabino e Cafelândia	37º BIMTs
Pirassununga	Aguai, Casa Branca, Porto Ferreira, Santa Cruz das Palmeiras e Santa Cruz da Conceição	2º RCC

A segunda operação teve lugar no Vale do Paraíba, em uma das regiões menos desenvolvidas do estado de São Paulo, tendo atingido os municípios de Redenção da Serra, Natividade da Serra, São Luiz do Paraitinga e Lagoinha, tendo contado com a participação da 12ª Brigada de Infantaria Blindada.

Ainda em 1977, o III Exército, sediado no Rio Grande do Sul, deu início à terceira operação MOBRAL/ACISO, atingindo 11 municípios: Alecrim, Barra do Ribeira, Candelária, Dom Pedrito, General Câmara, Itaqui, Rosário do Sul, Santo Ângelo, São Francisco de Paula, São José do Norte, São Nicolau.

Para essa atuação integrada MOBRAL/III Exército, a metodologia do PRODAC sofreu algumas modificações. O MOBRAL Central organizou uma equipe de técnicos que, ligados a militares (colocados à disposição pelas unidades militares encarregadas da área), foram a campo implantar o Programa. Esses militares foram supervisionados por um oficial Coordenador e um militar designado pelos respectivos Comandos da Brigada e unidades militares envolvidas.

Assim sendo, o inter-relacionamento Exército/MOBRAL, no que se refere a nível de decisão e execução, obedeceu à seguinte hierarquia:

MOBRAL CENTRAL — Gen. Cmt. de Brigada: definiu as áreas de atuação da Operação MOBRAL/ACISO.

COORDENAÇÃO ESTADUAL — Oficial Coordenador Estadual da ACISO: participou na coordenação geral dos trabalhos e alocou recursos materiais e humanos nas localidades.

SUPERVISOR DE ÁREA — Oficial implantador da Operação MOBRAL/ACISO a nível de município: participou de todos os passos de implantação da operação a nível dos municípios.

Para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelo PRODAC/ACISO, esses elementos foram previamente capacitados por técnicos do MOBRAL, através de treinamentos diretos e intensivos, antes de se deslocarem para o campo.

No processo de implantação, a equipe do MOBRAL Central e os oficiais implantadores realizaram um primeiro contato com o prefeito da cidade, a fim de obterem a sua adesão ao Programa.

A Operação, em cada um dos municípios, foi desenvolvida partindo-se das atividades de mobilização de lideranças, grupos comunitários e entidades locais, com o objetivo de apoiar e colaborar na execução do PRODAC/ACISO.

Dando continuidade ao trabalho, foi realizada a pesquisa da qual participa a comunidade e elaborado o pré-diagnóstico. Nessa oportunidade formaram-se os Grupos de Ação Comunitária e os Grupos de Ação Local. Esses grupos elaboraram, com a participação da comunidade, planos de ação e cronograma de atividades definindo as tarefas e os responsáveis pela execução na "Ação Presença" caracterizada por atendimentos das necessidades de emergência da população, detectadas na pesquisa realizada.

Para o desenvolvimento da "Ação Presença" compatibilizaram-se os planos elaborados pelos grupos comunitários. Assim foram operacionalizados meios com vistas a uma participação conjunta Exército/População/Entidades/Governo Municipal, atendendo algumas das necessidades constatadas na pesquisa e consideradas prioritárias.

Vale observar que essa ação emergencial funcionou também como estímulo, ajudando a reforçar a participação da população, dando assim continuidade às atividades planejadas e fortalecendo a ação comunitária iniciada durante a operação.

Os Grupos de Ação Comunitária transformaram-se em núcleos ativadores das ações planejadas, coordenando o projeto no município. Coube-lhes também a responsabilidade de organizar, a nível dos municípios, uma rede integradora de recursos humanos, econômicos e institucionais que viabilizassem e assegurassem a continuidade da ação comunitária deflagrada pelo Programa.

No desenvolvimento dessas ações foram constituídos Grupos de Ação Comunitária e Grupos de Ação Local, perfazendo um total de 213 grupos na área rural e 811 na zona urbana, com o envolvimento de 4.840 pessoas.

As atividades desenvolvidas por esses Grupos se orientaram para as áreas de: saúde e saneamento, obras de infra-estrutura na zona rural e urbana, educação, lazer e produção, tendo sido diretamente beneficiadas cerca de 150.000 pessoas.

Os resultados acima apresentados foram obtidos por ocasião de supervisão realizada por equipes formadas de técnicos do MOBRAL e do Exército, três meses após a implantação do PRODAC/ACISO nos municípios.

Tais resultados parecem comprovar que a operação PRODAC/ACISO é uma ação comunitária que tende a se afirmar em caráter mais permanente naqueles municípios onde foi implantada, contribuindo assim para a operacionalização de um trabalho mais consistente na área de desenvolvimento comunitário.

Dada a experiência bem sucedida no Sul do país, as atenções foram voltadas para a Amazônia, área problemática em termos de ação comunitária.

Para a implantação do PRODAC nas áreas fronteiriças do Norte brasileiro, devido às dificuldades da região, cujas populações vivenciam um processo social não compatível com a proposta de desenvolvimento que é colocada ao país, o MOBRAL e o Comando Militar da Amazônia deflagraram uma ação conjunta, em julho de 1978, prevista no documento "Amazônia: um desafio para uma ação comunitária".

Essa operação, pelo fato de ter adquirido uma amplitude regional, bem como pelo efetivo envolvimento de entidades que, de forma integrada e complementar, passaram a aplicar seus recursos humanos e materiais na região, representou um passo a mais na implantação de um processo de desenvolvimento comunitário.

A operação — que atingiu as localidades de Benjamin Constant e Tabatinga (no município de Benjamin Constant), Vila Bittencourt (município de Japurá), Ipiranga (município de Santo Antônio do Içá), Estirão do Equador e Palmeira dos Índios (município de Atalaia do Norte) e Cucui (município de S. Gabriel da Cachoeira) — teve por fim promover o crescimento dessas áreas através do envolvimento das populações ai residentes, de sua fixação à terra — onde deverão procurar soluções para a sua problemática —, da integração dos recursos alocados à região e da dinamização dos programas e projetos das entidades atuantes.

Contou-se com a participação de 70 entidades e 142 técnicos, entre os quais médicos, agrônomos, veterinários, engenheiros, assistentes sociais e técnicos agrícolas.

Os recursos financeiros foram fornecidos pela LBA, pelo MOBRAL, INCRA, SUDEPE/SENAR e FUNAI. Os materiais, cedidos pelas entidades, foram, entre outros, sementes, ferramentas, material didático, material de esportes, alimentos e embarcações.

Com base no pré-diagnóstico efetuado pelo MOBRAL, Exército e entidades nas localidades-alvo, quando foram detectadas as carências fundamentais e os recursos existentes, discutiram-se propostas de atuação que pudessem responder à problemática diagnosticada. Tais propostas foram adequadas às necessidades das comunidades, através dos levantamentos sócio-econômicos realizados com a população em cada localidade.

Entre estas propostas foram incluidas a implantação de hortas comunitárias, a introdução de técnicas e insumos básicos para suinocultura, avicultura e bovinocultura, cursos profissionalizantes, a

implantação de Programa de Educação Comunitária para a Saúde, estações de tratamento de água, aparelhamento de entidades culturais e esportivas, instalação de postos de saúde e agências postais, abertura de cooperativas e postos de revenda de alimentação da COBAL, abertura de postos da SUDEPE e fornecimento de documentos, através do INCRA, para legalização de terras, contribuindo assim para a fixação do homem na região e para melhorar sua qualidade de vida.

Em conclusão e em linhas gerais, pode-se distinguir três momentos no trabalho desenvolvido pelo MOBRAL/ACISO desde 1976.

Em um primeiro momento, ocorreu uma soma de esforços, uma vez que os trabalhos do MOBRAL e do Exército eram ainda bastante distintos: o primeiro organizando a comunidade e preparando-a para a Operação ACISO, procurando evitar que as atividades iniciadas tivessem solução de continuidade; o segundo alocando recursos, mas de forma ainda não integrada aos da comunidade.

Em um segundo momento o Exército passou a participar do trabalho de ação comunitária, desde o início, integrando-se ao MOBRAL e à própria comunidade, levantando problemas e necessidades, participando da organização das reuniões, discussões e do planejamento local.

A partir daí, a ação comunitária desenvolvida pelo MOBRAL e o Exército passou a orientar-se para o objetivo inicialmente proposto: integrando os recursos existentes, mobilizando a população para que se conscientizasse e assumisse seus problemas, direcionando cada vez mais a sua ação com vistas a um processo de desenvolvimento comunitário.

Em um terceiro momento, concretizado na Operação Amazônia, MOBRAL e Exército atuaram como desencadeadores de um processo mais amplo de desenvolvimento, envolvendo entidades estaduais e federais cujos programas e linhas de ação contribuissem para este objetivo.

Assim, através de um planejamento global, MOBRAL/Exército e entidades integraram recursos materiais e humanos a nível regional, objetivando a participação organizada da população e das instituições locais em um trabalho que, pelas suas próprias características, coloca a Operação PRODAC/ACISO orientada para um processo de desenvolvimento comunitário, em regiões menos desenvolvidas e mais distantes do país.

De tudo que foi experimentado e observado, podemos agora dizer que o processo de desenvolvimento comunitário terá sempre uma relatividade que envolverá a história da comunidade e de seus participantes, a disponibilidade para a busca e a pesquisa e o movimento representado pelo *aqui* e *agora*, em que o homem se coloca e se assume como

agente de sua própria transformação (*ex ducere*) e se torna, com os demais, agente de transformação de sua comunidade, de seu país, de seu continente, do mundo.

A realidade de cada homem, de cada comunidade, é diferente.

O homem e a comunidade — humanidade — têm uma relação de interdependência e de complementariedade.

A comunidade é o próprio instrumento de realização da natureza humana, sendo que ela tira o homem do individualismo e do egocentrismo para levá-lo a uma participação progressiva que se expressa pela assimilação da sua comunidade e do Universo, num enriquecimento que faz da alma humana um resumo de toda a Criação.

O trabalho de desenvolvimento comunitário deve expressar essa projeção planetária ou não terá sentido no plano da promoção humana.

Programa de Autodidatismo

Adélia Maria Nehme Simão e Koff
Heloisa Meira Coelho Melhado
Vera Lúcia Borges Leão
Ana Maria Barbosa

Por ocasião da comemoração do quinto aniversário do MOBRAL, em 1975, foi lançado o Programa de Autodidatismo. Sua importância foi assim justificada:

"ratificar a evolução que o MOBRAL vem passando, sem fugir às suas características de Educação não formal e dentro da linha de oportunidades variadas para aperfeiçoamento e enriquecimento da Pessoa Humana";

"permitir a livre decisão de uma pessoa que deseja aprender, mesmo independente da freqüência sistemática ou obrigatória a uma classe o que constitui uma prova evidente que, em 4 anos, atingimos a níveis de democratização e universalização de oportunidades que nunca foram atingidos antes".

O Programa de Autodidatismo foi concebido, principalmente, a partir dos princípios de que a educação é um processo em que o homem aprende a se informar e a se formar e de que só é possível aprender aquilo que realmente se descobre. Deste modo, a ação educativa deve ser voltada para a abertura de situações que propiciem ao indivíduo condições para que ele seja o agente de sua própria educação.

Considerando-se que o Programa de Atividades Culturais já tinha e tem como um dos seus objetivos "propiciar condições para que cada indivíduo encontre sempre em todos os contextos possibilidades para o autodesenvolvimento", foi indicado o Posto Cultural do MOBRAL como a unidade operacional do Programa de Autodidatismo.

Numa visão retrospectiva, pode-se identificar duas fases distintas do Programa de Autodidatismo: a primeira, chamada de fase experimental, de novembro/75 a dezembro/76, e a segunda, a partir de 1977, considerada a fase de expansão.

Tendo em vista os periodos acima discriminados, serão enfocados alguns aspectos considerados importantes para a análise do desenvolvimento e evolução do Programa de Autodidatismo.

OBJETIVOS

O Programa de Autodidatismo tem, desde sua criação, como objetivos gerais:

1) proporcionar alternativa educacional, através de atendimento numa linha de autodidaxia, às camadas menos favorecidas da população;

2) ampliar a atuação do Posto Cultural, imprimindo-lhe caracteristicas de uma agência de educação permanente, com programas voltados para um aperfeiçoamento constante da população.

Como objetivos específicos, foram estabelecidos na fase experimental:

1) possibilitar a aquisição/ampliação de conhecimentos, tomando-se como base o Programa de Educação Integrada e o reingresso no sistema regular de ensino;

2) colocar ao alcance da clientela materiais que despertem e favoreçam o desenvolvimento de mecanismos necessários a uma educação permanente, proporcionando ao alfabetizador, já atuante, aprimoramento profissional.

O primeiro objetivo acima citado não foi mantido para a fase de expansão. Algumas razões podem ser apontadas:

1) esse objetivo estava sendo visto de uma forma restrita: tomar como base os conteúdos equivalentes ao Programa de Educação Integrada não significava dar um limite aos conteúdos do Programa de Autodidatismo. O que se pretendia era estipular o inicio de uma programação que seria ampliada na medida em que novas necessidades fossem identificadas junto à população a atingir. Portanto, em momento algum se pensou ser fim último do Programa de Autodidatismo o reingresso no

sistema regular de ensino. Essa seria apenas uma opção a ser dada ao participante do Programa;

2) por outro lado, havia a preocupação de não se afastar da linha de autodidaxia escolhida para o Programa. Esse perigo existia, uma vez que, em função desse objetivo, estabeleceu-se uma sistemática operacional prevendo contatos com SEC/SEMEC* com vista a uma possivel distribuição de certificados de conlusão de curso, equivalentes às 4 primeiras séries.

Assim, na fase de expansão, estabeleceram-se como objetivos especificos:

1) possibilitar a aquisição e/ou ampliação de conhecimentos:
- aos alfabetizadores do MOBRAL, visando a maior produtividade do PAF;
- aos adultos, já alfabetizados pelo MOBRAL, que não tiveram oportunidades de continuar seus estudos — notadamente aqueles que habitam áreas de baixa densidade demográfica;
- aos professores de educação integrada, visando a maior produtividade do Programa;
- aos alunos de educação integrada, considerando-se a possibilidade de sua futura atuação como alfabetizadores, além do seu melhor desempenho no PEI;
- à população já iniciada no proceso educacional;

2) colocar ao alcance da clientela materiais que despertem e favoreçam o desenvolvimento de mecanismo necessários a uma educação permanente, propiciando aprimoramento profissional ao alfabetizador já atuante.

ABRANGÊNCIA

Considerando os objetivos do Programa, tanto na fase experimental como na fase de expansão, foram fixados o atingimento preferencial da zona rural e a seguinte ordem de prioridade para a inscrição no

* Secretarias de Educação dos Estados e dos Municipios.

Programa: a) alfabetizadores; b) ex-alunos de alfabetização funcional; c) professores de educação integrada; d) alunos de educação integrada; e) toda a comunidade.

Analisando-se os dados do desenvolvimento do Programa, constata-se que, na fase experimental, 65,3% do total de inscritos eram ex-alunos de alfabetização funcional ou alfabetizadores, o que revela uma boa correspondência às prioridades traçadas. Observou-se ainda que o maior percentual de inscritos pertencia à categoria "ex-alunos do MOBRAL", com 41,4% do total. Ainda durante a fase experimental, a faixa etária que concentrou o maior percentual da clientela (49,3%) foi a de 16 a 25 anos, sendo que mais da metade dos inscritos (60,9%) pertencia ao sexo feminino. Verificou-se, também, ser a zona rural o local de residência da maioria dos inscritos no Programa (77,3%), em 1975.

Na fase de expansão, o Programa foi dirigido à mesma clientela inicial. Nessa fase, cerca de 45% dos inscritos eram alfabetizadores ou ex-alunos do Programa de Alfabetização Funcional, enquanto que o percentual equivalente é representado por elementos da comunidade. Verificou-se, ainda, que a maior concentração de inscritos — cerca de 52% — incidia na zona rural.

Observa-se também que, se na fase de expansão as prioridades estabelecidas foram operacionalizadas, isso ocorreu de modo menos significativo do que na fase experimental.

O Programa atingiu, na fase experimental, 10 unidades da Federação e apenas 1 município em cada estado.

Para a seleção dos municípios, foram observados os seguintes critérios: a) áreas de grande concentração populacional em zona rural; b) áreas com alfabetizadores com baixo nível de escolaridade; c) Postos Culturais funcionando em horário adequado à clientela e dispondo de animadores capacitados e atuantes.

O Programa previa a inscrição de 3.000 participantes, ou seja, em média 300 inscritos por município. Verificou-se, no entanto, que o número total de pessoas inscritas no Programa atingiu 2.297 participantes, o que representa um resultado significativo (76%).

Em 1977 — 1ª fase de expansão — fixaram-se como área de atuação todas as unidades da Federação, num total de 200 municípios, estando incluídos, nesse total, os 10 municípios onde o Programa foi implantado, em novembro de 1975.

A determinação do número de municípios, por unidade da Federação, foi feita pelo MOBRAL Central, que considerou: a) a necessidade de concentrar esforços nos estados chamados bolsão (maior incidên-

cia de analfabetos); b) o número de alfabetizadores por unidade da Federação; c) o número de municípios por unidade da Federação.

A seleção dos municípios, por unidade da Federação, era de responsabilidade da COEST/COTER, que deveria levar em conta os mesmos critérios estabelecidos na fase experimental.

Por sua vez, foi determinado como meta-Brasil, para 1977, o atingimento de 60.000 participantes. A discriminação da meta por unidade da Federação foi feita pelo MOBRAL Central, que considerou: a) a meta atingida na fase experimental; b) a vinculação do Programa à capacitação de alfabetizadores.

Assim, foi previsto: a) para os Estados onde havia maior concentração de alfabetizadores — Bahia, Ceará, Minas Gerais/Sul e Minas Gerais/Norte — além dos 300 alunos por município, um acréscimo de 100 alunos no total da meta desses Estados; b) para os territórios de Rondônia, Roraima, estado do Acre e Distrito Federal — locais onde havia menor concentração de alfabetizadores — 200 alunos por município selecionado; c) para os demais estados/territórios, 300 alunos por município.

MATERIAL DIDÁTICO

Considerando-se os objetivos do Programa de Autodidatismo, estudos foram feitos para se estabelecer o material didático a ser adotado, bem como a linha de utilização desses recursos, segundo as características da clientela do Programa.

Podemos citar algumas premissas levadas em consideração nesses estudos. O material deveria:

1) contribuir para o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender;

2) estimular a criatividade e a formação de espírito crítico;

3) permitir a realização de atividades individuais e/ou de grupo;

4) ser diversificado, a fim de que cada tema chegasse ao aluno através de diferentes fontes;

5) ser concebido em função das necessidades dos participantes, tirando proveito de suas experiências;

6) despertar o interesse pela leitura e motivar a clientela a prosseguir no programa.

Para evitar dispersão de recursos e/ou superposição de esforços, partiu-se da análise: a) das publicações em uso nos programas do MOBRAL; b) das possibilidades de a equipe técnica do MOBRAL assumir a produção de material didático.

Como resultado desses estudos, desde a fase experimental, são utilizadas, pelos participantes do Programa, dois tipos de material didático:

1) *o material didático de referência* — material que fica no Posto Cultural para uso em sistema de empréstimo. Compreende o material dos Programas de Educação Integrada, Alfabetização Funcional, Educação Comunitária para a Saúde e outros, existentes no Posto Cultural, que complementam os assuntos abordados nos roteiros de atividade e de matemática;

2) *o material didático básico* — para uso individual, não sendo devolvido ao Posto Cultural. Composto de três livros do Conjunto Didático Básico do Programa de Educação Integrada e de material elaborado pelo MOBRAL:

- "Roteiro de Atividades", que orienta a clientela na busca de informações e, principalmente, na criação de mecanismos para uma atitude de autodesenvolvimento. Esse material procura orientar e motivar os alunos para o desenvolvimento de atividades ligadas ao tema em estudo;
- "Roteiro de Matemática", que fornece à clientela conteúdo teórico sobre matemática, orientando-a na busca de fontes de informações e na criação de mecanismos para uma atitude de autodesenvolvimento;
- "Folheto de Respostas", relacionado ao "Livro de Exercicios de Matemática", da Editora Abril, que fornece as respostas dos exercicios apresentados no livro e complementa os assuntos abordados em cada exercicio.

Com relação aos roteiros de atividades, estes se apresentam, hoje, com características distintas daquelas do material utilizado na fase experimental.

Na fase experimental, os roteiros apresentavam unidade de linha didática que pode ser sintetizada nos itens:

1) textos e ilustrações relativos ao tema central;

2) remissões, ao longo do texto, para realização de exercícios finais e para indicação de material didático;

3) perguntas, ao final do texto, para o aluno responder de acordo com o que assimilou do tema e com a sua realidade;

4) ficha de avaliação de material, para ser preenchida pelo aluno.

É importante frisar que os textos apresentavam apenas aberturas sobre o tema em estudo, sendo, portanto, a maior carga de informações dada pelos demais livros do material básico ou de referência indicados para a leitura do aluno.

Passava, assim, a ser imprescindível a leitura desses materiais, não só para completar o estudo do tema, mas também para se compreender melhor o texto.

Ressaltava-se, nessa ocasião, a necessidade de que, em cada um dos roteiros, a extensão e a quantidade de conteúdos não fossem um primeiro obstáculo ao aluno autodidata.

Essa forma de material trouxe, porém, alguns problemas: a) os alunos tinham dificuldade em conjugar a utilização dos diferentes materiais; b) os alunos nem sempre tinham facilidade de acesso ao Posto Cultural, onde se encontra o material de referência, seja por falta de tempo ou problemas de distância; c) a quantidade excessiva de remissões aos exercícios do final prejudicava o bom andamento do estudo.

Tais problemas levavam, muitas vezes, o aluno a perder a visão geral do tema, causando, assim, sua desmotivação para o Programa.

Em 1977, foi feita uma análise dos nove roteiros de atividades utilizados até então. Os resultados dessa análise demonstraram: a) a necessidade de se modificar o material em uso; b) a importância de se criar novos roteiros de atividades, abordando outros temas também do interesse do aluno.

Passou-se, então, a nova linha de roteiros de atividades, que pode ser assim resumida:

1) textos e ilustrações relativos ao tema central;

2) perguntas:

- ao longo do texto: para reflexão do aluno e para o aluno responder, de acordo com sua realidade;
- ao final do texto: para o aluno responder, de acordo com o que assimilou do tema e para o aluno desenvolver comunicação e expressão;

3) listagem, ao final do livro, dos materiais básicos e de referência, onde o aluno encontra textos que complementam o estudo do tema;

4) ficha de avaliação dos roteiros, para ser preenchida pelo próprio aluno.

Para a produção do novo material foram estabelecidos critérios que se fundamentam: a) na filosofia do MOBRAL; b) na metodologia do Programa de Autodidatismo; c) nas características sócio-econômico-culturais dos participantes.

Esses critérios, em relação a cada parte componente da publicação, podem assim ser resumidos:

1) Capa: Houve a preocupação de apresentar um planejamento gráfico homogêneo, permitindo, assim, a rápida identificação de um roteiro de atividades do Programa. O tema a ser tratado, em cada roteiro, é expresso por título e ilustrações sugestivas e discriminado pela cor de fundo (geralmente cor quente).

2) Miolo: *Texto* — Procurou-se adequar a linguagem ao participante do Programa, apresentando periodos diretos, breves e vocabulário acessível. O importante é que a clareza, concisão, precisão e o rigor de linguagem são apresentados numa crescente preocupação de se acentuar o aspecto formativo e informativo, através do aprofundamento de cada assunto tratado. O caráter prático foi sempre valorizado, uma vez que se procurou dar, com relação a cada tema, o maior número de aberturas possíveis, de acordo com os interesses e necessidades dos participantes do Programa.
Ilustração — Procurou-se ilustrar bastante o texto, com a visível intenção de comunicar, de fazer com que o cliente, suplantando suas naturais dificuldades de leitura, pudesse encontrar, no texto, referências para o significado do seu estudo. Incluiram-se, ainda, ilustrações explicativas, imprescindíveis à natureza do trabalho. As ilustrações foram distribuidas de maneira tal que não houvesse excesso de texto corrido.

Acredita-se que o material, tal como se apresenta, possibilita o atingimento dos seus objetivos, motivando, cada vez mais, o cliente para prosseguir no Programa.

Os demais materiais, elaborados pelo MOBRAL, quais sejam "Roteiro de Matemática" e "Folheto de Respostas", não sofreram qualquer modificação, uma vez que estavam adequados aos objetivos e características dessa área de ensino.

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

O Programa se desenvolve a partir de caracteristicas especificas, determinadas na fase experimental e mantidas na fase de expansão. São elas:

1) oferecimento para estudo de temas do interesse e necessidade do aluno;

2) o tema, a ser trabalhado a cada momento, é sempre escolhido pelo próprio aluno. Não existe, portanto, uma ordem preestabelecida para estudo dos diferentes temas;

3) o tempo de trabalho em cada tema está condicionado ao ritmo de aprendizagem, ao interesse, à carência e à disponibilidade de tempo de cada aluno que poderá, por isso mesmo, ingressar ou sair do Programa a qualquer momento;

4) para viabilizar o estudo do tema selecionado o aluno tem acesso a materiais que lhe oferecem possibilidades de informar-se e atualizar-se sozinho;

5) o estudo de cada tema se concretiza por meio de trabalho com os textos do material didático, colocado à disposição pelo MOBRAL, e, ainda, com o desenvolvimento de atividades complementares.

Em relação aos temas para estudo, ressaltamos que foi prevista, inicialmente, a colocação de quinze temas à disposição dos alunos. No entanto, por dificuldades na produção de material didático, não foi possivel dar, até 1977, todas as opções pretendidas.

Na fase experimental, o aluno tinha 9 temas à sua disposição, quais sejam: Trabalho, Comunicação, Alimentação, Transporte, Corpo Humano, Comunidade, Cultura, Higiene e Saúde e Agricultura e Pecuária. Na 1ª fase de expansão, contava com onze temas: Comunidade, Brasil, Habitação, Indústria e Comércio, Trabalho, Comunicação, Alimentação, Transporte, Agricultura e Pecuária, Universo e Matemática. Tais temas seriam complementados em 1978.

Ressaltamos ainda que, quanto ao estudo do tema matemática, foram mantidos, em 1977, os procedimentos previstos na fase experimental.

Assim, se o aluno escolher o tema matemática, utilizará 4 roteiros que obedecem a uma ordem preestabelecida, tendo em vista a natureza dessa área de estudo. Dessa forma, o aluno receberá, para dar inicio ao

estudo desse tema, o "Roteiro de Matemática 1". A distribuição dos demais roteiros (2, 3 e 4) estará condicionada ao ritmo de aprendizagem e interesse do aluno em continuar estudando esse assunto.

Para complementar o estudo de cada "Roteiro de Matemática", o aluno contará, dentre os materiais didático básico e de referência, principalmente, com os livros de exercicios de matemática de cada editora e os folhetos de respostas a eles relacionados (básico).

Nos roteiros de matemática há indicações, após cada assunto, para a utilização desses materiais.

Um programa com essas caracteristicas exige uma ênfase no acompanhamento do aluno.

Na fase experimental, previa-se que o Encarregado da Área Pedagógica (EPEDE) da COMUN se responsabilizasse pelo acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos participantes do Programa.

No entanto, verificou-se que o EPEDE não realizou, conforme o previsto, suas tarefas de realimentação e orientação aos alunos. Muitas vezes, o ECULT — Encarregado das Atividades Culturais — ou outro elemento da COMUN ou da Comunidade assumia essa responsabilidade. Constatou-se, ainda, em alguns casos, a falta de elementos para realizar o trabalho de acompanhamento do aluno.

Assim, para a fase de expansão, em cada municipio onde o Programa foi implantado, selecionou-se um monitor que, por seu trabalho de orientação e acompanhamento junto aos alunos, recebe uma gratificação mensal fixa do MOBRAL.

A seleção do monitor é feita pelo presidente da COMUN, juntamente com o responsável pela implantação do Programa.

Para a seleção do monitor, tendo em vista o desenvolvimento de atividades de orientação e acompanhamento do aluno, são observados os seguintes requisitos: a) nivel de escolaridade — minimo de 4 (quatro) primeiras séries do ensino de 1º grau; b) tempo disponivel — minimo de 80 horas mensais, ou seja, uma média de 20 horas semanais para desenvolver atividades exclusivamente referentes ao Programa de Autodidatismo.

Cada monitor, antes de iniciar suas atividades, preenche uma ficha de cadastramento.

A tabulação de 183 fichas de cadastramento permitiu registrar as seguintes informações, relativas aos monitores do Programa, em 1977: grande parte era do sexo feminino (92,35%) e constituia um grupo relativamente jovem, tendo em sua maioria entre 19 e 25 anos.

Com relação à profissão, a incidência maior recaiu sobre professores (43,71%) e estudantes (31,14%). A maioria (72,68%) tinha esco-

laridade acima de 1º grau, sendo que 38,79% tinham 2º grau completo e 7,66% tinham nível superior. Verifica-se, portanto, que de modo geral o nível de escolaridade dos monitores do Programa, em 1977, foi satisfatório.

Por outro lado, a maioria dos monitores (81%) já tinha mantido vínculo anterior com o MOBRAL ou manteve esse vínculo, em 1977, sendo que, desse percentual, 32% exerciam atividades no Posto Cultural.

Em suas atividades de acompanhamento e avaliação do participante do Programa o monitor procura:

1) esclarecer dúvidas relativas ao conteúdo estudado;

2) orientar a utilização do material de referência relativo ao assunto em pauta;

3) analisar os exercícios resolvidos pelos alunos, no final de cada roteiro;

4) indicar outros materiais, existentes na comunidade, que complementam o tema em estudo;

5) incentivar o aluno para continuar no Programa;

6) verificar o grau de compreensão do aluno em cada tema;

7) observar se as informações contidas no roteiro foram aproveitadas pelo aluno para melhoria de sua vida, modificando seu comportamento;

8) avaliar cooperativamente os trabalhos desenvolvidos pelos alunos, o seu interesse e desempenho no Programa.

O desenvolvimento das atividades do monitor, assim como dos demais responsáveis a nível de município, é acompanhado pelo Subsistema de Supervisão Global e Agência Pedagógica.

Os responsáveis pelo acompanhamento do Programa em seus diferentes níveis, nacional, estadual/territorial e municipal, realizam tarefas tais como: planejamento, implantação, treinamento, avaliação cooperativa, contatos com a clientela etc.

CONCLUSÃO

O Programa de Autodidatismo como processo educativo, centrado sobre o aluno adulto como agente de sua própria educação, situa-se

na perspectiva de garantir a educação permanente, atribuindo sua prioridade aos grupos menos favorecidos e que têm menores oportunidades de escolarização. Por isso foi concebido em função das necessidades de seus participantes, tirando proveito tanto da diversidade de suas experiências, como de suas motivações e capacidades. Permite ao aluno progredir de acordo com a sua própria velocidade de aprendizado e seus interesses.

O Programa propõe-se ao atingimento de objetivos de educação de adultos, tais como:

1) aumento de conhecimentos gerais, no contexto da educação permanente, desenvolvimento individual e acesso à cultura;

2) aumento da eficácia profissional, graças à formação e ao desenvolvimento pessoal, ao aperfeiçoamento periódico e à reconversão, em função de maior mobilidade e promoção profissional;

3) compreensão de problemas da sociedade, visando assegurar uma participação mais efetiva no desenvolvimento econômico e social da comunidade como um todo;

4) aquisição de conhecimentos práticos, sobretudo os ligados às necessidades básicas do ser humano (saúde, alimentação, educação, trabalho etc.).

O autodidatismo favorece a participação mais ampla possível e leva em consideração fatores como os problemas de ordem familiar, social e profissional que pesam sobre o adulto, a fadiga e a menor disponibilidade que deles resultam, as especificidades das funções psicológicas e a utilização do tempo livre.

A própria natureza desse Programa, baseado na autodidaxia, no ritmo de aprendizagem e no interesse de cada aluno, impede a fixação de parâmetros avaliatórios que mediriam o grau de atingimento dos objetivos prefixados. Entretanto, tem-se conhecimento do alto grau de aceitabilidade por parte das comunidades onde foi implantado, através, principalmente, de depoimentos e do número de inscrições.

Por outro lado, num pais como o Brasil, que apresenta caracteristicas tais como: grande extensão territorial, distribuição irregular de sua população, existência significativa de recursos humanos pouco qualificados, dificuldades de acesso a materiais para leitura, registra-se a importância do Programa de Autodidatismo. Por isso, concebeu-se uma metodologia e estratégia especificas que, além de considerar a filosofia de educação permanente, procuram atender a realidade brasileira.

A Formação dos Recursos Humanos Envolvidos na Ação do MOBRAL

Maria Stella Vieira da Fonseca
Odaléa Cleide Alves Ramos

O ano de 1970, em que o MOBRAL inicia regularmente suas atividades, pode ser considerado um marco decisivo na história da educação brasileira. Tendo em vista o quadro educacional em termos de população adulta analfabeta, e considerando que a lei de criação do MOBRAL atribuía a esta Fundação o Plano de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adolescentes e Adultos, a tarefa que se impunha era de enormes proporções.

A missão, de fato, era grandiosa e pioneira. Por um lado, o MOBRAL se propunha erradicar o analfabetismo até 1980. Por outro, implantar toda uma infra-estrutura que lhe permitisse traduzir em realidade os princípios da educação permanente. Ressalta-se, ainda, que a ação do MOBRAL teria de incidir num momento histórico. Esta ação não poderia ser retardada sob pena de não atingir a erradicação do analfabetismo em 1980 — relembre-se que o momento tinha sido considerado adequado ao lançamento de um movimento deste porte — e ainda de não trazer ao país os benefícios da implantação de um Sistema de Educação Permanente, fatores que indiscutivelmente seriam impeditivos de sua arrancada para o desenvolvimento.

O quadro que se apresentava ao MOBRAL pode ser assim descrito:

— a escassez de recursos humanos especializados em educação de adultos; este foi, sem dúvida, um dos mais graves problemas que o MOBRAL teve, logo de início, de enfrentar. De fato, deve-se enfatizar, havia no Brasil toda uma tradição de formação de educadores

especializados nos vários graus de ensino formal. As campanhas de alfabetização anteriores recrutaram para seus quadros esses valores que levaram para a sua ação toda uma bagagem enraizada nos cânones do ensino formal, adaptando-a à alfabetização de adultos, sem levar quase sempre em conta as caracteristicas essenciais e existenciais desse adulto;

— o número excessivamente alto de analfabetos;

— a grande extensão territorial brasileira, com uma grande diversificação de realidades geográficas, climáticas, culturais, étnicas e sociais;

— a falta de um sistema de comunicação constante que ligasse todo o país.

Levando em conta estes fatores, e tendo em vista os objetivos a que se propôs, o MOBRAL sentiu, logo de inicio, a necessidade de criar uma estrutura tal que lhe permitisse atender a todas essas variações que compunham o quadro sócio-econômico-cultural do Brasil. Para tanto, adotou como critérios básicos de atuação a descentralização de ações e a centralização de controle que foram operacionalizados através de três niveis administrativos: MOBRAL Central, Coordenações Estaduais/Territoriais, Comissões Municipais.

O MOBRAL, entretanto, estava consciente de que toda essa flexibilidade administrativa, se bem que fundamental, seria estéril se não investisse, prioritariamente, na formação de recursos humanos especializados em educação de adultos. Verificou-se ser imprescindivel a implantação de um sistema de treinamento que viesse preencher a lacuna representada pela falta de recursos humanos que, por sua formação acadêmica, não podiam ser considerados aptos para a execução de um programa de educação de adultos em larga escala. Em todos os niveis esta carência era sentida: MOBRAL Central, Coordenações Estaduais e Territoriais, Comissões Municipais, alfabetizadores e demais executores dos diversos programas que, ao longo do tempo, deveriam ser implantados pelo MOBRAL.

Por outro lado, consciente de que existem inúmeros indicadores que permitem apreciar objetivamente o desenvolvimento sócio-econômico de uma comunidade (condições sanitárias, alimentação e nutrição, emprego, habitação, lazer e atividades recreativas etc.), o MOBRAL recrutou, desde logo, para seus quadros dirigentes uma equipe multidisciplinar de profissionais que estivessem atentos a todas as implicações de uma larga ação educacional.

A formação profissional e a sensibilidade de cada técnico, o conhecimento de experiências internacionais que lograram bons ou

maus resultados, a análise critica das campanhas de alfabetização nacionais que antecederam o MOBRAL, o estudo da lei que criou este órgão e toda uma conscientização dos principios da educação permanente foram as fontes orientadoras iniciais desta equipe polivalente de técnicos a quem coube deflagrar a ação desde o seu planejamento até a sua concretização em campo.

Por sua vez, essa equipe inicial vem sendo objeto de um continuo aperfeiçoamento através de reciclagens internas, participação em cursos e seminários realizados no Brasil e no exterior e toda uma gama de informações e documentos fornecidos pelos órgãos do MOBRAL especializados nessas áreas, como o Centro de Pesquisa e Documentação e a recém-criada Gerência de Recursos Humanos.

Além de sua própria especialização, esta equipe inicial teve como uma de suas principais tarefas criar um sistema de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos, em todos os niveis do MOBRAL. De fato, coube a estes profissionais criar um sistema próprio que habilitasse pessoas envolvidas ou a serem envolvidas no processo a exercerem uma verdadeira ação andragógica.

Assim, coube a esta equipe a capacitação inicial dos recursos humanos das Coordenações Estaduais e Territoriais e mesmo, quando necessário, dos elementos encarregados pelos vários programas a nivel de município, à proporção que estes iam sendo implantados. De fato, ressalta-se que, à medida que se ampliavam as oportunidades educacionais representadas pelos vários programas do MOBRAL, tornava-se imperioso que novos elementos fossem capacitados dentro de uma área especifica, sem que, no entanto, se perdesse de vista o principio básico de que cada um desses programas não constitui uma unidade isolada, mas parte integrante de um Sistema de Educação Permanente.

O MOBRAL viu-se, assim, diante da necessidade de criar o seu próprio sistema de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos.

Diante do compromisso assumido com a nação de erradicar o analfabetismo até 1980, diante ainda do excessivo número de analfabetos, o MOBRAL viu-se na contingência de recrutar e capacitar um grande número de alfabetizadores em todo o território nacional. Na impossibilidade de capacitar todos esses alfabetizadores diretamente, ou seja, pelo próprio MOBRAL Central, o que ademais não seria aconselhável, tendo em vista o principio de adaptar cada programa às diferentes realidades existentes, o MOBRAL teve de montar e aperfeiçoar com o correr dos anos um esquema de treinamento de alfabetizadores por efeito multiplícador. Sentiu-se desde logo a necessidade de se contar, a nivel de estado/território, com o elemento responsável pela ade-

quação das orientações gerais à realidade local. Emerge assim a figura do agente. Surge o primeiro deles: o agente pedagógico.

Os agentes das Coordenações Estaduais/Territoriais são os responsáveis pela coordenação, planejamento e acompanhamento dos programas de sua área a nivel de unidade da Federação. São também os responsáveis pela adequação de cada programa à realidade de seu estado ou território. Seria, portanto, dispensável afirmar que, exatamente pela extrema importância de suas funções, a sua capacitação inicial e seu constante aperfeiçoamento profissional são objeto de especial atenção por parte do MOBRAL Central.

Inicialmente, os agentes têm sua capacitação assegurada por técnicos do MOBRAL Central. Cabe registrar que, embora cada agente tenha na sua capacitação inicial uma carga predominante de informações sobre sua área especifica de atuação, os demais programas do MOBRAL também lhe são apresentados para que, numa perspectiva critica e analitica, o agente de cada área sinta-se responsável por um programa que, todavia, constitui, juntamente com os demais, parte integrante de um sistema.

Mas, a capacitação dos agentes não se limita a estas informações iniciais. Ao contrário, outras e variadas formas de capacitação são utilizadas. Algumas dessas formas serão descritas a seguir:

1) os agentes são alvo de uma assistência técnica praticamente permanente, direta ou indiretamente, através de deslocamento, aos estados e territórios, de técnicos do MOBRAL Central para treinamento em serviço. Por vezes, esta assistência técnica é dada também para agentes mais antigos e experientes de outras Coordenações;

2) outra forma de assistência técnica prestada aos agentes é realizada através de uma correspondência sistemática e constante entre o agente de uma determinada área e a gerência ou centro do MOBRAL Central responsável pela área correspondente. Assim, o agente pedagógico, por exemplo, envia seu relatório à Gerência Pedagógica do MOBRAL Central, que lhe responde analisando-o dentro de uma perspectiva critica, orientando, fornecendo subsidios para soluções de problemas, para um replanejamento das atividades e mesmo indicando bibliografia para seu constante aperfeiçoamento. O agente cultural tem este mesmo tipo de contato com o Centro Cultural do MOBRAL Central, o agente financeiro com a Gerência Financeira etc.;

3) das formas mais eficientes de aperfeiçoamento dos recursos humanos envolvidos na ação do MOBRAL e mais especificamente dos agentes é

o Encontro Nacional ou Regional desses agentes. Nesses encontros, embora a ênfase seja dada à análise dos programas e projetos de cada área específica de atuação de cada grupo de agentes (culturais, de ação comunitária, pedagógicos, de apoio etc.), há ainda informações, estudos e reflexões sobre os demais programas do MOBRAL, sobre princípios de educação de adultos dentro de uma concepção de educação permanente, sobre desenvolvimento comunitário etc. Nestes encontros, realizados quase sempre anualmente, examinam-se também todos os programas, projetos e atividades de cada área, determinam-se as suas prioridades em cada unidade da Federação, dentro da perspectiva da estratégia anual desta Organização.

A partir de 1973, principalmente, quando por força da criação de outros programas, novos agentes foram surgindo nas Coordenações, sentiu-se a necessidade de que elementos intermediários fossem engajados no Sistema MOBRAL a fim de que não só fossem os responsáveis pelo repasse aos elementos de base dos princípios norteadores de cada novo programa, como também pudessem ser os responsáveis por um verdadeiro trabalho de supervisão global. Fugindo, para melhor entendimento do sistema de capacitação dos recursos humanos do MOBRAL, da ordem cronológica até então seguida neste capítulo, colocaremos agora a posição do Subsistema Global.

Instaladas as classes, criadas as Comissões Municipais, deflagrados, enfim, os Programas de Alfabetização Funcional e de Educação Integrada, sentiu-se a necessidade de instalar um Subsistema de Supervisão com o objetivo de conseguir melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais e melhor produtividade nos programas, coordenar o desenvolvimento harmônico dos planos e programas em todos os níveis e fornecer dados para estudos e reformulações.

Três níveis de supervisores foram criados e capacitados para suas funções:

1) o Supervisor Estadual/Territorial;

2) o Supervisor de Área;

3) o Supervisor de Município.

Os Supervisores de Área são parte do Subsistema de Supervisão Global do MOBRAL, órgão de extrema importância pelo caráter de polivalência de suas funções, que torna viável, dentre outros fatores, a integridade da informação no sistema de treinamento por efeito multiplicador pelo qual o MOBRAL teve de optar.

O Supervisor de Área do MOBRAL, que tem atualmente entre 4 e 5 municipios sob sua responsabilidade, é alvo de especial atenção no que se refere à sua formação.

Ao ingressar no Sistema MOBRAL, o supervisor é objeto de uma formação inicial que consiste num estágio de 40 horas, aproximadamente, na Coordenação Estadual do MOBRAL, estágio este realizado sob a responsabilidade dos Supervisores Estaduais, dos agentes das diferentes áreas (pedagógica, cultural, profissional, de finanças, de ação comunitária etc.) e do Cordenador Estadual Adjunto. Neste estágio inicial são abordados grandes temas como:

1) a educação de adultos em uma perspectiva de educação permanente;

2) o Sistema MOBRAL — sua estrutura e funcionamento;

3) os programas e atividades do MOBRAL;

4) o conceito, os métodos e técnicas de supervisão;

5) o conceito do MOBRAL de Supervisão Global (global porque os supervisores possuem um papel polivalente, na medida em que têm a seu cargo supervisionar todos os programas e atividades do MOBRAL no campo);

6) relações humanas.

Recebido o treinamento inicial e antes de assumir de fato suas funções, o novo supervisor recebe ainda um treinamento em serviço durante cerca de um mês, durante o qual ele é acompanhado por um supervisor mais antigo em suas funções.

Tendo sempre em vista a alta importância das funções do Supervisor de Área do MOBRAL, todos os meses, durante 4 dias em média, são realizados encontros de todos os elementos envolvidos na supervisão na Coordenação Estadual/Territorial, encontros estes sob a responsabilidade dos Supervisores Estaduais/Territoriais, dos agentes das várias áreas e, com freqüência, de técnicos do MOBRAL Central. É no transcurso desses encontros mensais que os supervisores são realimentados em conteúdos teóricos e práticos dos diferentes programas do MOBRAL. É, ainda, durante esses encontros mensais, que são realizadas atividades de avaliação dos trabalhos desenvolvidos e o planejamento (ou replanejamento) das ações.

Uma outra forma de qualificação até então utilizada eram os Treinamentos Globais Integrados e Sucessivos que contavam com material básico idêntico para todas as regiões: textos ilustrados e fitas gravadas. Sua flexibilidade metodológica e a diversificação de conteúdos com

opção de uso possibilitada pela sua divisão em módulos *por assunto* visavam garantir a não massificação e a adequação de temas aos programas e necessidades do MOBRAL conforme cada comunidade e os recursos humanos envolvidos.

Os supervisores são objeto, ainda, de um outro tipo de formação, por meio de correspondência direta do MOBRAL Central — através da Coordenação do Subsistema de Supervisão Global — ou da Coordenação Estadual, através de cartas mensais que, sob forma de estudo dirigido, lhes dá subsidios para aprofundar seus conhecimentos teórico-práticos em matéria de supervisão.

Atualmente, o treinamento introdutório dos elementos da COMUN é de responsabilidade dos Supervisores de Área do MOBRAL.

Reportando-nos mais uma vez às origens do MOBRAL, é importante salientar o problema que teve de ser equacionado por esta Fundação, no que se refere à capacitação dos alfabetizadores, quando não só se engajam na ação, como também no seu constante aperfeiçoamento. É essa capacitação, sob suas diferentes formas, que pretendemos caracterizar agora.

Formação Inicial — ao ingressar no Sistema MOBRAL, um candidato a alfabetizador recebe um treinamento básico, com uma duração média de 24 horas, versando sobre os seguintes grandes temas:

1) a alfabetização de adultos numa perspectiva de educação permanente;

2) as caracteristicas do aluno adolescente e adulto;

3) a relação professor/aluno;

4) os princípios de aceleração e de funcionalidade que estão subjacentes à metodologia do programa;

5) a metodologia do Programa de Alfabetização Funcional: cartaz gerador, palavra geradora, técnicas de trabalho em grupo e de trabalho diversificado, a utilização do material didático;

6) conteúdos gerais necessários ao desenvolvimento da metodologia: alimentação, trabalho, comunicação, cultura, higiene e saúde, transporte, habitação etc., ao lado de informações sobre o conteúdo dos demais programas do MOBRAL;

7) avaliação do aluno, auto-avaliação do alfabetizador.

Treinamento em Serviço — além da formação inicial, especial ênfase é dada à capacitação do alfabetizador ao longo de cada convênio do Programa de Alfabetização Funcional. Essa capacitação em serviço é proporcionada através de visitas às classes, entrevistas/orientações com os supervisores, elementos da Comissão Municipal e elementos do corpo técnico das próprias Coordenações Estaduais/Territoriais.

Ao lado das visitas e entrevistas, estágios de reciclagem são organizados todos os meses, com duração média de 8 horas, com o objetivo de dar condições aos alfabetizadores de aprofundar seus conhecimentos e de aperfeiçoar seu trabalho de educadores de adultos. Nessa reciclagem periódica os temas a abordar são definidos em função das necessidades dos alfabetizadores.

O Material Didático — é outra fonte formadora e informadora dos alfabetizadores do MOBRAL. De fato, do conjunto de material didático do Programa de alfabetização Funcional, faz parte o "Roteiro de Orientação do Alfabetizador". Esse Roteiro representa mais um meio de capacitação do alfabetizador, na medida em que apresenta, numa linguagem simples e acessivel, toda uma teorização sobre educação de adultos, ao lado dos objetivos do Programa. O Roteiro fornece ainda orientações sobre o modo pelo qual o material didático deve ser utilizado nas classes.

É importante salientar ainda que o alfabetizador é sempre estimulado a participar, para o seu próprio enriquecimento pessoal, de outros programas do MOBRAL, em particular do Programa de Autodidatismo, cujo conteúdo lhe permite aumentar seus conhecimentos.

Tendo em vista o expressivo número de pessoas que já se engajaram no Programa de Alfabetização Funcional desde 1970, considerando que estas pessoas em sua expressiva maioria não tinham nenhuma formação anterior na área de educação de adultos, tendo em vista, finalmente, a oportunidade constante de encontros, orientações e reciclagens periódicas, pode-se afirmar, sem receio de ufanismo, que o MOBRAL tem representado a primeira grande agência de formação de educadores de adultos, mesmo que se considerasse a existência de um só programa como o de Alfabetização Funcional. Mas, os programas são vários, com seus objetivos específicos e, portanto, número ainda mais expressivo de educadores de adultos vem sendo habilitado pelo MOBRAL.

Relembre-se que, paralelamente ao Programa de Alfabetização Funcional, foi implantado o Programa de Educação Integrada, cuja

duração é de 720 horas, distribuídas de 12 a 18 meses, dependendo da opção das Secretarias de Educação. O Programa equivale às quatro primeiras séries do 1º grau, o que representou mais uma necessidade de capacitação imediata de outros recursos humanos a serem envolvidos no processo.

Observe-se, desde logo, que o Programa de Educação Integrada, ao contrário do que ocorre com o Programa de Alfabetização Funcional, não é executado diretamente pelo MOBRAL. A esta Fundação cabe fornecer o material didático, a capacitação e supervisão dos recursos humanos envolvidos no Programa. A execução cabe aos professores das Secretarias de Educação e Cultura dos estados e dos municípios. As equipes técnicas e os supervisores dessas secretarias têm, num primeiro momento, sua capacitação assegurada por técnicos do MOBRAL Central e, por sua vez, repassam o treinamento recebido aos professores. Os objetivos dessa capacitação são propiciar aos executores do Programa o conhecimento de princípios básicos da educação de adultos e o domínio de técnicas e métodos preconizados pelo MOBRAL.

Pela necessidade de engajar no Programa de Educação Integrada pessoal técnico das Secretarias Estaduais e Municipais, portanto pessoal estritamente vinculado ao ensino formal, viu-se o MOBRAL ainda uma vez diante da contingência de criar o seu próprio sistema de capacitação para as pessoas que executam o referido Programa. E mais uma vez, pode-se assegurar, o MOBRAL afirmou-se como agência de capacitação de recursos humanos envolvidos em educação de adultos. O modo pelo qual essa capacitação se realiza é que, resumidamente, será visto a seguir.

A capacitação das pessoas engajadas no Programa de Educação Integrada tem uma duração média de 40 horas, na qual são abordados os seguintes temas:

1) a educação de adultos numa perspectiva de educação permanente;

2) o MOBRAL — seus programas e atividades;

3) os princípios de funcionalidade e aceleração do MOBRAL;

4) a metodologia do Programa de Educação Integrada;

5) as características do aluno adolescente e adulto;

6) as relações professor/aluno;

7) técnicas de trabalho em grupo e de trabalho diversificado;

8) avaliação do aluno e do professor.

O material didático fornecido pelo MOBRAL para o Curso de Educação Integrada também representa mais uma forma de capacitação de recursos humanos, na medida em que do referido material faz parte um volume dedicado ao professor, que coloca à disposição desse professor, como permanente fonte de reflexão e consulta, princípios que orientam a educação de adultos, a metodologia do Programa e mesmo o auxilia na tarefa de exploração dos temas geradores.

Citada anteriormente neste trabalho como a verdadeira força executora dos programas do MOBRAL, a Comissão Municipal foi, desde logo, objeto de especial atenção em termos de sua capacitação a fim de que se criassem condições para a efetiva deflagração e continuidade dos programas do MOBRAL em campo.

Deve-se ressaltar que é na capacitação dos membros das Comissões Municipais que a ação do MOBRAL encontra seu verdadeiro sentido na medida em que, composta por elementos representativos da comunidade, elas estão centradas num dos princípios básicos do MOBRAL, que é o desenvolvimento integral de toda a comunidade. Além disso, é também na participação consciente e efetiva da comunidade, da qual a Comissão Municipal é uma expressão legítima, que os programas do MOBRAL encontram seu respaldo e sua própria razão de ser. Daí, portanto, a especial importância dada pelo MOBRAL à capacitação dos membros da Comissão Municipal.

Porque o MOBRAL adota um conceito de educação permanente centrada no desenvolvimento integral do homem, os seus programas pedagógicos, culturais, profissionais e de ação comunitária são interdependentes. Como reflexo natural deste princípio, a capacitação dos elementos das Comissões Municipais é realizada através da integração dessas diferentes áreas, sem perder de vista a especificidade das funções de cada um.

Com uma duração média de 3 dias, os elementos das COMUN recebem um treinamento introdutório que versa sobre os seguintes grandes temas:

1) a educação de adultos numa perspectiva de educação permanente;

2) a ação do MOBRAL visando ao desenvolvimento integral do homem e da comunidade a que ele pertence;

3) o papel da COMUN enquanto agente do desenvolvimento de sua comunidade.

Ao lado deste conteúdo geral, cada membro da COMUN recebe orientações específicas sobre as funções que lhe competem. Apenas para exemplificar: o elemento encarregado dos programas pedagógicos recebe treinamento sobre os diferentes programas pedagógicos, seus conteúdos e métodos; o elemento encarregado das atividades culturais recebe orientações sobre o papel das atividades culturais na mobilização e no reforço dos outros programas do MOBRAL, sobre a valorização da cultura local e conteúdos sobre literatura, teatro, música, artesanato, artes plásticas etc.; o elemento encarregado da mobilização, por sua vez, tem um treinamento específico que trata de temas como:

1) a mobilização permanente dos recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento dos programas do MOBRAL;

2) as diferentes formas de mobilização, antes e durante o desenvolvimento dos diferentes programas;

3) a divulgação da ação do MOBRAL;

4) o contato com as entidades mais representativas da comunidade;

5) a formação de grupos de ação comunitária visando criar condições para que esses grupos diagnostiquem, proponham a assumam a solução de problemas da comunidade em matéria de educação, saúde, habitação, transporte etc.

Dada a importância do papel das COMUN no Sistema MOBRAL, seus elementos recebem ainda outras formas de treinamento, tais como as reciclagens mensais com uma duração média de 8 horas, sob a forma de orientação e treinamento em serviço, de responsabilidade dos elementos das Coordenações Estaduais ou Territoriais que possuem funções correspondentes a nível estadual ou territorial: o agente pedagógico, o agente cultural, o agente de profissionalização, o agente de educação comunitária para a saúde etc. Detectada a necessidade, técnicos do MOBRAL Central podem também ser responsáveis pela qualificação dos membros das COMUN.

Na medida em que a ação do MOBRAL se amplia, vão surgindo naturalmente as necessidades e a problemática específica de cada grupo de Comissões Municipais. E o MOBRAL, na preocupação constante de garantir a funcionalidade de suas formas de capacitação, iniciou durante o ano de 1978 uma série de Encontros de Comissões Municipais, com a participação da Coordenação Estadual/Territorial e do MOBRAL Central. Assim é que já se realizaram, neste ano, o Encon-

tro Nacional das Comissões Municipais das Capitais e os de municípios de mais de 100.000 habitantes.

As Comissões Municipais das capitais dos estados e territórios, bem como das cidades de mais de 100.000 habitantes vinham, em geral, encontrando um quadro que pode ser assim descrito:

1) ampla concentração de analfabetos, principalmente nas zonas periféricas dessas cidades. Repare-se que esta faixa da população, apesar de ter maiores estímulos para a alfabetização, principalmente provocados pelo fator emprego, tende a mostrar-se resistente à ação mobilizadora do MOBRAL por fatores vários que não se pretende aqui lembrar exaustivamente, mas que podem ser assim resumidos:

- a fadiga provocada, dentre outros fatores, pelo trabalho e pela distância entre o trabalho e o local de residência, com a conseqüente escassez de tempo para freqüentar uma classe de alfabetização;
- as formas de lazer encontradas nas grandes cidades e que têm lugar principalmente à noite, coincidindo, pois, com o horário que estava disponível para a freqüência às aulas;

2) dificuldade de recrutamento de alfabetizadores devida principalmente ao fato de que a gratificação do MOBRAL não pode ser considerada significativa em cidades de médio ou grande porte;

3) dificuldade de um envolvimento maior dos membros da Comissão Municipal, cujo trabalho voluntário para o MOBRAL é obviamente prejudicado pelo desempenho de suas funções gratificadas.

Na busca das soluções para estes problemas específicos, foram realizados os referidos Encontros. E, ainda mais, esses Encontros foram e continuarão a ser oportunidades para um aperfeiçoamento dos membros das COMUN na medida em que temas ligados à educação de adultos e desenvolvimento comunitário são também abordados. Observa-se, finalmente, que já podem ser apontadas algumas soluções encontradas a partir desses Encontros, como a gratificação fixa para o alfabetizador, criação de uma nova estrutura para as COMUN com maior flexibilidade, de maneira que as tarefas sejam mais diluídas etc.

CONCLUSÃO

São quase oito anos de busca e luta na formação de um *know-how* especializado. Oito anos em que toda uma trajetória foi cumprida e

envolveu milhares de pessoas. Nesses anos, todos os recursos humanos envolvidos no MOBRAL foram treinados várias vezes, em formas e métodos os mais diversos, que vão do contato pessoal, correspondência e publicações, ao uso dos meios de comunicação de massas.

A capacitação tem sido coerente e efetiva. A constatação se dá através das sucessivas promoções dos recursos humanos galgando postos superiores na Organização, dos convites que esses recursos vêm recebendo para cargos em outras empresas oficiais ou particulares e, sobretudo, através dos resultados alcançados nestes anos de atuação do MOBRAL.

Olhando-se para trás e revendo-se o quadro que se apresentava ao MOBRAL nos idos de 1970 e o desafio que aceitou diante do índice elevado de analfabetismo, a aspiração de criar um processo de educação permanente e a escassez de recursos humanos especializados, tem-se a consciência de que tudo mudou graças à fé e pertinácia desses mesmos recursos humanos.

O método de treinamento do MOBRAL foi criado com base na urgência de atender a um processo e na necessidade de difundi-lo entre os dirigentes, executores, alfabetizadores, monitores e todos os demais elementos envolvidos. A extensão territorial do país e dificuldades de comunicação levaram os dirigentes a utilizar o *treinamento por efeito multiplicador*, atingindo as mais longinquas localidades do país. E a complexidade desta tarefa cresceu na medida em que o MOBRAL aumentou o número das oportunidades educacionais que oferecia à sua clientela, através de seus vários programas, mas sem que perdesse de vista que estes programas não eram nem são isolados, mas se inter-relacionam, formando realmente um sistema que pode ser denominado Programa Nacional de Educação Permanente.

E hoje, quase oito anos depois, pode-se dizer que o MOBRAL, debruçado nos dados que lhe vêm do campo, pelo acompanhamento constante de seus projetos e atividades, pela avaliação de sua ação, tem condições de teorizar sobre educação de adultos. E essas condições, é óbvio, se concretizam principalmente na qualificação e aperfeiçoamento dos recursos humanos do Sistema MOBRAL.

A realidade é que, nos três níveis administrativos do MOBRAL, no Subsistema de Supervisão Global, no trabalho realizado junto às Secretarias de Educação e Cultura, à nossa própria clientela, e mesmo a outras entidades que, por força de convênios com o MOBRAL passaram a trabalhar também com a nossa clientela-alvo, a qualificação dos

recursos humanos é uma preocupação tão constante do MOBRAL que não seria demais afirmar poder ser esta Fundação hoje definida como uma grande agência de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos.

O Sistema de Informações

Reinaldo Loureiro Rocha

A rápida e prevista expansão do MOBRAL a quase 4.000 municipios fez com que grande volume de documentos tramitasse nos seus diversos setores.

No setor de controle de convênios de alfabetização funcional, por exemplo, no periodo de 1970 a 1972, deram entrada cerca de quinze mil convênios e um e meio milhões de boletins mensais de freqüência, correspondentes ao desenvolvimento desses convênios.

O acréscimo constante destes volumes levou o MOBRAL Central à contratação de pessoal estagiário para suprir as necessidades quantitativas de processamento, sendo que progressivamente aumentava a perda de confiabilidade no processo de controle efetuado manualmente.

Na Gerência Financeira, quantidades mensais em torno de vinte mil guias de recebimento, pela rede de agências do Banco do Brasil S/A, das deduções de imposto de renda em favor do MOBRAL, tornaram clara a necessidade de implantação de uma máquina computadora para registro e apuração dos volumes de receita.

As quantidades crescentes de guias de remessa de numerário transferido às Comissões Municipais, para pagamento da gratificação dos alfabetizadores, exigiam um alto grau de segurança quanto ao seu registro e emissão. Até principios de 1972 tais operações financeiras eram registradas manualmente.

A extensão dos universos com que o MOBRAL então trabalhava levou a Organização a estrategicamente preparar-se para o tratamento

das informações e/ou dados resultantes que, cientificamente, crescem segundo uma lei exponencial (exploração de informação).

Sabe-se que a aplicação de um sistema de informações é conveniente, entre outras condições, em função de realidades de ordem programática, tais como:

1) volume crescente de informações e/ou dados a serem manipulados, que ultrapassam a capacidade de processamento manual, em função da relativa perda de controle sobre as variáveis *tempo* e *precisão*;

2) razoavel complexidade de cálculos cientificos com fórmulas matemáticas, funções etc., que, se não fossem realizados eletronicamente, demandariam uma parcela de tempo incompativel com as necessidades de planejamento e/ou pesquisa;

3) necessidade de recuperação acelerada (*Retrieval*) e confiável de informações registradas anteriormente.

O sistema de informações para a administração pode ser adotado, ainda, quando esta define uma estratégia de crescer para melhor atingir os seus objetivos, em face de pressões e competições originadas no ambiente em que opera.

Assim, em 1972, um diagnóstico efetuado pela então Assessoria de Organização e Métodos — ASSOM — para determinar quais os cursos de ação mais convenientes para aprimorar os procedimentos internos no MOBRAL, mostrou que um deles seria: " . . . implantação de um sistema, formalizado num grau adequado de descentralização e flexibilidade que possibilite a circulação, registro e recuperação de informações".

Um sistema de informações gerenciais foi desenvolvido, após identificadas as condições anteriormente descritas, com os seguintes objetivos:

1) *imediatos*:

- manter disponiveis processos de computação mecanizada que aceitassem grandes volumes de trabalho, prevendo inclusive a expansão de atividades do MOBRAL;
- prover a Secretaria Executiva e os órgãos controladores do MOBRAL de relatórios sobre as suas atividades pedagógicas, de mobilização, culturais, de profissionalização, de treinamento e pesquisa, financeiras e de apoio.

2) *mediatos*:

- estender progressivamente a aplicação dos processos aos órgãos periféricos (Coordenações e Centros), com a finalidade de diluir os custos iniciais da implantação do processo no MOBRAL Central, e diminuir o encargo computacional nos órgãos periféricos, que passariam a atuar basicamente como supervisores, fornecedores de informações primárias e usuários da informação condensada e tratada;
- estender as sistemáticas de controle e de pesquisa, desenvolvidas pelo MOBRAL, para outras áreas, quais sejam: os demais programas do MOBRAL ou outros gerados por entidades que se relacionam com o MOBRAL.

METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

No desenvolvimento do projeto do sistema integrado de informação, a equipe de planejamento, atenta aos trabalhos anteriormente realizados por outras organizações, esteve sempre mais preocupada com o problema da integração modular do que com a unidade. A equipe sabia que a preocupação excessiva com o aspecto da unidade levou muitas implantações ao fracasso. De fato, veremos que não deve haver um sistema de informações gerenciais, mas um conjunto de subsistemas integrados.

Superado esse primeiro obstáculo de concepção, impunha-se uma definição sobre o caminho a ser trilhado: a implantação do sistema e operação do processamento de dados diretamente ou mediante contrato com empresa especializada.

O MOBRAL optou pela segunda linha de ação, por meio de concorrência pública, sendo selecionada uma firma especializada para tratamento da informação que seria coletada pelo MOBRAL. Basicamente a ASSOM não desejava, à época, envolver o MOBRAL no uso de máquinas, mas sim absorver a tecnologia informática; assim, a contratação de empresa especializada seria o primeiro passo para evoluir na área de processamento de dados.

Por outro lado, ficou resolvido um velho problema comum às implantações, ou seja, o referente à lógica de significação (semântica do sistema) e à lógica de posição (sintaxe do sistema). O primeiro, relativo à concepção e integração modular dos diferentes subsistemas, foi realizado pela Assessoria de Organização e Métodos — ASSOM — (ver

sistemograma de informações); o segundo, referente à análise, programação, implantação e execução, foi entregue aos cuidados da firma vencedora.

O tratamento da informação foi orientado, basicamente, para as de natureza *ativa, escrita, interna* e *histórica* (recuperação de arquivos de significativa importância para os trabalhos da organização).

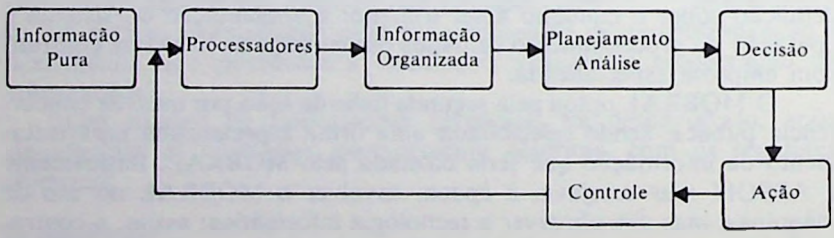
Na realização desse trabalho foi dada uma ênfase especial à *complexificação dos dados* em relatórios sucintos, para alimentação do processo decisório, em oposição à atitude clássica de computação através de volumosos e pouco significativos relatórios.

Estas as linhas básicas de planejamento emanadas da Secretaria Executiva, atenta à modernização do seu processo gerencial, de modo a desenvolvê-lo com base em pesquisas, a dotá-lo de flexibilidade para rápidas mudanças estratégicas e, finalmente, a torná-lo apto para enfrentar a explosão da informação.

Na montagem do seu sistema, o MOBRAL preocupou-se com a geração de fluxos organizados de informações para alimentação das suas funções de planejamento e controle.

A concepção básica para obtenção desse resultado está em conformidade com o modelo clássico de tratamento e geração de fluxos apresentado no quadro 1.

QUADRO 1



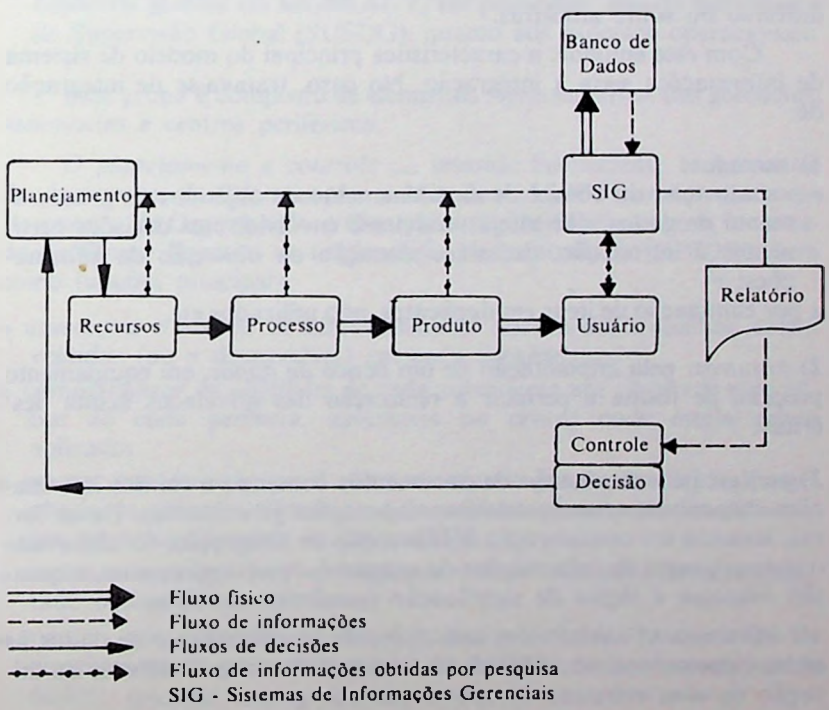
Esta visão integrada do planejamento e controle evitava os tipos mais comuns de distorções, uma vez que é sabido que os padrões de controle são produzidos na fase de planejamento e, de modo geral, planos são organizados com a finalidade de corrigir distorções detectadas na fase de controle.

O MOBRAL não teve apenas a preocupação de montar um sistema, mas de tratar a informação segundo um enfoque sistêmico. Nessas condições, na fase de planejamento, foram levados em consideração os fatores ambientais e competitivos de sistemas já existentes, bem como os estratégicos e táticos. Os dois primeiros, relacionados com o contexto onde têm lugar, e os dois últimos, com os aspectos internos da sua estrutura e ação.

Na fase de controle, a preocupação volta-se para a produção de um fluxo continuo de realimentação, de modo a eficientizá-lo pela previsão e rapidez da ação corretiva.

O desenho básico, bastante flexível, que deu origem ao sistemograma, foi o apresentado no quadro 2.

QUADRO 2



Fica assim claro que o MOBRAL, para administrar um sistema do porte do aqui descrito, não teria, como não teve, outra alternativa que não fosse o tratamento científico da sua informação, elemento essencial para a manutenção do controle sobre um universo educacional tão complexo.

A equipe responsável, quando do desenvolvimento do projeto do sistema integrado de informações, atenta aos trabalhos anteriormente realizados por outras organizações, esteve sempre mais preocupada com o problema da *integração modular* do que da *unidade*. Pois havia comprovações de que não deve existir um *sistema único* de informações gerenciais (para planejamento/decisão ou controle), mas um conjunto de subsistemas integrados.

Cada subsistema, entretanto, deve ser desenvolvido isoladamente, com instrumentais próprios e dirigidos ao campo com instruções específicas.

Estes instrumentais são lançados, conforme cada caso, sobre o universo ou sobre amostras.

Com este enfoque, a característica principal do modelo de sistema de informações seria a integração. No caso, tratava-se de integração de:

1) *entradas*:
- por ativação do comitê de direcionamento de objetivos de processamento de dados, que esteja totalmente envolvido nas decisões pertinentes à introdução, exclusão, alteração ou obtenção de informações; e
- por eliminação de itens em duplicatas, não utilizados etc.

2) *arquivos*: pela implantação de um *banco de dados*, em equipamento próprio, de forma a permitir a realização das atividades acima descritas;

3) *saídas*: pela divulgação de documentos contendo o rol das informações disponíveis e/ou os relatórios/apurações já existentes. Desta forma, levando em consideração a concepção de integração, foi elaborado o sistemograma de informações do quadro 3, resolvendo, assim, a questão referente à lógica de significação (semântica do sistema).

O desenvolvimento das aplicações de processamento de dados às rotinas operacionais do MOBRAL iam se desenrolando através da ativação de uma estrutura composta por seis grupos básicos:

1) comitê de política de sistemas;

2) de planejamento e controle;

3) de engenharia de sistemas;

4) executivos para desenvolvimento e operação de subsistemas;

5) de supervisão, controle e treinamento;

6) de apoio logistico.

A política de sistemas — cujas funções principais são:

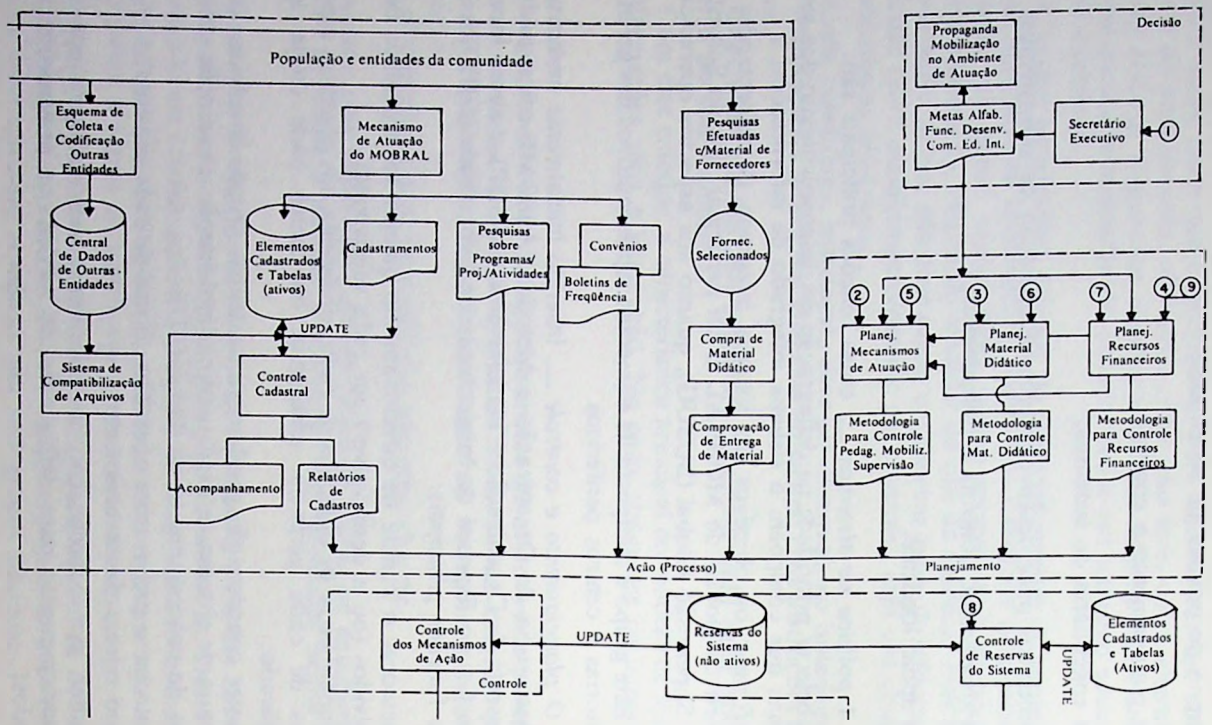
- estabelecer prioridade na deflagração do desenvolvimento dos subsistemas que compõem o sistema integrado de informações; e
- conformar os objetivos do sistema integrado de informações aos objetivos globais do MOBRAL e, em particular, aos do Subsistema de Supervisão Global (SUSUG), quanto aos aspectos operacionais.

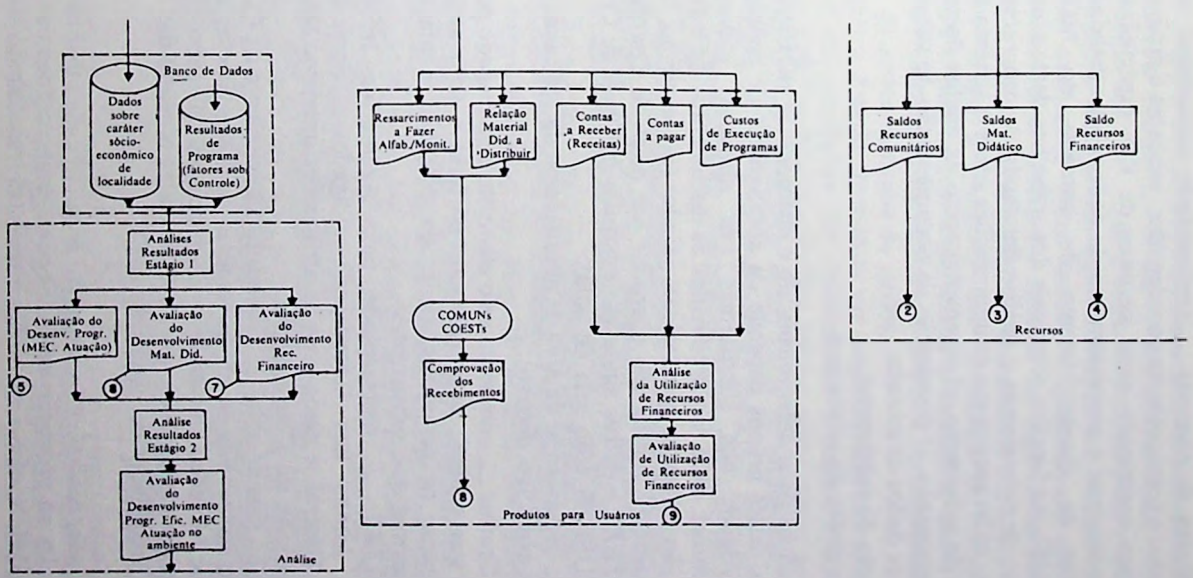
Este grupo é composto de elementos representativos das gerências, assessorias e centros periféricos.

O planejamento e controle — inserido inicialmente na estrutura da Assessoria de Organização e Métodos (ASSOM), em seguida na Assessoria de Organização e Planejamento (ASSOP), e agora localizado no Grupo Especial de Implantação de Informática (GIFOR). Tem como funções principais:

- assessorar o comitê de direcionamento quanto aos trabalhos desenvolvidos (ou a desenvolver) em cada subsistema;
- compatibilizar os objetivos de cada subsistema aos objetivos específicos de cada gerência, assessoria ou centro onde esteja sendo aplicado;
- manter coordenação geral sobre os demais grupos envolvidos (engenharia de sistemas e executivo) na implantação e execução de serviços de processamento de dados (PD);
- controlar o progresso e operação normal de cada subsistema implantado ou em desenvolvimento;
- manter, por coordenação, as prioridades definidas pelo comitê de direcionamento para deflagração de serviços de processamento de dados;

Quadro 3


População e entidades da comunidade
Esquema de Coleta e Codificação Outras Entidades
Mecanismo de Atuação do MOBRAL
Pesquisas Efetuadas c/Material de Fornecedores
Central de Dados de Outras Entidades
Elementos Cadastrados e Tabelas (ativos)
Cadastramentos
Pesquisas sobre Programas/ Proj./Atividades
Convênios
Boletins de Freqüência
Fornec. Selecionados
UPDATE
Sistema de Compatibilização de Arquivos
Controle Cadastral
Compra de Material Didático
Comprovação de Entrega de Material
Acompanhamento
Relatórios de Cadastros
Ação (Processo)
Decisão
Propaganda Mobilização no Ambiente de Atuação
Metas Alfab. Func. Desenv. Com. Ed. Int.
Secretário Executivo
1
2
5
3
6
7
4
9
Planej. Mecanismos de Atuação
Planej. Material Didático
Planej. Recursos Financeiros
Metodologia para Controle Pedag. Mobiliz. Supervisão
Metodologia para Controle Mat. Didático
Metodologia para Controle Recursos Financeiros
Planejamento
Controle dos Mecanismos de Ação
Controle
UPDATE
Reservas do Sistema (não ativos)
8
Controle de Reservas do Sistema
UPDATE
Elementos Cadastrados e Tabelas (Ativos)


Banco de Dados
Dados sobre caráter sócio-econômico de localidade
Resultados de Programa (fatores sob Controle)
Análises Resultados Estágio 1
Avaliação do Desenv. Progr. (MEC, Atuação)
Avaliação do Desenvolvimento Mat. Did.
Avaliação do Desenvolvimento Rec. Financeiro
5
6
7
Análise Resultados Estágio 2
Avaliação do Desenvolvimento Progr. Efic. MEC Atuação no ambiente
Análise
Ressarcimentos a Fazer Alfab/Monit.
Relação Material Did. a Distribuir
Contas a Receber (Receitas)
Contas a pagar
Custos de Execução de Programas
COMUNs COESTs
Comprovação dos Recebimentos
Análise da Utilização de Recursos Financeiros
Avaliação de Utilização de Recursos Financeiros
8
9
Produtos para Usuários
Saldos Recursos Comunitários
Saldos Mat. Didático
Saldo Recursos Financeiros
2
3
4
Recursos

A engenharia de sistemas — representado inicialmente somente pela equipe técnica (composta de coordenador, analistas e programadores) de empresa contratada para assuntos de PD, especializada em engenharia de sistemas e processamento de dados. Na atualidade há a própria equipe de desenvolvimento de sistemas do MOBRAL (GIFOR/DESIS). As funções principais dos trabalhos deste grupo são:

- planejamento de subsistemas e análise detalhada do programa, compreendendo: a) levantamento de informações sobre o sistema em uso, b) desenho do subsistema, c) desenvolvimento da análise do subsistema, d) programação, e) preparação da documentação do subsistema;
- tratamento de dados de entrada;
- processamento do subsistema;
- controle das saidas do subsistema.

Os executivos para desenvolvimento e operação de subsistemas — a composição destes grupos depende da abrangência de aplicação do subsistema. Alguns dos subsistemas *são operados somente no MOBRAL Central*, onde são produzidos os documentos de entrada de dados e onde são utilizados os relatórios gerados (por exemplo, controle de correspondência); outros *são operados até nível de Coordenações (COEST/COTER)*, e outros ainda *são operados até nível de Comissão Municipal* (COMUN e/ou sala de aula).

Portanto, dependendo da área de abrangência da aplicação, é criado um grupo executivo diverso:

- *MOBRAL Central* — composto pelo elemento encarregado pelo subsistema (e sua equipe), designado por portaria e com atribuições predeterminadas de acompanhamento da definição, implantação e operação normal dos subsistemas;
- *COEST/COTER* — representado pelo Agente de Informática (ANFOR), lotado nas Coordenações, ligado a elementos do MOBRAL Central, e ainda com as atribuições interpenetrantes nas diversas agências da Coordenação;
- *COMUN* (e/ou sala de aula) — composto pelo elemento da COMUN encarregado das tarefas de processamento de dados e pelos alfabetizadores, que fornecem inicialmente os dados básicos sobre controle de freqüência às classes (boletins CAC de cadastramento das classes, boletins de freqüência de cada mês etc.).

A supervisão, controle e treinamento geral, que acompanha e identifica dificuldades na produção de dados pelos encarregados das tarefas de PD das COMUN, efetua correções e ministra treinamento sistemáti-

co. Este grupo é composto pelos elementos da estrutura do Subsistema de Supervisão Global — SUSUG (SE/SA/ENSUG).

O apoio logístico — dá o suporte material para o transporte físico da informação manipulada pelos subsistemas, transporte de dinheiro, efetuando avaliações (quantitativas e qualitativas) constantes desta tarefa, bem como prestando suporte ao Agente de Informática — ANFOR — e ao Encarregado de Subsistema — ESIST.

Este grupo é composto por elementos do Grupo de Apoio (GRUAP) e por outros, contratados e mantidos, como por exemplo Banco do Brasil/representantes do SERCA, e elementos lotados em *bureau* de processamento de dados.

Após a decisão de/montar um sistema integrado de informações e o exame das condições que viabilizariam a implantação do processo, optou-se pela implementação das rotinas sobre todas as unidades da Federação e, imediatamente, sobre todos os municipios.

O inicio de 1973 caracterizou-se, portanto, pelo acionamento de recursos. Extensos tanto na estrutura humana quanto na de equipamentos e material.

A primeira medida para garantir a implantação do módulo principal do processo de controle do programa de alfabetização foi a formação de recursos humanos orientados para o registro, codificação e coleta das informações sobre os convênios de alfabetização funcional, os alfabetizadores, os locais onde funcionavam as classes e as caracteristicas de desenvolvimento das aulas (freqüência, desistência, aprovação etc.).

Essa formação foi realizada em aproximadamente 60 (sessenta) dias, através de um treinamento lançado simultaneamente em todas as capitais dos estados e dos territórios, atingindo nesse primeiro momento cerca de seiscentos técnicos: Auxiliares de Informática, Supervisores Estaduais e Supervisores de Área.

Em seguida, esses elementos viajaram através de todos os municipios brasileiros, transferindo o conhecimento, formando em cada Comissão Municipal do MOBRAL um elemento qualificado em processamento de dados, totalizando quase 4.000 (quatro mil) encarregados locais.

Finalmente, na última etapa, cada encarregado de processamento local — ao inicio de cada semestre do ano — treinava os alfabetizadores, que se constituiam, portanto, no último grupo fornecedor de informações primárias sobre o programa de alfabetização funcional.

Desta forma, àquela época, o MOBRAL passou a contar (e posteriormente manteve) com contingentes de mais de 100.000 (cem mil)

prestadores de informações mensais. O conjunto composto dos alfabetizadores, dos encarregados municipais de processamento de dados, dos Supervisores de Área e Estaduais, dos Auxiliares de Informática Estaduais, constitui a base que garante a capacidade de o MOBRAL coletar informações nas localidades mais interiores dos municípios brasileiros.

O conteúdo do treinamento que foi levado até cada município consistia em técnicas de preenchimento e de codificação de documentos sobre os alfabetizadores e as classes: boletim de freqüência; volante MOBRAL para transcrição de dados mensais; cartão de freqüência pré-codificado e preparado para receber informações mensais de freqüência, de evasão e suas causas e de aprovações; boletins de cadastramento do alfabetizador, de classes e dos elementos das Comissões Municipais. O modelo do cartão pré-codificado utilizado é mostrado no quadro 4.

O conteúdo do treinamento previu também a transformação dos dados de controle das classes, escritos manualmente no volante MOBRAL, em dados codificados no cartão de freqüência. Essa transformação era realizada pelo uso do equipamento denominado *port-a-punch*.

Assim, em 1973, o MOBRAL implantou em todos os municípios uma rede de produção de informações que poderiam ser imediatamente lidas por um computador eletrônico de dados.

Os cartões de freqüência perfurados nos municípios eram remetidos através de malote postal para o processamento centralizado no Rio de Janeiro.

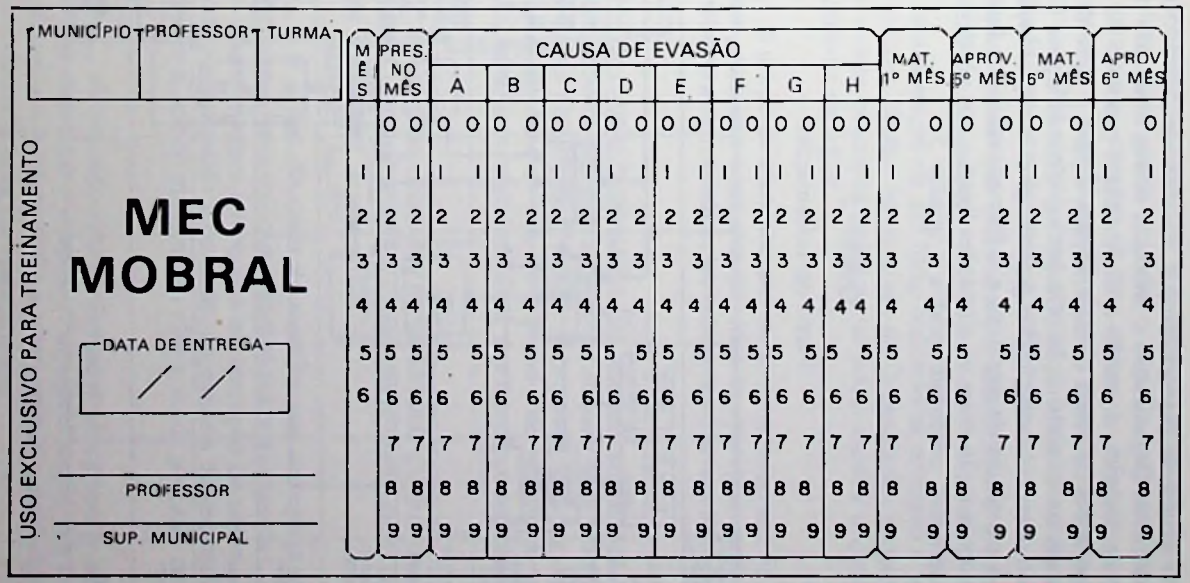
A disponibilidade para o MOBRAL de tal rede, composta pelos elementos humanos qualificados em processamento de dados e equipados com o instrumento (*port-a-punch*) de transformação do dado escrito em informação legível pelo computador, significou que o MOBRAL estava habilitado a consultar todos os municípios brasileiros e obter respostas rápidas e já codificadas.

Em 1974, então, o MOBRAL lançou uma pesquisa para construção do Calendário Escolar do Brasil, tendo recebido depois de 12 meses do lançamento cerca de 100.000 (cem mil) respostas, o que comprovava a operacionalidade da rede.

Tal procedimento, entretanto, poderia ser utilizado por outras entidades governamentais.

Quadro 4

Modelo do Cartão Pré-Codificado



MUNICÍPIO	PROFESSOR	TURMA

USO EXCLUSIVO PARA TREINAMENTO

MEC MOBRAL

DATA DE ENTREGA / /

PROFESSOR

SUP. MUNICIPAL

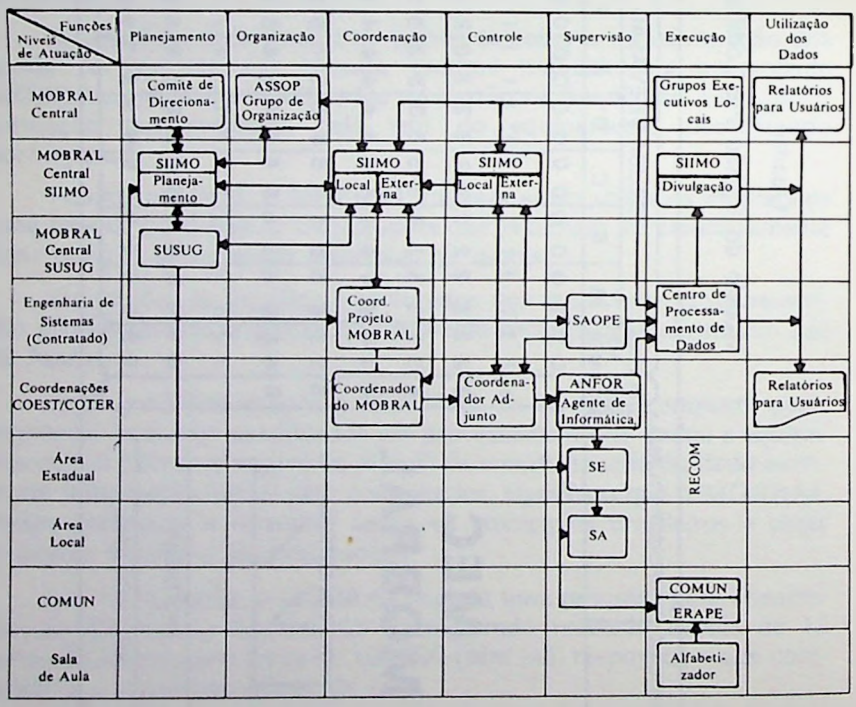
MÊS	PRES. NO MÊS	CAUSA DE EVASÃO A	B	C	D	E	F	G	H	MAT. 1º MÊS	APROV. 5º MÊS	MAT. 6º MÊS	APROV. 6º MÊS
	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2
3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3
4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4	4 4
5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5	5 5
6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6	6 6
	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7	7 7
	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8	8 8
	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9	9 9

O grupo de planejamento e controle de operações, mantido na Assessoria de Organização e Métodos, estava orientado para a centralização de decisões, de modo a eficientizar o processo de realimentação das operações de coleta de informações, e para a ação de envolvimento das áreas de administração (Gerências, Coordenações Estaduais etc.), visando obter colaboração dos gerentes para a implantação das rotinas.

A existência de estrutura e a formalização das funções produziu uma coordenação entre as atividades ligadas aos objetivos do processo e as de apoio, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5

Fluxo de Informações



Assim, de maneira natural, foi se compondo um modelo sistêmico dualista de informações para controle e decisão: na base, no nivel comunitário (municipio), operava-se com rotinas — de uso e produção de dados — simples e possuidoras de elevado grau de autonomia para as condições locais. Na cúpula, uma central de processamento e decisões caracterizada por uma tecnologia sofisticada.

As condições gerais que orientaram a idealização e a operação deste modelo são os seguintes:

1) *objetivo* — manutenção de um fluxo bidirecional contínuo e permanente de informações, dentro da estrutura da Organização, propiciando o alcance dos outros objetivos maiores, tal como mostra o quadro 6, referente ao período de 1974;

2) *iniciativa* — o grupo de planejamento do sistema integrado de informações mantém avaliação constante de todas as operações, antecipando-se nas decisões sobre mudanças ou inovações a serem introduzidas no processo;

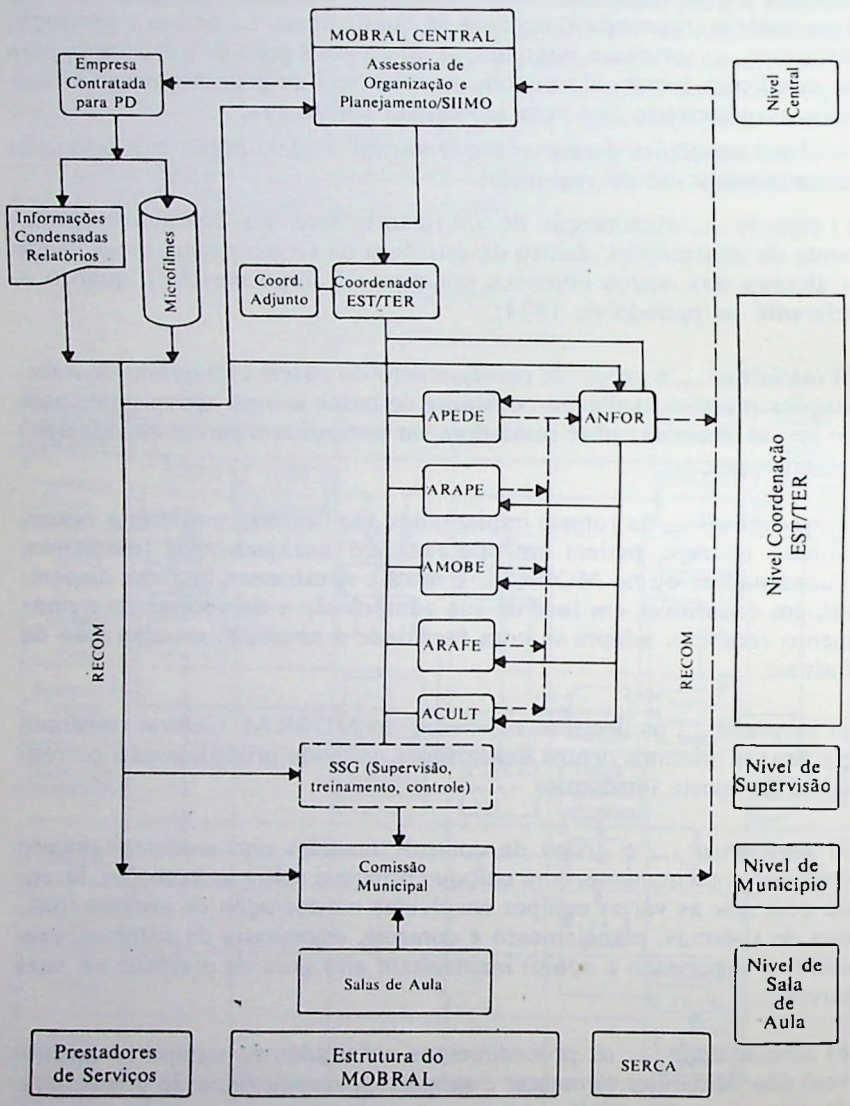
3) *movimento* — as rotinas implantadas são flexíveis, em termos operacionais, ou seja, podem ser operadas em qualquer nivel (municipio, Coordenações ou no MOBRAL Central). A estrutura humana disponível, em cada nivel, em face da sua composição e do volume do treinamento recebido, adapta-se com facilidade à absorção ou alteração de rotinas;

4) *surpresa* — as decisões emanadas do MOBRAL Central transitam em prazos minimos dentro da estrutura, gerando procedimentos corretivos e de ajuste imediatos;

5) *segurança* — o grupo de controle mantém um acompanhamento contínuo e permanente, com enfoque principal sobre as exceções, fazendo com que as várias equipes envolvidas na operação do sistema (política de sistemas, planejamento e controle, engenharia de sistemas, executivos, supervisão e apoio) mantenham alto grau de precisão em suas tarefas;

6) *simplicidade* — os procedimentos solicitados ao campo (e executivos) são de caráter elementar e simples. A complexificação dos resultados é sempre efetuada a nível central e a interpretação e análise restrita a elementos vinculados à área de planejamento;

Quadro 6


MOBRAL CENTRAL
Assessoria de Organização e Planejamento/SIIMO
Empresa Contratada para PD
Nível Central
Informações Condensadas Relatórios
Microfilmes
Coord. Adjunto
Coordenador EST/TER
APEDE
ANFOR
ARAPE
AMOBE
ARAFE
ACULT
Nível Coordenação EST/TER
RECOM
RECOM
SSG (Supervisão, treinamento, controle)
Nível de Supervisão
Comissão Municipal
Nível de Município
Salas de Aula
Nível de Sala de Aula
Prestadores de Serviços
Estrutura do MOBRAL
SERCA
Fluxo de informações primárias (na direção do processamento centralizado)
Fluxo de informações condensadas (na direção do usuário)
Interrelacionamento funcional

7) *economia de recursos* — são utilizadas técnicas de coleta de informações que não exijam equipamentos custosos ou o envolvimento de elementos altamente sofisticados. A nível central, os recursos utilizados são multifuncionais e, assim, dedicam tempo parcial a cada uma das rotinas, mantendo, no entanto, uma visão integral do sistema de informações desenvolvido;

8) *unidade de ação* — os procedimentos dimensionados no órgão central são absorvidos em todos os níveis da estrutura, não existindo competição para a implantação de sistemas paralelos ou coincidentes:

9) *superioridade* — esta condição advém da concentração de esforços e recursos em um único procedimento. Quaisquer iniciativas coincidentes, de menor porte ou abrangência, são englobadas pelo sistema mais genérico.

Quanto a custos, estamos orientados para dois aspectos básicos: curva de custos/benefícios e os percentuais orçamentários.

As publicações internacionais sobre sistemas de informação para a administração (MIS — *Management Information System*), aplicados a grandes organizações, estimam como razoáveis alocações de recursos entre 3% e 5% do valor total do orçamento, para o desenvolvimento do processo.

A curva clássica de custo/benefício é acentuadamente desfavorável nas fases de análise e programação, conforme se pode observar na figura abaixo. Nas etapas seguintes os benefícios ultrapassam sensivelmente os custos. No momento os sistemas do MOBRAL se encontram na etapa E (rodando), segundo o quadro 7.

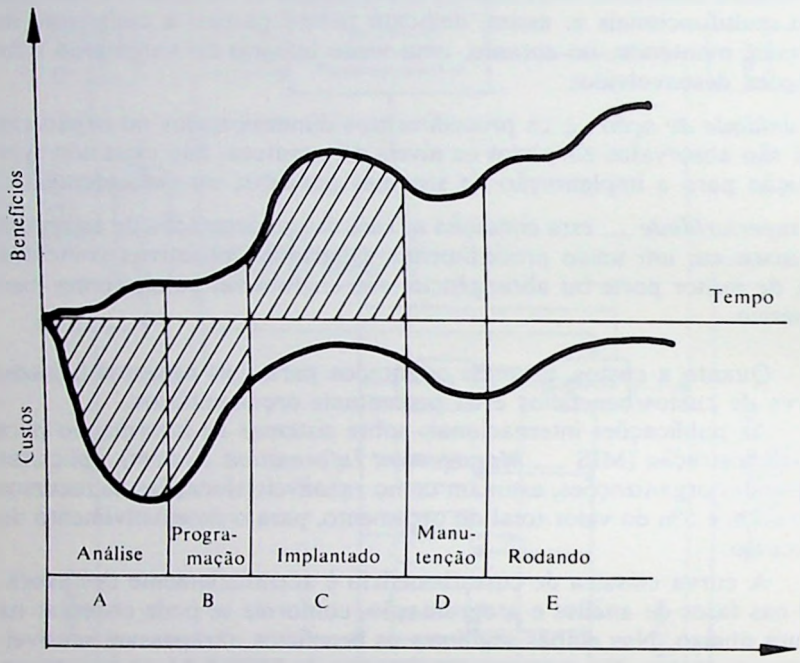
Quanto a percentuais, consideram-se como razoáveis os limites de até 5% (fase inicial) e até 3% do orçamento, na fase de manutenção, limites dentro dos quais o MOBRAL vem se mantendo, conforme demonstra o quadro 8.

Observamos inicialmente que a seleção das áreas administrativas para a aplicação da técnica de processamento eletrônico de dados seguiu critério baseado em duas condicionantes principais:

1) grande volume físico de serviço envolvido;

2) grande importância estratégica para a Organização (áreas onde fossem manipulados dados sobre grandes volumes financeiros ou onde houvesse o envolvimento do interesse de grande número de pessoas — alfabetizadores, membros das COMUN etc.).

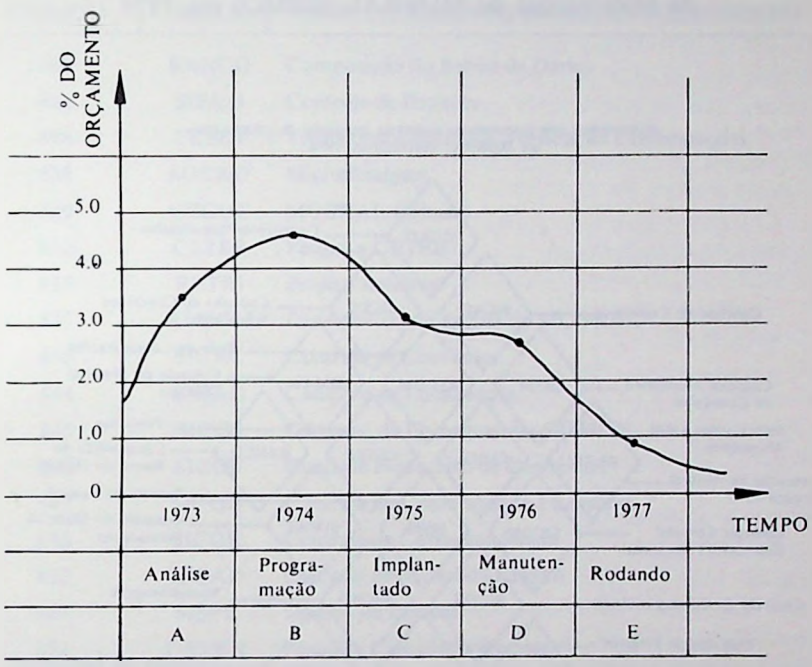
Quadro 7



Alguns desses subsistemas estavam ligados diretamente à estrutura da Organização, tais como: cadastro dos elementos das Comissões Municipais, cadastro de localidades etc.

Entretanto, grande parte dos subsistemas estava vinculada ao funcionamento propriamente dito do MOBRAL. Entre estes diversos subsistemas, representados esquematicamente no quadro 9, podemos citar os seguintes, com esta vinculação direta ao funcionamento: controle de convênios, controle financeiro dos convênios, controle do material didático, controle de correspondência, controle de contabilidade e orçamento, pessoal etc.

Quadro 8



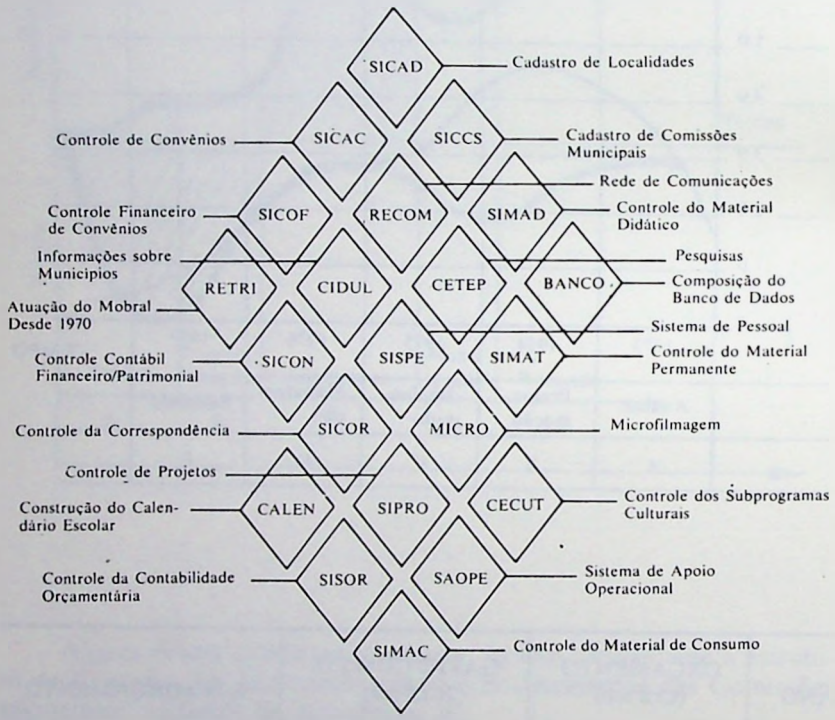
ANO	ORÇAMENTO (Cr$ mil)	GASTO COM PD (Cr$ mil)	% DO ORÇAMENTO
1973	222.232	7.757	3,5
1974	276.128	12.831	4,6
1975	310.756	9.727	3,1
1976	405.556	10.976	2,7
1977	843.300	7.785[1]	0,9[1]

[1] estimativa com custos reais até novembro de 1977.

Quadro 9

Subsistemas que Compunham o Sistema Integrado de Informações do MOBRAL (SIIMO) em 1974

Subsistemas que compunham o sistema integrado de informações do MOBRAL (SIIMO) em 1974.



A relação completa dos módulos em operação em 1974 é a seguinte:

CÓDIGO	SIGLA	NOME DO ASSUNTO EM DESENVOLVIMENTO
800	BANCO	Composição do Banco de Dados
810	SIPRO	Controle de Projetos
826	TREIN	Treinamento-Manuais, Publicação e Informações
828	MICRO	Microfilmagem
829	CECUT	MOBRAL Cultural
832	CETEP	Pesquisa CETEP
835	RETRI	Projeto Retrieval
837	RECOM	Rede de Comunicações do MOBRAL
838	SICAC	Controle de Convênios
844	SICAD	Cadastro de Localidades
845	SICCS	Cadastro de Elementos das COMUN
846	SICOF	Controle Financeiro de Convênios
847	SICON	Controle da Contabilidade Financeira
848	SICOR	Controle de Correspondência
850	SIMAD	Controle de Material Didático
851	SISPE	Sistema de Pessoal
854	CALEN	Pesquisa Calendário Escolar
855	ECRAM	Cadastro de Empresas Contribuintes do Imposto de Renda para o MOBRAL
856	NATAL	Projeto Santa Claus
857	SISOR	Controle da Contabilidade Orçamentária

O principal módulo do sistema em evidência durante o ano de 1978 é o Subsistema de Controle Quantitativo e Financeiro de Convênios-SIQAF.

Este módulo foi construído por evolução do Subsistema de Acompanhamento de Convênios — SICAC — e do de Controle Financeiro — SICOF — implantados em 1973.

A título de exemplificação, descreveremos sucintamente o Subsistema:

1) *objetivos*

- manter sob controle cadastral os convênios rotineiros assinados pelo MOBRAL para o desenvolvimento de seus programas de alfabetização funcional, educação integrada e outros; manter disponíveis informações sobre os recursos mobilizados pelas Comissões Municipais do MOBRAL, junto à comunidade representados por: a) alfabetizadores, animadores e professores vinculados aos programas, com algumas características individuais, b) locais de funcionamento das classes, com dados que definem suas características e as do espaço ocupado;
- controlar o desenvolvimento das classes implantadas em cada programa, representado por: a) matricula ao inicio do 1º mês e freqüência (final do mês) mensal às classes, b) aprovações no decorrer e ao final dos programas (alfabetização, promoção etc.) e c) evasões e invasões ocorridas;

2) *características de operação*

A entidade convenente (Comissão Municipal, Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, empresas etc.) assina com o MOBRAL Central um convênio, através das Coordenações Estaduais ou Territoriais.

Previamente, terão sido cadastrados, através de boletins próprios, os professores e locais de funcionamento das classes conveniadas dentro de cada programa.

Estes documentos, devidamente preenchidos são remetidos à Agência de Informática das Coordenações Estaduais para serem verificados e compatibilizados entre si.

O Agente de Informática elabora, então, o cadastro de classes em funcionamento, para fins de controle, e emite o Boletim de Inclusão de Convênio — BIC —, expedindo o conjunto de documentos (convênios, BIC e cadastro de alfabetizadores e classes) ao MOBRAL Central (área de informática).

No MOBRAL Central são produzidas etiquetas identificadoras das informações mensais de freqüência, que são enviadas às Coordenações Estaduais.

Ao final de cada mês, o professor (alfabetizador) do MOBRAL entrega seu boletim de freqüência à Comissão Municipal. Após a coleta do último boletim mensal, a COMUN os remete de uma só vez à Coordenação Estadual/Territorial (área de informática). Ver quadro 10.

O Agente de Informática atualiza em seguida seu controle de desenvolvimento das classes de cada programa e condensa os dados de

todas as classes, de cada um dos municipios do Estado, emitindo a seguir o Boletim de Informação de Freqüência — BIF —, já identificado com a etiqueta pré-emitida no MOBRAL Central.

Estes BIF mensais são enviados até o final do programa, garantindo-se, assim, um controle quantitativo rígido sobre o processo de alfabetização (e de outros programas), ou seja, desde a obtenção da matéria-prima (aluno conveniado) até a produção final (aluno alfabetizado).

Ressalte-se aqui, a criação de processos de computação mecanizada em várias áreas da Organização. Estes processos aceitaram grandes volumes de trabalho e vêm propiciando o controle de dados, mesmo após a expansão de atividades do MOBRAL.

O Programa de Alfabetização Funcional, por exemplo, teve cerca de 600.000 (seiscentas mil) classes acompanhadas no periodo de 1974 a 1977, viabilizando o controle do desenvolvimento do Programa.

A disponibilidade de sistemáticas genéricas de controle é uma exigência decorrente da diversificação de programas.

A experiência obtida na implantação e manutenção do controle do PAF em larga escala propiciou a aplicação de métodos semelhantes no controle do Programa de Educação Comunitária para a Saúde. Na atualidade encontra-se em fase de análise uma sistemática genérica de controle de programas educacionais formais ou informais (tipo ação comunitária).

A implantação de módulos de processamento de dados atingiu mais profundamente as atividades da área-meio, notando-se ai o controle da execução de todo o orçamento do MOBRAL, que é acompanhado a nível de elemento de despesa de cada projeto em funcionamento na Organização.

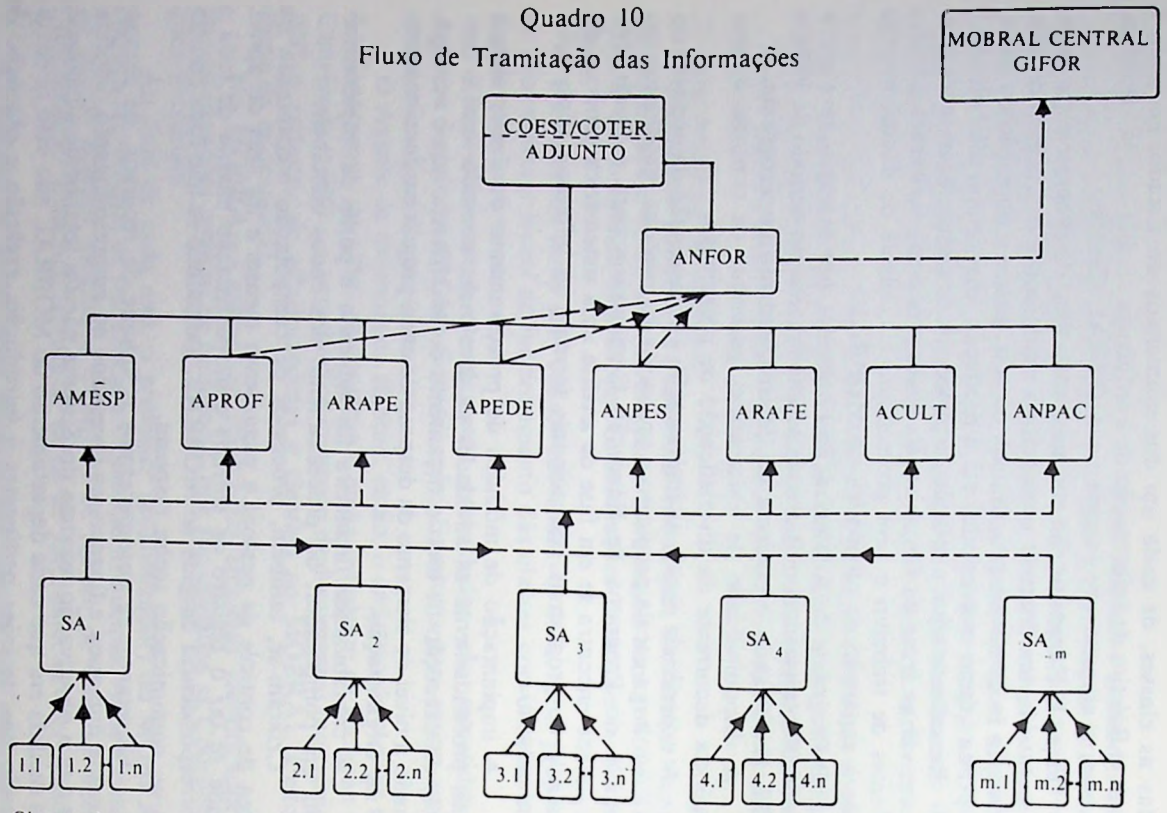
A contabilidade financeira foi agilizada a partir da implementação, em computador, do processamento dos dados contábeis.

Criaram-se, também, processos de computação mecanizada na área de controle de pessoal e pagamento mensal e na área de apoio, onde se faz o registro da entrada e movimentação interna de toda a correspondência dirigida ao MOBRAL, garantindo-se que toda consulta ou comunicação tenha resposta.

Entretanto, se considerarmos o volume de recursos, de equipamentos humanos e financeiros investidos no empreendimento, verifica-se que a objetivação máxima do Sistema não foi totalmente alcançada, na medida em que cada departamento do MOBRAL não vem se envolvendo nas decisões pertinentes à introdução, exclusão e obtenção de informações a partir dos arquivos disponiveis.

Quadro 10

Fluxo de Tramitação das Informações



Observação:

A Agência de Informática não está situada na mesma linha das demais, pela necessidade de se caracterizar o fluxo convergente das informações para essa agência.

O objetivo mediato de se estender a aplicação dos processos de computação mecanizada às Coordenações Estaduais/Territoriais também não foi totalmente atingido.

A partir da análise dos eventos registrados até o momento, podem ser traçadas as seguintes perspectivas:

1) lançamento de novos módulos de controle dos programas gerenciados pelas áreas-fim. Este controle deverá ter caráter integrado e genérico, permitindo o interrelacionamento de dados entre os vários programas, o que aumentará a capacidade de análise e avaliação das atividades;

2) lançamento de novos módulos, também ligados à área de apoio, como por exemplo para registro e controle de material permanente;

3) expansão do uso do equipamento instalado no MOBRAL Central, orientado principalmente para o tratamento da entrada de dados dos módulos, com o correspondente aumento da utilização de equipamentos de grande porte, instalados em *bureaux* externos à Organização, com as finalidades principais de atualização de arquivos, cálculos, emissão de relatórios e realização de pesquisas em arquivos de dados;

4) maior divulgação dos resultados e experiências obtidos pelo desenvolvimento e manutenção dos módulos de PD, a fim de aumentar o grau de utilização das informações, por todos os escalões da Organização;

5) investimento em treinamento sobre técnicos de PD, para o pessoal da área informática, bem como para os usuários das demais áreas;

6) prestação de serviços de coleta de dados, para outras entidades, a partir de convênios específicos.

Fica evidenciado, portanto, que o sistema implantado pode ser de utilidade para outras entidades públicas (Ministérios, Fundações etc.) ou mesmo privadas.

O Sistema Logístico

José Garcez Ballariny

Em nosso país, mesmo nos níveis empresariais, a logística ainda não alcançou níveis técnicos condizentes com a escala de operações em que está envolvida, bem como é freqüentemente identificada apenas como atividade militar.

Entre os empreendimentos sociais, o MOBRAL tem se destacado pela ênfase que dedicou à logística. Nessas circunstâncias é conveniente abordar essa função através de suas definições essenciais, visando-se um posicionamento teórico preliminar.

Numa empresa moderna, os canais de *marketing* e os logísticos correm paralelamente, mas envolvem diferentes problemas. A promoção objetiva induzir o consumidor a possuir um bem e a *logística procura viabilizar a disponibilidade desse bem, no tempo e lugar adequados ao seu consumo.* Em outras palavras, de nada valerão as campanhas publicitárias se o produto não chegar ao ponto de venda na quantidade e hora certas.

Mas um sistema logístico empresarial bem estruturado não se restringe apenas a este aspecto. A escolha do melhor tipo de transporte, de modo a garantir o fluxo contínuo de suprimento aos postos de venda, a armazenagem planejada e adequada que impeça o consumidor de comprar um produto velho e deteriorado, bem como o cálculo do custo de todas essas operações, são também atribuições desse sistema.

A *racionalização* é a palavra-chave da função logística e o *custo* o indicador principal a ser considerado.

Um exemplo típico é o da manutenção dos estoques; estes devem ser regulados num nível ideal mínimo, pois grandes estoques implicam

um capital imobilizado, maiores depósitos e conseqüentemente maiores investimentos; o objetivo, no caso, é manter um nível suficiente para atender os fluxos entre as fases do processo que liga produtores e consumidores.

Numa perspectiva mais abrangente entende-se por sistema logístico o conjunto de atividades de apoio, tais como abastecimento, manutenção e reparos, assistência médica e social, transporte e outras que, com base na *determinação* das *necessidades, obtenção* e *distribuição* e utilizando-se de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, objetiva o provimento dos meios que viabilizarão as atividades-fim de qualquer empreendimento.

Tal conceituação origina-se do meio militar, onde as atividades logísticas são fundamentais, principalmente nas operações de guerra, sob condições adversas tanto no planejamento como na execução.

Efetivamente, desde as guerras napoleônicas, no século XVIII, a expressão é usada para designar essa função de administração ou arte de prover meios durante a movimentação das tropas.

A empresa moderna convergiu para a logística à medida que os mercados e os meios de atingi-los foram se tornando complexos e de elevadas escalas.

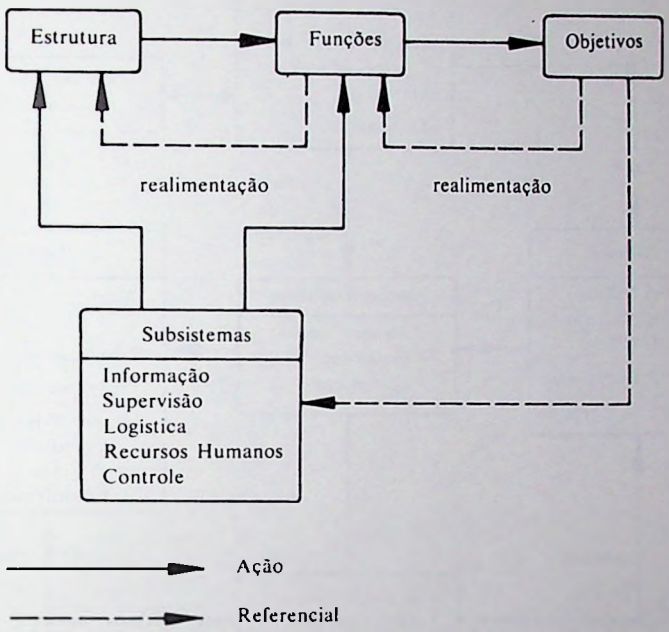
No que se refere ao MOBRAL, a logística foi também assumida diante de necessidades de operacionalização da alfabetização funcional — que nos primeiros anos do Movimento conseguiu atingir toda a extensão territorial brasileira — e, posteriormente, dos programas advindos da diversificação de suas atividades.

No âmbito da Assessoria de Organização e Métodos (ASSOM), a logística foi concebida como "subsistema", de modo a conciliar algumas atividades que necessitavam "atravessar" todos os órgãos e demais atividades; o quadro 1 esquematiza esse posicionamento, que, na essência, traduz uma visão material do funcionamento do então denominado "Sistema MOBRAL".

Evidentemente, desde suas origens, em 1970, o MOBRAL exercia atividades de logística, porém num sentido bastante informal e, em muitos aspectos, sem controle. A passagem da improvisação para a racionalização ocorreu progressivamente durante o final de 1972 e no transcorrer de 1973, por iniciativa da ASSOM.

Nesse período a adaptação das logísticas empresarial e militar ao MOBRAL foi apoiada basicamente nas atividades de abastecimento, manutenção e transporte. Em 1973, a conformação do subsistema logístico (SILOG) estava esquematizada como se segue no quadro 2.

Quadro 1

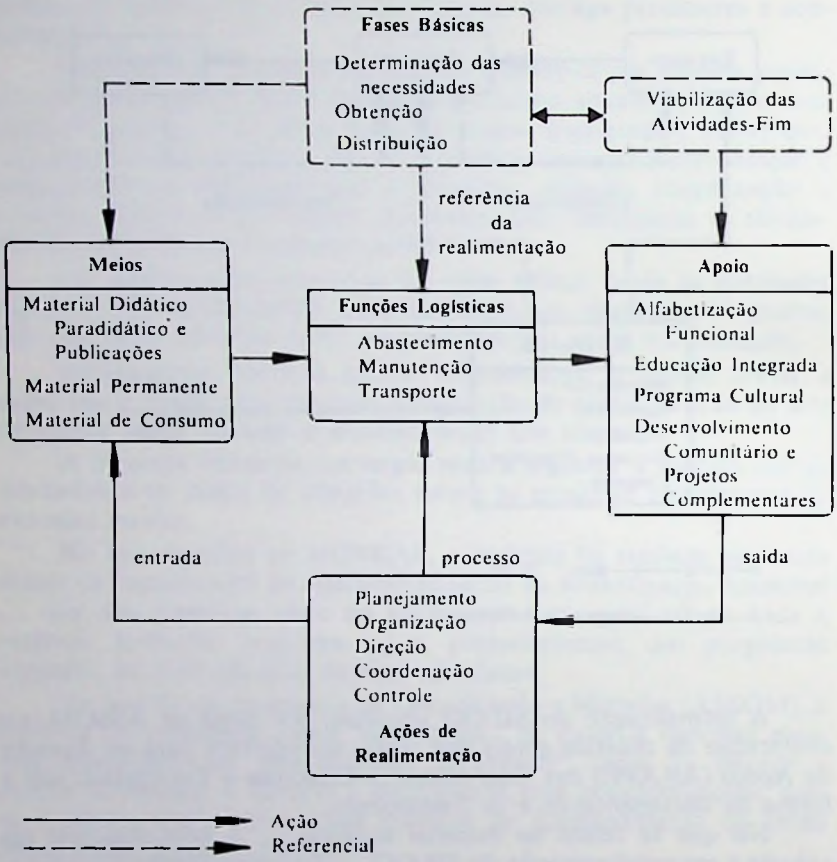


A formalização do SILOG implicou, por parte da ASSOM, na elaboração de critérios gerais que foram transferidos para os Agentes de Apoio (ARAPE) das Coordenações Estaduais e Territoriais, sob a forma de documentação e de treinamento.

No que se refere ao material didático — o item principal em volume e em movimentação do SILOG — a racionalização foi projetada como se pode observar no quadro 3. Por este esquema verifica-se que o MOBRAL optou pelo exercício das decisões e do controle da função logística, repassando a execução para entidades privadas e, ao nível dos programas, para os próprios usuários (Comissões Municipais, Prefeituras, Secretarias de Educação, Postos Culturais etc.).

Paralelamente à racionalização implantada a partir do MOBRAL Central, a ASSOM realizou um diagnóstico das Coordenações Estaduais (COEST), visando ao aperfeiçoamento da infra-estrutura de suporte das atividades logísticas.

Quadro 2



As providências que se seguiram produziram razoável impacto sobre a Organização como um todo, uma vez que abrangeram não somente as instalações físicas mas também as demais atividades de apoio.

Para os propósitos do presente trabalho, cabe tomar o abastecimento como exemplo da evolução, tendo em vista a problemática peculiar brasileira de operacionalizar uma atividade logística num país de dimensões continentais, com deficiências nos transportes e nas comunicações.

A racionalização nessa função logística iniciou-se pela utilização de licitações para as compras, de modo a alcançar, em fases progressivas, a padronização do material de consumo e permanente.

Inicialmente adotou-se a rotina da aquisição direta, pelo MOBRAL Central, de todo tipo de material necessário e seu respectivo envio às Coordenações. Posteriormente a sistemática foi alterada, adotando-se um critério misto. As compras mais vultosas, como, por exemplo, o abastecimento dos Postos Culturais, permaneceram sendo executadas pelo MOBRAL Central visando a economia de escala.

Embora a filosofia da ASSOM fosse a de repassar a execução de tarefas à iniciativa privada nos primeiros níveis do processo logístico, foi criado em 1974 o Grupo de Apoio (GRUAP), como unidade típica de armazenagem e expedição, no subúrbio de Benfica, no Rio.

Esse órgão criou o escalão intermediário entre as diferentes etapas do processo logístico nos diversos itens de consumo, em todas as ocasiões em que fosse necessário economia de meios ou racionalização de rotinas.

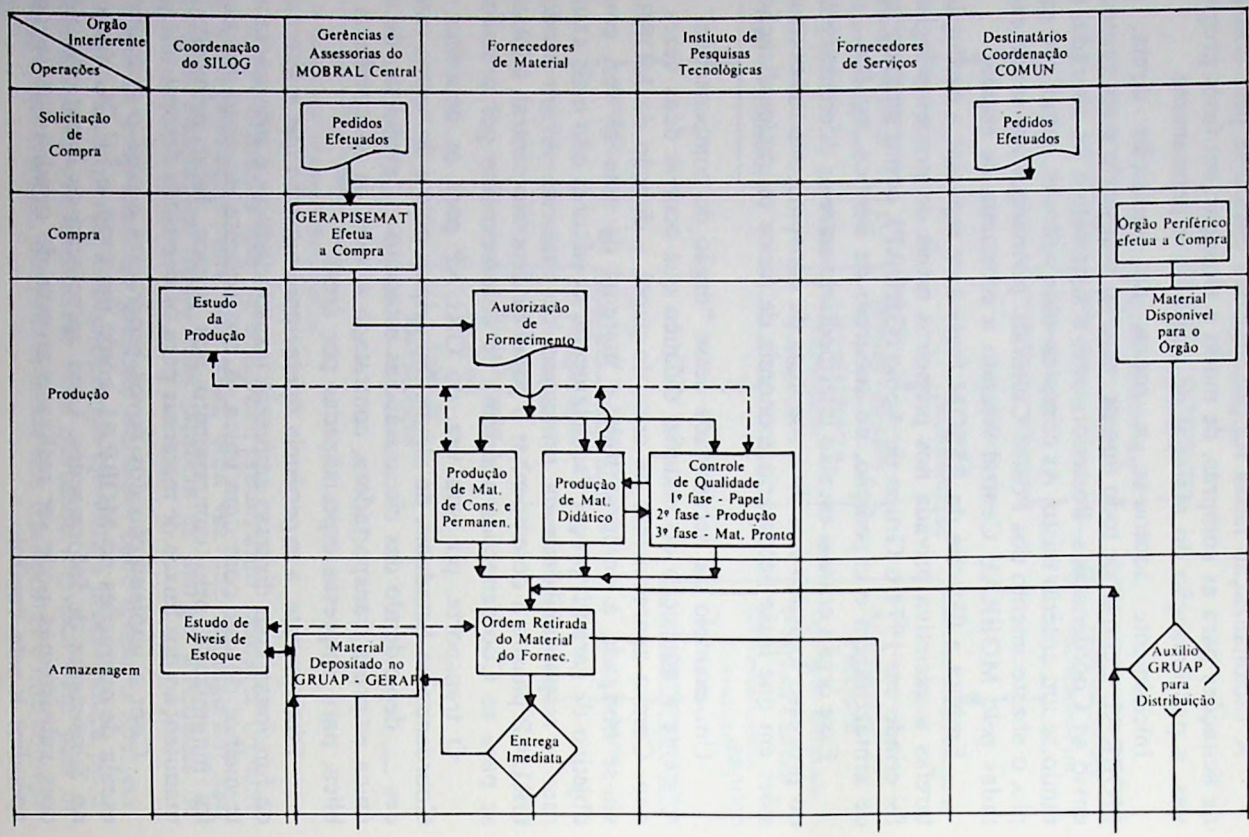
Um exemplo da necessidade desse "órgão de compensação" é o referente à aquisição do material didático que ocorria duas vezes por ano. Com o aparecimento da crise do papel, a direção do MOBRAL viu-se obrigada a comprar todo o material de uma só vez, com o objetivo de garantir preço. Paralelamente, as editoras não mais assumiram a responsabilidade da estocagem do material. Assim sendo, o GRUAP passou a desempenhar o papel de depósito central, adotando-se para as Coordenações o sistema de abastecimento por pressão.

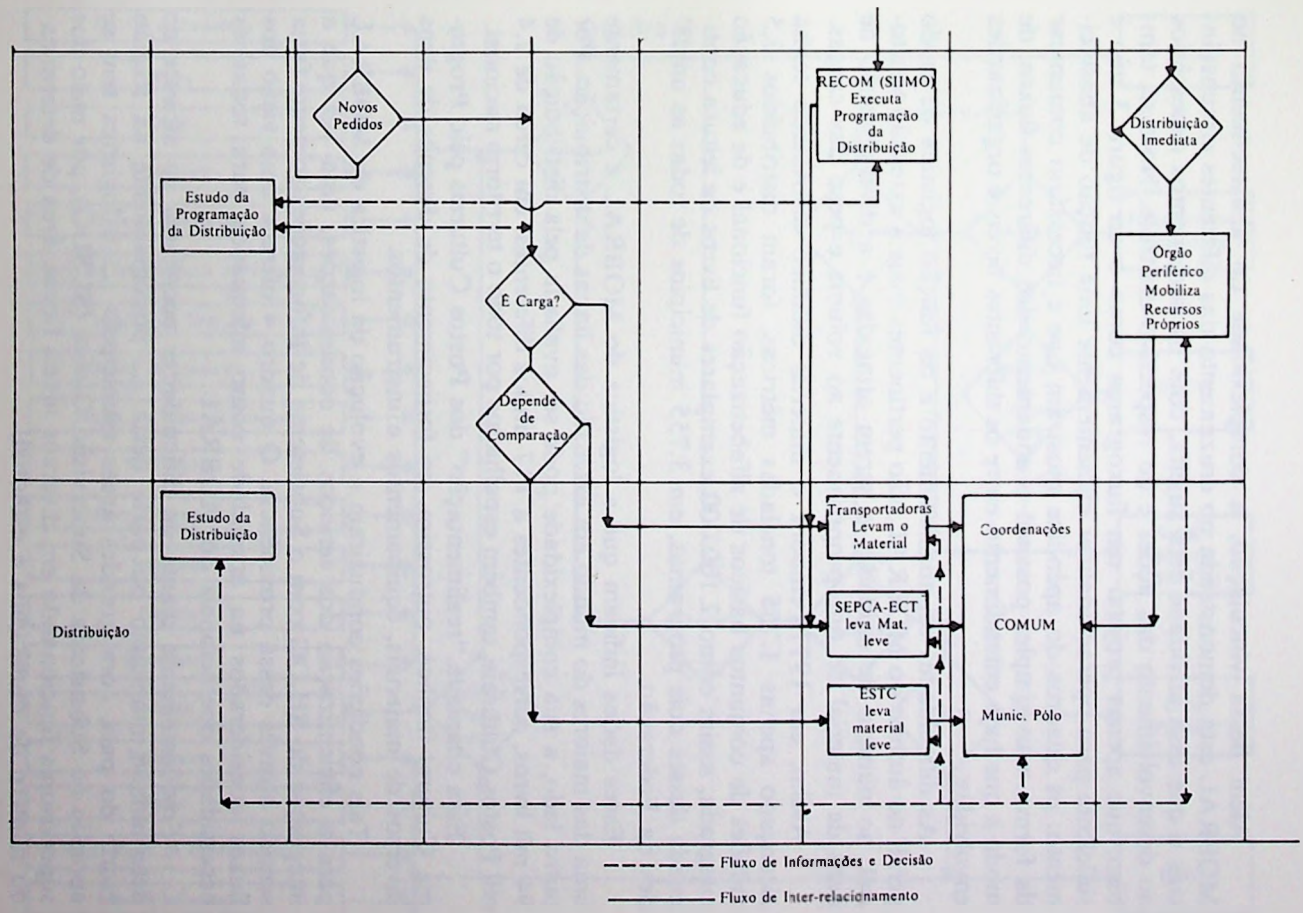
O transporte, por sua vez, do GRUAP para os depósitos das Coordenações Estaduais, de alguns municípios-pólo e de outras entidades — dependendo das circunstâncias estaduais — evoluíram de uma única empresa transportadora, contratada através de concorrência pública, para empresas especializadas por áreas.

Efetivamente, a experiência operacional mostrou que a alternativa de funcionar com diversas empresas transportadoras é substancialmente melhor do que com uma única. A conseqüente elevação dos custos foi minimizada pelo cumprimento dos prazos, fator primordial na manutenção dos fluxos de materiais para os depósitos descentralizados.

Com a implantação dos novos programas e com o aumento da escala de operações do MOBRAL como um todo, o SILOG apoiou-se no Subsistema de Informações. Uma apreciação da integração desses dois subsistemas pode ser realizada através do quadro que segue em apêndice a este capítulo.

Quadro 3


Orgão Interferente
Operações
Coordenação do SILOG
Gerências e Assessorias do MOBRAL Central
Fornecedores de Material
Instituto de Pesquisas Tecnológicas
Fornecedores de Serviços
Destinatários Coordenação COMUN
Solicitação de Compra
Pedidos Efetuados
Pedidos Efetuados
Compra
GERAPISEMAT Efetua a Compra
Orgão Periférico efetua a Compra
Produção
Estudo da Produção
Autorização de Fornecimento
Material Disponivel para o Orgão
Produção de Mat. de Cons. e Permanen.
Produção de Mat. Didático
Controle de Qualidade
1ª fase - Papel
2ª fase - Produção
3ª fase - Mat. Pronto
Armazenagem
Estudo de Niveis de Estoque
Material Depositado no GRUAP - GERAP
Ordem Retirada do Material do Fornec.
Entrega Imediata
Auxilio GRUAP para Distribuição


Novos Pedidos
RECOM (SIIMO) Executa Programação da Distribuição
Distribuição Imediata
Estudo da Programação da Distribuição
É Carga?
Órgão Periférico Mobiliza Recursos Próprios
Depende de Comparação
Estudo da Distribuição
Transportadoras Levam o Material
Coordenações
SEPCA-ECT leva Mat. leve
COMUM
Distribuição
ESTC leva material leve
Munic. Pólo
Fluxo de Informações e Decisão
Fluxo de Inter-relacionamento

Além dessa vinculação, a complexidade do abastecimento no MOBRAL está demonstrada no cruzamento das diferentes circunstâncias a que essa atividade está sujeita, com os documentos necessários ao desenvolvimento das ações e do respectivo controle. Nota-se, também, que apenas projetar um fluxograma como o da figura 3 não é suficiente para operacionalizar eficientemente uma função de abastecimento: os quadros do apêndice mostram que é necessário comunicar da forma mais simples possível o andamento dos diferentes fluxos, de modo a que haja entendimento entre os diferentes níveis e organizações envolvidas.

As dificuldades do abastecimento e da função logística de modo geral, no âmbito do MOBRAL, são pertinentes mais à extensão territorial, ao número de unidades a serem atingidas e à diversificação de itens de material do que propriamente ao volume e peso das cargas.

Assim, em 1977, embora o material didático distribuído tenha alcançado apenas 1.755 toneladas métricas, foram distribuídos 3,5 milhões de conjuntos básicos de alfabetização funcional e de educação integrada, assim como 2.100.000 exemplares de livros de leitura continuada desses dois programas, em 3.755 municípios de todas as unidades da Federação.

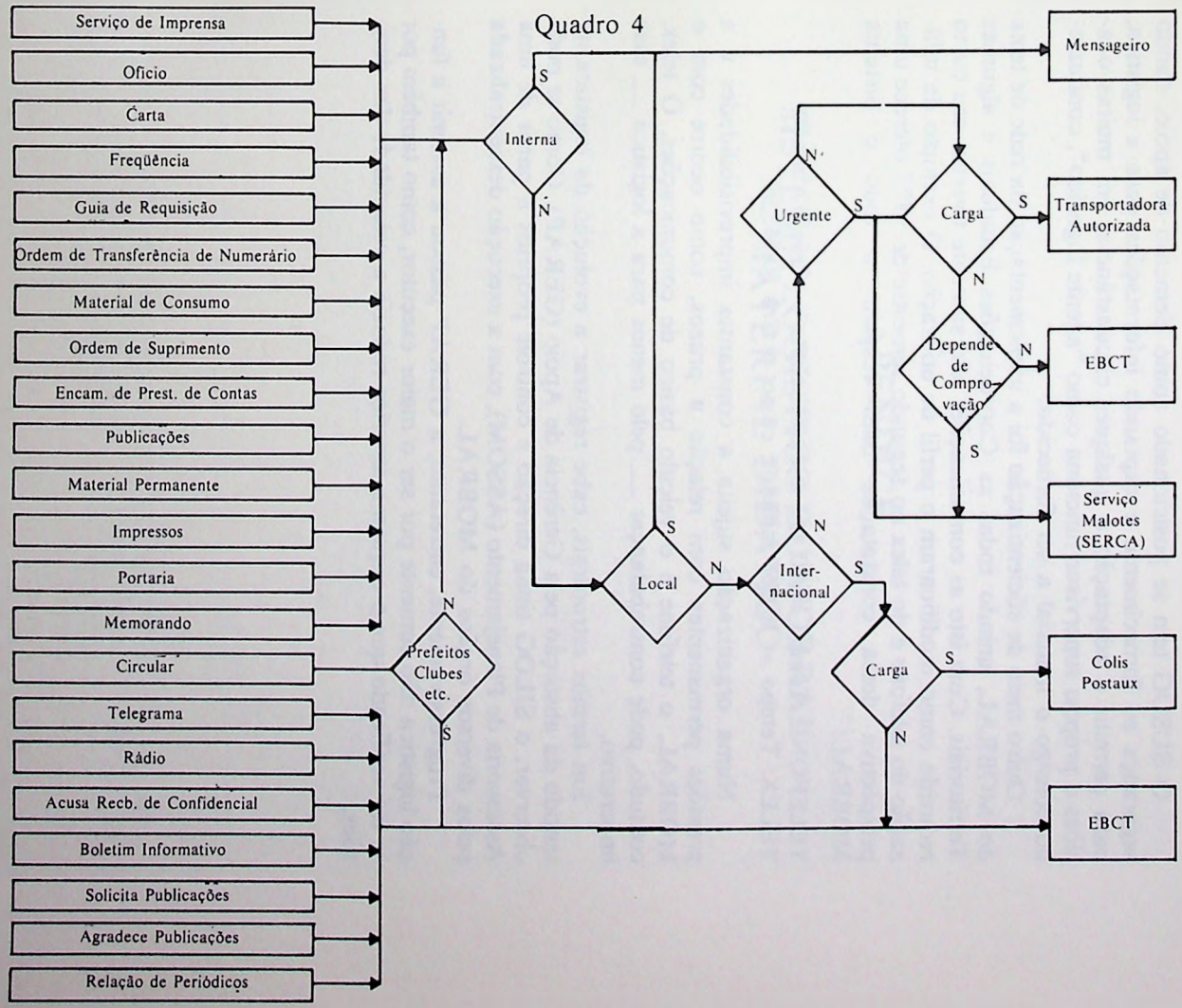
Esses dados indicam que a logística do MOBRAL é certamente uma das maiores do mundo em extensão das linhas de distribuição. Por outro lado, a sua complexidade pode ser avaliada pela distribuição de 94 mil livros, correspondentes a 117 títulos diferentes, em cerca de 2,4 mil Postos Culturais, também espalhados por todo o território nacional.

Essa chamada "realimentação" dos Postos Culturais pelc Programa Cultural implica, outrossim, no fornecimento de dezenas de itens diversos de materiais, equipamentos e instrumentos.

Tais condições conduziram a evolução da logística do MOBRAL para a eficientização dos serviços de comunicações, uma vez que a integração do SILOG com o Subsistema de Informações somente fazia sentido através dessa providência. O quadro 4 oferece uma visão dos fluxos considerados na atualidade como adequados para todas as necessidades operacionais do MOBRAL.

Freqüentemente diante de dificuldades peculiares ao alcance de determinado município ou parte deste — principalmente na Região Norte do país, com grandes áreas municipais — a logística tem se apoiado no Subsistema da Supervisão Global (SUSUG), por meio dos supervisores funcionando em diversos níveis (local, área de determinado número de municípios e estadual).

Quadro 4


Serviço de Imprensa
Ofício
Carta
Freqüência
Guia de Requisição
Ordem de Transferência de Numerário
Material de Consumo
Ordem de Suprimento
Encam. de Prest. de Contas
Publicações
Material Permanente
Impressos
Portaria
Memorando
Circular
Telegrama
Rádio
Acusa Recb. de Confidencial
Boletim Informativo
Solicita Publicações
Agradece Publicações
Relação de Periódicos
Prefeitos Clubes etc.
Interna
Local
Urgente
Inter-nacional
Carga
Depende de Compro-vação
Carga
Mensageiro
Transportadora Autorizada
EBCT
Serviço Malotes (SERCA)
Colis Postaux
EBCT
S
N

O SUSUG tem se posicionado como elemento de apoio, dando segurança ao fornecimento e captando informações para a logística, para permitir a adaptação a qualquer circunstância; em muitas ocasiões o próprio supervisor funciona como "agente logístico", conduzindo consigo o material a ser fornecido.

Outro meio de eficientização foi a implementação da rede de telex do MOBRAL, unindo todas as Coordenações Estaduais e algumas Territoriais. Com isto as comunicações não somente tiveram seu custo reduzido como modificaram o perfil de utilização. O exemplo da utilização do telefone e do telex no segundo semestre de 1977 oferece uma perspectiva dessa constatação com respeito a todo o Sistema MOBRAL:

TELEFONE: Tempo = 40 432 minutos; custo = Cr$ 337.211,00
TELEX: Tempo = 16 267 minutos; custo = Cr$ 50.755,99

Numa organização sujeita a constantes imprevisibilidades e a pressões permanentes com relação a prazos, como ocorre com o MOBRAL, o telefone é o veiculo básico de comunicações. O telex, contudo, pode contrabalançar — pelo menos para a logística — esse imperativo.

Em termos estruturais, cabe registrar a evolução da logística no sentido da absorção pela Gerência de Apoio (GERAP). Como se pode observar, o SILOG tinha direção e controle próprios a partir de uma Assessoria de Planejamento (ASSOM), com a execução descentralizada pelos diversos órgãos do MOBRAL.

Progressivamente, entretanto, a GERAP passou a assumir a função logística não somente por ser o maior executor, como também por se ter verificado que o esquema anterior reduzia a velocidade das decisões.

APÊNDICE

SISTEMA LOGÍSTICO DO MOBRAL – MATERIAL DIDÁTICO

CIRCUNSTÂNCIA / DOCUMENTO	PARA QUE PREENCHER OU UTILIZAR	QUEM PREENCHE OU UTILIZA	COMO PREENCHER OU UTILIZAR	QUANDO PREENCHER OU UTILIZAR
GUIA DE REMESSA	Para permitir um controle dos documentos enviados à GERAP ou à DATAMEC	GERAP Quando se tratar do envio de Mapas de Distribuição (à DATAMEC) COEST/COTER Quando se tratar de Guias de Recebimento e de Distribuição (à DATAMEC) e Guia de Requisição (à GERAP)	Recorrendo-se às instruções contidas no Manual do Controle de Material Didático	Quando for preciso enviar guias de Recebimento e Distribuição. Quando for preciso enviar Mapas de Distribuição
MAPA DE DISTRIBUIÇÃO	Para permitir às editoras entregar às Coordenações as quantidades de materiais necessários ao cumprimento das metas	Elementos do setor competente da GERAP	Recorrendo-se às instruções do Manual do Controle de Material Didático	Após a definição das metas de Alfabetização, para cada ano e sempre que alguma Coordenação solicitar material por ter ultrapassado as metas
GUIA DE RECOLHIMENTO MOBRAL	Para confirmar o recebimento do material enviado pelas editoras, solicitado pelo Mapa de Distribuição	As COEST/COTER que recebem o material enviado pelas editoras	Recorrendo-se às instruções contidas no Manual do Controle de Material Didático	Quando receber os materiais das editoras
GUIA DE DISTRIBUIÇÃO MOBRAL	Para permitir um controle, a nível de COMUN, do material didático distribuído	As COEST/COTER que entregam o material necessário ao cumprimento do convênio assinado	Recorrendo-se às instruções contidas no Manual do Controle de Material Didático	Quando da assinatura de um convênio
GUIA DE REQUISIÇÃO MOBRAL	Para permitir às COEST/COTER requisitar materiais, a fim de complementar as metas ultrapassadas	As COEST/COTER que necessitam de mais quantidade de material didático	Recorrendo-se às instruções contidas no Manual do Controle de Material Didático	Quando o estoque de Material da COEST/COTER estiver prestes a não atender às metas

ONDE PREENCHER OU UTILIZAR	PARA ONDE MANDAR	ATRAVÉS DE QUEM MANDAR	VANTAGEM EM UTILIZAR O MATERIAL	OBSERVAÇÕES
Nas COEST/COTER quando for Guia de Recebimento e de Distribuição & Guia de Requisição Na GERAP quando for Mapa de Distribuição	Para DATAMEC quando forem Guias de Recebimento e de Distribuição (das COEST/COTER) ou Mapa de Distribuição (do MOBRAL Central)Para GERAP quando for Guia de Requisição (das COEST/COTER)	Da GERAP para a DATAMEC, através do malote utilizado para remessa de documentos, entre o setor de expediente e a DATAMEC Das COEST/COTER para DATAMEC, através da RECOM (Rede de Comunicações do MOBRAL)	Dar condições de constatar a perda de qualquer documento, além de dar uma visão global da movimentação que envolve o material didatico	Uma Guia de Remessa para o mesmo destinatário informa a quantidade enviada de todos os Mapas e Guias no mesmo dia
No setor competente da GERAP	Para as editoras contratadas pelo MOBRAL Central, anexo ao contrato. Para a DATAMEC processar eletronicamente. Será enviado anexo à Guia de Remessa	Por intermédio do malote utilizado para remessa de documentos, entre a Expedição da GERAP e a DATAMEC	É um documento prático e multifuncional, permitindo a perfuração dos dados sem transcrições	Uma só Guia de Remessa serve para enviar todos os Mapas de Distribuição
Nas COEST/COTER	Para DATAMEC perfurar informações e processar eletronicamente. Os formulários são acompanhados de uma Guia de Remessa	Através do malote estadual da Rede de Comunicações do MOBRAL (RECOM)	É possivel manter um controle do material quando estocado. Fácil preenchimento e múltipla utilização	Uma só Guia de Remessa serve para enviar todas as Guias de Distribuição
Nas COEST/COTER	Para DATAMEC perfurar as informações e processar eletronicamente. Para a COMUN que assinou o convênio	Através do malote estadual da Rede de Comunicações do MOBRAL (RECOM)	Permite um controle dos estoques mantidos nas COMUNS	Quando da assinatura do convênio só é distribuido o Conjunto de Alfabetização. Com base na freqüência do 2º mês do curso é que é distribuido o conjunto de Leitura Continuada. É enviado à DATAMEC através da mesma Guia de Remessa dos outros formulários
Nas COEST/COTER	Para a GERAP	Através do malote estadual da Rede de Comunicações do MOBRAL (RECOM)	Facilita o preenchimento do Mapa de Distribuição, pelo MOBRAL Central, e evita ultrapassar o nivel minimo de estoque	É enviado ao MOBRAL Central através de uma Guia de Remessa

CIRCUNSTÂNCIA / DOCUMENTO	PARA QUE PREENCHER OU UTILIZAR	QUEM PREENCHE OU UTILIZA	COMO PREENCHER OU UTILIZAR	QUANDO PREENCHER OU UTILIZAR
RELAÇÃO DA MOVIMENTAÇÃO	É utilizada para verificação da exatidão dos dados informados e correção dos erros ocorridos	É impressa pelo computador e utilizada pelo elemento do MOBRAL Central	Confrontar os totais da listagem com os totais das Guias, corrigindo os erros que originem diferenças nos totais	Quando receber da DATAMEC
RELAÇÃO DOS NÍVEIS MÍNIMOS ATINGIDOS	Permite ao MOBRAL Central antecipar-se à Guia de Requisição da COEST/COTER, para emitir novo Mapa de Distribuição Auxilia o elemento da COEST/COTER no preenchimento da Guia de Requisição	É impressa pelo computador e utilizada pela GERAP e pela COEST/COTER	Verificar no relatório o total de reposição, complementar o nível e, se for preciso, aumentar o estoque, tudo isto através da Guia de Requisição	Quando receber o relatório da DATAMEC
MAPA DEMONSTRATIVO DO ESTOQUE	Para posicionar-se no estoque existente em cada COEST/COTER	É impresso pelo computador e utilizado pela GERAP e pela COEST/COTER	Verificar se não há discrepâncias de movimentação, com relação ao mês anterior	Quando receber o relatório da DATAMEC e sempre que se torne necessária a consulta
MAPA COMPARATIVO DE FREQÜÊNCIA	Para ter uma visão da diferença entre o nº de alunos conveniados e a freqüência da classe permitindo providências corretivas	É impresso pelo computador e utilizado pela GERAP, COEST/COTER e pela COMUN	Verificar se há desvios acentuados do material distribuido com a freqüência de alunos	Quando receber o relatório da DATAMEC e sempre que se faça necessária a consulta
RELAÇÃO DE FIM DE CONVÊNIOS	Para ter conhecimento dos encerramentos dos convênios	É impressa pelo computador e utilizada pela GERAP, pela COEST/COTER e pela COMUN	Acompanhar os encerramentos dos ciclos de Alfabetização e o de Leitura Continuada	Quando receber o relatório da DATAMEC e sempre que se faça necessária a consulta

ONDE PREENCHER OU UTILIZAR	PARA ONDE MANDAR	ATRAVÉS DE QUEM MANDAR	VANTAGEM EM UTILIZAR O MATERIAL	OBSERVAÇÕES
Na GERAP	As listagens permanecem na GERAP por um prazo aproximado de um mês, quando poderão ser inutilizadas	Não existe remessa	Permite verificar os erros de preenchimento das Guias	
Nas COEST/COTER e, por antecipação, na GERAP	Permanecerão no arquivo, até o mês seguinte, quando receber a mais atualizada	Não existe remessa	Permite manter o estoque sempre com o nivel ideal para atender aos convênios	
Nas COEST/COTER e na GERAP	Serão mantidas em arquivo para uma posição anual do demonstrativo de estoque	Não existe remessa	Estar sempre atualizado com o estoque de todas as COEST/COTER	Com este controle tem-se uma idéia da posição de cada COEST/COTER com relação ao atingimento das metas
Na GERAP Nas COEST/COTER e nas COMUN	Serão arquivados para quando se queira consultar	Não existe remessa	Fácil visão das divergências entre número de alunos conveniados e freqüência de alunos	Evita saldo de material sem utilização nas COMUNS. Minimiza sensivelmente os custos
Na GERAP Nas COEST/COTER, e nas COMUN	Serão arquivadas para consultas posteriores	Não existe remessa	Informação imediata dos convênios encerrados	Só ao encerrar o ciclo de alfabetização é que será distribuido o conjunto de material de Leitura Continuada, evitando perda de material nas COMUN.

Perspectivas e Atividades Internacionais do MOBRAL

Isabel de Orleans e Bragança

Em 1970, quando o MOBRAL iniciou suas atividades, a problemática social acarretada pelo analfabetismo era comum a muitos paises recém-saidos do colonialismo, ainda subdesenvolvidos ou na arrancada para o desenvolvimento.

Desde a 2ª Guerra Mundial, entretanto, profundas mudanças sociais, politicas e econômicas vinham se verificando e despertando a consciência mundial quanto à importância da educação de adultos dentro deste novo contexto.

Em 1965, o Congresso Mundial para a erradicação do analfabetismo que se reuniu em Teerã, onde se fizeram representar 88 paises, lançou um veemente apelo a todos os homens e organizações para que, de todos os modos, em todos os niveis, fossem ampliados os esforços para acelerar o movimento de alfabetização do mundo, associando-o a "uma formação sócio-econômica e profissional, concebida como parte integrante de todo empreendimento que visa o desenvolvimento".

Desde então, havia uma tomada de consciência de que o analfabetismo era muito mais do que um problema de educação. Os planificadores do desenvolvimento preocuparam-se mais diretamente com a ligação existente entre alfabetização e desenvolvimento econômico e social e com sua repercussão sobre a produtividade dos paises.

Em 1968, o Ano Internacional dos Direitos Humanos levou a comunidade internacional a estabelecer o elo entre a alfabetização e os diversos aspectos do direito do homem. Num mundo de contínuas mutações, quando a ciência se torna cada vez mais aliada do homem, saber ler, escrever e contar aparece como necessidade vital.

Em vários paises, iniciaram-se campanhas com o objetivo de erradicar o analfabetismo. De maior ou menor abrangência, tais tentativas procuraram adequar-se às caracteristicas peculiares das diferentes regiões, obedecendo à funcionalidade da alfabetização recomendada pelas várias reuniões internacionais, entre as quais merece destaque a 3ª Conferência Internacional sobre Educação de Adultos, realizada em Tóquio, em 1972.

No contexto internacional têm indubitável repercussão os programas como o MOBRAL, que procuram reduzir substancialmente os contingentes de analfabetos, contribuindo para a resolução de um problema social. A experiência adquirida no desenvolvimento desses programas é aproveitada para o estabelecimento da Recomendação referente ao Desenvolvimento da Educação de Adultos, adotada pela Conferência Geral da UNESCO, realizada em Nairobi, em 1976. O MOBRAL esteve representado no Grupo de Especialistas encarregado de elaborar o projeto da referida Recomendação, que obteve voto favorável da Delegação Brasileira presente em Nairobi.

As várias conferências internacionais sobre educação de adultos, assim como a Recomendação de Nairobi, em seu artigo X, ressaltam a importância que deve ser dada à troca de experiências e ao intercâmbio de informações entre os paises, num esforço comum, voltado para a integração das populações menos favorecidas no processo de desenvolvimento.

Apesar de todos os esforços envidados na luta contra o analfabetismo no mundo, a situação atual preocupa ainda todos aqueles empenhados em favorecer a promoção sócio-econômica e cultural do homem.

A UNESCO, por exemplo, considera que a maioria dos paises ainda não se conscientizou suficientemente do problema, uma vez que o número de analfabetos no mundo continua a aumentar. Há, atualmente, cerca de 800 milhões de analfabetos no mundo, ou seja, em cada três adultos, um não sabe ler nem escrever.

Para demonstrar a sua preocupação com a situação atual, o júri encarregado de outorgar anualmente os prêmios Mohammad Reza Pahlevi e Nadejda Kroupskaia, da UNESCO, resolveu não indicar nomes ou instituições para receberem os prêmios por ocasião da comemoração do Dia Internacional da Alfabetização, a 8 de setembro de 1977.

Com efeito, em 1950, havia 1.579 milhões de pessoas, maiores de 15 anos, das quais 700 milhões eram analfabetas. Em 1960, o número

de analfabetos era de 735 milhões, ou seja, 39% da população adulta no mundo.

Em 1970, havia 2.287 milhões de pessoas maiores de 15 anos, das quais 785 milhões eram analfabetas. Assim sendo, ainda que o analfabetismo no mundo entre 1950 e 1970 tenha diminuído em números relativos, de 44% para 34%, o número absoluto de analfabetos aumentou em 83 milhões de pessoas.

Atualmente, no Terceiro Mundo a situação apresenta-se da seguinte forma: África: 73%; Ásia: 46%; Estados Árabes: 73%; América Latina: 23%.

As previsões da UNESCO para 1980 deixam entrever uma redução nos indices de analfabetismo da ordem de 74% para 67% na África, 47% para 38% na Ásia, e de 24% para 15% na América Latina.

No entanto, o/ número absoluto de analfabetos ainda tenderá a aumentar devido, sobretudo, ao crescimento demográfico, o que leva a crer que, na África, por exemplo, o número absoluto de analfabetos cresça em cerca de 25 milhões de pessoas.

A UNESCO, ao desenvolver o seu Programa Experimental Mundial de Alfabetização, executado no curso de 10 anos, em 11 paises — Argélia, Mali, República Malgaxe, Sudão, Etiópia, Tanzânia, Guiné, Equador, Índia, Irã e Siria —, não conseguiu alcançar a meta menor do programa — a alfabetização de pelo menos 1 milhão de pessoas nos 11 paises onde foi realizada a experiência. "O mínimo que se poderia esperar do projeto é que o analfabetismo no mundo não piorasse. E isso não foi conseguido" — declara um tópico do relatório critico, elaborado por um grupo de especialistas internacionais, convocado pela UNESCO para avaliar o Programa, e do qual fez parte o Dr. Arlindo Lopes Corrêa, atual Presidente do MOBRAL.

Todos os perfis foram mensurados — o politico e seus objetivos, o da administração e organização, o dos professores e técnicos convocados, o dos curriculos, métodos, custos e pesquisa — e as conclusões foram negativas nos diversos planos da abordagem analitica. Entre as razões apontadas — dizem os peritos da UNESCO — a maior delas "é a de querer resolver, tecnicamente, problemas que são técnicos somente em parte". Do relatório, textualmente: "Devemos dar ao analfabetismo um enfoque menos funcional, mais multidimensional, combinando os programas com a política econômica e cultural dos Governos". Vale lembrar que o conceito de funcionalidade tal como adotado na época pela maioria dos paises envolvidos no PEMA, difere consideravelmente daquilo que, hoje, é internacionalmente entendido como educação ou alfabetização funcional.

À parte o experimento da UNESCO, encontramos a China (1949) com taxas de analfabetismo oscilando entre 80 e 85 por cento, segundo registros de K. E. Priestley, perito da UNESCO. Segundo informações recentes (UNESCO — 1975), a China conseguiu, através de imoderado esforço comunitário, reduzir consideravelmente seu elevado indice de analfabetismo para 60%, ou seja, uma diminuição de 20% em 25 anos de trabalho.

NA URSS (Censo de 1920), para um grupo de mil pessoas, 319 eram analfabetas. Pouco depois da Revolução de 1917, o indice de analfabetos era de 80% entre a juventude feminina e masculina. Embora Lenin colocasse a alfabetização como básica para a construção do socialismo soviético, a URSS só venceu o analfabetismo depois de 20 anos de programa.

Mais recentemente, encontramos a experiência da Tanzânia, cuja abordagem de massa é muitas vezes citada como exemplo. Entre 1971 e 1975, a Tanzânia conseguiu reduzir de 69% para 39% o indice de analfabetismo no pais, alfabetizando cerca de 1.900.000 pessoas.

O êxito do MOBRAL valeu-lhe, já em 1972, a menção honrosa do Prêmio Reza Pahlevi da UNESCO "pelas grandes qualidades de imaginação e de originalidade na concepção dos programas e na sensibilização da opinião pública, bem como na mobilização de recursos financeiros".

Por duas vezes ainda o MOBRAL foi citado pelo júri dos prêmios Nadejda Kroupskaia e Reza Pahlevi, destacando-se a recomendação especial, feita em 1974, pela "continuidade e excelência do trabalho que vem desenvolvendo no campo da educação de adultos".

Em 1977, ao proferir discurso por ocasião do Dia Internacional da Alfabetização, o Diretor-Geral da UNESCO volta a destacar os esforços envidados pelo Brasil (além da Argélia, Irã, Índia, Tanzânia, Cuba e Mali) em prol da erradicação do analfabetismo.

Segundo o Prof. J. Cairns, especialista de renome internacional, ex-Diretor da Divisão de Educação de Adultos da UNESCO, o modelo brasileiro se apresenta como o maior esforço coordenado de educação de adultos no Terceiro Mundo. "Com efeito", diz Cairns, "à exceção da China, é difícil encontrar um movimento nacional comparável em alfabetização e educação básica de adultos . . ." Pode-se considerar, levando-se em conta as diferenças em população e recursos, que os programas de educação de adultos de outros países, entre os quais a Tanzânia, representam igualmente importante esforço dentro de seus contextos específicos. O MOBRAL, no entanto, combinou tamanho com eficiência, algo difícil de ser alcançado no Terceiro Mundo.

"Assim sendo", continua Cairns, "o MOBRAL é uma organização que merece particular atenção, não somente no Terceiro Mundo, mas também de países industrializados envolvidos em programas de alfabetização, educação de adultos e treinamento profissional".

Por ocasião da visita ao Brasil, em 1973, do então Subdiretor-Geral da UNESCO para Educação e seu atual Diretor-Geral, Prof. Amadou Mahtar M'Bow, acompanhado de uma delegação daquela organização internacional, pôde verificar o sistema empregado pelo MOBRAL na educação de adultos.

O resultado dessas visitas foi consubstanciado em relatório publicado pela UNESCO, em Paris, no qual é reconhecido o "tremendo progresso alcançado pelo MOBRAL, cujo Sistema poderia ser aplicado em níveis internacionais, para assistir mais de 780 milhões de analfabetos em todo o mundo".

Consciente desse problema universal, o MOBRAL já vinha, desde a sua criação, desenvolvendo programas de cooperação internacional, visando partilhar experiências com outros países, tanto do ponto de vista teórico quanto de suas realizações.

Ainda em 1973, delegados e entidades internacionais de várias partes do mundo presentes a um Seminário Internacional de Educação de Adultos, realizado no Rio de Janeiro, demonstraram interesse em conhecer mais profundamente os métodos, a organização, o material e a técnica de ensino do MOBRAL, para aplicação em seus países.

O MOBRAL organiza então, igualmente em 1973, um Seminário Interamericano sobre Educação de Adultos, do qual participaram delegações de 21 países da América Latina e do Caribe, além de representantes da UNESCO e de outras entidades educacionais.

Embora já tivesse recebido alguns pedidos de assistência técnica anteriormente, foi após a realização desse Seminário que o MOBRAL passou a se destacar não somente como uma experiência positiva, mas também como agente de treinamento e de assistência técnica em potencial.

Acentua-se então, a partir de 1973, o intercâmbio na área internacional, uma vez que vários países passam a conhecer melhor a atuação do Movimento e a solicitar-lhe assistência técnica.

Em vários níveis, no plano internacional, tem o MOBRAL colaborado no sentido da ascensão sócio-econômica e cultural das populações menos favorecidas, através do combate ao analfabetismo e do desenvolvimento da educação de adultos.

Métodos e técnicas de entidades internacionais que se dedicam à educação de adultos têm sido estruturados a partir de estudos que seus técnicos fizeram no MOBRAL.

Reconhecido membro atuante da comunidade internacional ligada à educação, é o MOBRAL convidado a filiar-se a instituições internacionais no sentido de contribuir de maneira ativa com a sua experiência. Dentre essas, merecem ser citados o ICAE (Conselho Internacional para Educação de Adultos), entidade não-governamental de maior renome no campo da educação de adultos, o BIE (Escritório Internacional de Educação), órgão da UNESCO que mantém uma Rede Internacional de Documentação em Educação, à qual está vinculado o Setor de Documentação do MOBRAL, o IIALM (Instituto Internacional de Métodos de Alfabetização de Adultos), entre outros.

Além disso, é vasta a correspondência recebida pelo MOBRAL contendo solicitações de informações e subsidios para trabalhos de pesquisa e teses de estudos relativos à educação de adultos e à educação permanente.

Da mesma forma, o MOBRAL é freqüentemente solicitado a prestar colaboração na elaboração de artigos para revistas especializadas ou de documentos internacionais que tratam de educação, como, por exemplo, a International Reading Association, a revista "Convergence", do ICAE, a revista "Educación de Adultos", do Ministério da Educação do Chile, o "Boletin" da Oficina Sanitaria Panamericana etc.

O MOBRAL é igualmente levado a participar dos mais importantes eventos dedicados à alfabetização e à educação permanente, dentre os quais podem ser citados a Conferência de Tóquio (1972), o Simpósio Internacional para Alfabetização de Teerã (1975), bem como a enviar representantes a reuniões altamente especializadas, tais como as do grupo de peritos encarregados de avaliar o PEMA (Programa Experimental Mundial de Alfabetização) e as do grupo de especialistas encarregados de elaborar o anteprojeto da Recomendação referente ao Desenvolvimento da Educação de Adultos, adotada em Nairóbi, em 1976.

Entretanto, pode-se afirmar que a atuação do MOBRAL a nível internacional tem o seu mais relevante papel na organização de reuniões, estágios e programas de viagens de estudo para autoridades e especialistas em educação de adultos e na prestação de assistência técnica propriamente dita.

Após o Seminário Interamericano de 1973, cinco paises solicitam assistência técnica do MOBRAL:

Senegal — programa de cooperação, para fins de treinamento de técnicos senegaleses em projetos de educação de adultos.

Jamaica — assistência técnica prestada no Brasil e na Jamaica, principalmente nas áreas de organização e métodos, supervisão e treinamento para a implementação do JAMAL — Movimento Jamaicano de Alfabetização, que, a exemplo do MOBRAL, em 1972, recebeu, em 1976, menção honrosa do Prêmio Reza Pahlevi, da UNESCO.

Paraguai — treinamento no Brasil e no Paraguai em organização e métodos, metodologia de educação de adultos, elaboração e avaliação de material didático.

Bolívia — assistência técnica para programas de alfabetização.

Colômbia — através da participação de especialistas daquele país no treinamento em áreas-fim, ministrado pelo MOBRAL.

Em 1974 o MOBRAL foi institucionalizado como agente de treinamento da UNESCO, que financiou um Estágio de Organização de Gerência em Educação de Adultos, realizado no Brasil, assistido por onze técnicos africanos e asiáticos. Após a realização do Estágio, o Irã, Iraque, Mali, Guiné-Bissau, Afganistão, Paquistão, Portugal, Indonésia e Arábia Saudita manifestaram o seu interesse em estreitar as relações de cooperação e assistência técnica com o MOBRAL.

Destaca-se o MOBRAL como instrumento da política externa brasileira pelo êxito internacionalmente reconhecido, pela assistência técnica que já vem fornecendo e pelos inúmeros pedidos para futura cooperação que recebe.

O sucesso do MOBRAL — demonstrado ao longo das estatísticas e trabalhos de avaliação realizados tanto pela própria Organização, como por outras entidades nacionais ou estrangeiras — é o responsável pela cooperação técnica na área de educação de adultos, hoje existente entre o Brasil e outros países.

O Ministério das Relações Exteriores demonstra esse reconhecimento do MOBRAL como agente executor da política externa do Brasil, quando assina um convênio com esta Fundação no sentido de sistematizar a assistência técnica fornecida pelo MOBRAL, muitas vezes solicitada dentro dos Acordos de Cooperação Técnica e Cultural firmados entre o Brasil e outros países.

Vale lembrar que a atuação do MOBRAL no exterior serve de maneira preferencial à divulgação de uma imagem real e positiva do Brasil no campo internacional, podendo inclusive vir a ser fator de estreitamento de relações com inúmeros países, não somente do ponto

de vista sócio-cultural, como também do ponto de vista político e econômico.

Intensificam-se as atividades do MOBRAL a nível internacional.

Em 1976, já em decorrência do convênio assinado com o Ministério das Relações Exteriores, o MOBRAL coordena a visita ao Brasil de uma missão da Costa do Marfim. Da mesma forma, vários foram os paises que enviaram representantes ao MOBRAL, seja dentro do Convênio MRE-MOBRAL, seja através de bolsas concedidas por organismos internacionais, tais como a UNESCO, OEA, AID, Banco Mundial, entre outros.

Dentre elas, merecem destaque a assessoria prestada pelo MOBRAL ao Governo da Guatemala, por ocasião do Seminário sobre Alfabetização e Educação de Adultos em 1977, promovido pelo Congresso daquele país, que aprovou a criação de um organismo, nos moldes do MOBRAL. Técnicos da Guatemala vieram posteriormente, em 1978, ao Brasil para elaborar o anteprojeto de implementação do seu programa a nível nacional, juntamente com técnicos do MOBRAL.

Em 1977, ainda, estiveram no MOBRAL missão da Arábia Saudita, financiada pelo Banco Mundial, bem como especialistas em material didático da Venezuela, com bolsa da OEA.

Em 1978, fez estágio de um mês no MOBRAL, patrocinado pela UNESCO, o Diretor do Departamento de Educação de Adultos do Sudão.

Além desses, estiveram no MOBRAL, ao longo dos últimos anos, missões e estagiários da Nigéria, Guiné-Bissau, Cabo Verde, Nicarágua, Peru, Iraque, Gabão, Austrália, México, Suécia, Angola etc.

Simultaneamente, o MOBRAL é cada vez mais convidado a fazer-se representar em reuniões especializadas sobre assuntos relacionados com alfabetização e educação de adultos, em que a experiência brasileira sempre se destaca não somente pelos seus resultados, mas também pelo seu estado de avanço, face aos outros paises com programas similares.

Se tomarmos o exemplo de 1978, veremos que o MOBRAL esteve representado nas seguintes reuniões:

Espanha: IIALM/DSE/OEI — Reunião de peritos sobre publicação de monografias educativas no campo da educação não formal.

Venezuela: CREA/OEA — Aplicação da tecnologia educativa em programas de educação de adultos.

Chile: CLEA/UNESCO — Formação do educador de adultos.

RFA — Berlim: — IIALM/DSE — Reunião de especialistas sobre

desenvolvimento de currículos destinados a programas de base. O representante do MOBRAL apresentou, nessa ocasião, estudo de caso sobre o Projeto de Treinamento por Famílias Ocupacionais, que deverá ser incorporado na série "Literacy in Development", editada pelo IIALM.

Irã: UNESCO — Reunião de especialistas para avaliar a testagem de documento produzido pela UNESCO para coleta de dados estatísticos em programas de alfabetização. O MOBRAL foi uma das 6 organizações convidadas a testar o referido documento.

Espanha: OEI — Seminário sobre o rádio como meio educativo.

Pela cooperação técnica que vem oferecendo — fruto de uma experiência original, brasileira, enriquecida pelo intercâmbio de experiências análogas de outros países —, tem o MOBRAL auxiliado outras nações deste continente e de além-mar a buscar soluções próprias e, em alguns casos, a adaptar aspectos técnicos e estruturais do MOBRAL às características e necessidades locais. Assim sendo, considera-se que a organização, a metodologia, a diversidade, flexibilidade e compatibilidade dos programas, a política de treinamento e de captação de recursos humanos e financeiros do MOBRAL constituem um modelo capaz não só de interessar, mas de ser aplicado a vários países em nível de desenvolvimento econômico e social semelhante ao do Brasil.

Para tanto, torna-se imperioso sistematizar as atividades de cooperação e assistência técnica do MOBRAL ao exterior, tendo em vista sobretudo o interesse manifestado tanto por técnicos estrangeiros em visita ao Brasil, quanto por especialistas de outros países que tiveram a oportunidade de encontrar técnicos do MOBRAL em reuniões internacionais especializadas. Multiplicam-se os convites no sentido de que representantes da Fundação visitem países estrangeiros a fim de que, com base no trabalho por eles desenvolvidos, sejam melhor definidos e estabelecidos os programas de cooperação técnica a serem implementados entre os interessados.

Vale aqui salientar o interesse e a importância que a intensificação do intercâmbio de informações e experiências representa para o MOBRAL, não somente no que concerne à divulgação da experiência brasileira no exterior, mas também no que concerne ao próprio enriquecimento e aperfeiçoamento das atividades de alfabetização e educação de adultos no Brasil.

Com efeito, em todos os momentos, a cooperação internacional empreendida pelo MOBRAL sempre foi regida pelo princípio básico de que a solução de problemas varia de acordo com as características e as

necessidades próprias a cada pais. O que prevalece é que, quando as experiências são partilhadas, a educação pode se tornar poderoso fator de integração e promoção humana, tanto nacional quanto internacionalmente.

Resultados da Atuação do MOBRAL

Aliésio Grasso da Costa
Antonio Roberto Mendes Barberá
Elcio Olívio Gomes Cordeiro

Historicamente, o problema do analfabetismo no Brasil se constituía em sério obstáculo ao seu crescimento. No início da década atual, essa situação ainda se revestia de caracteristicas bastante desfavoráveis ao país, de modo semelhante ao que era observado nas nações em desenvolvimento.

Embora o índice de analfabetismo do Brasil decrescesse de modo expressivo, no decorrer dos anos, o número absoluto de pessoas analfabetas, ainda assim, continuava a aumentar, indicando a necessidade de um esforço adicional no sentido de sua redução mais acelerada.

Considerando a análise a partir de 1940, constata-se que, àquela época, o contingente de analfabetos adultos (com 15 anos de idade e mais) alcançava cerca de 13,3 milhões de pessoas, representando um indice de analfabetismo extremamente elevado — da ordem de 56% da população total adulta.

No intervalo compreendido entre 1940 e 1970, apesar da redução verificada no índice de analfabetismo, que passou de 56,1% para 33,6% — uma queda de cerca de 40% —, o número absoluto de pessoas sem nenhuma escolaridade elevou-se de 13,3 milhões para 18,1 milhões — aproximadamente 36% de crescimento. O quadro 1 mostra o comportamento do analfabetismo no Brasil no período considerado.

É importante observar que o decréscimo progressivo do índice de analfabetos, resultante de um crescimento da população analfabeta significativamente mais lento que o da população total, espelha o progresso gradual de ensino regular no atendimento à população na faixa

etária compreendida entre 7 e 14 anos, pelo menos na parte relativa à alfabetização. Mesmo assim, considerando que o número de analfabetos com 14 anos de idade, em 1970, era de cerca de 548 mil pessoas, e este seria o ingresso bruto de novos analfabetos na faixa adulta, no ano seguinte (1971), conclui-se que o esforço do ensino regular ainda precisaria ser bastante intensificado para que a fonte de novos analfabetos fosse estancada.

Desse modo, com base num esquema de projeção, apenas indicativo, do comportamento do quadro do analfabetismo no patamar de 1980, realizado na hipótese de que as taxas de crescimento anual observadas no decênio 1960/70 fossem mantidas nos próximos anos, constata-se que haveria um total de 72,5 milhões de pessoas adultas, das quais 20,8 milhões seriam analfabetas, o que representa um índice de analfabetismo de perto de 29%. Segundo esse mesmo critério de extrapolação, o índice em torno de 10% — meta fixada pelo MOBRAL para 1980 e tido como aceitável para os países desenvolvidos — só seria alcançado a partir do ano 2000.

De outro lado, se uma intensa atuação do ensino regular não permitisse o ingresso de novos analfabetos na faixa etária de 15 anos e mais, o índice de analfabetismo, em 1980, seria de 23%, aproximadamente, e a meta de atingimento de um índice de 10% só seria possível após 1990.

Quadro 1

Evolução do Índice de Analfabetismo
Brasil — 1940/70

ANOS (Censos)	POPULAÇÃO ADULTA[1]	POPULAÇÃO ADULTA ALFABETIZADA	POPULAÇÃO ADULTA ANALFABETA	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1940	23,7	10,4	13,3	56,1
1950	30,2	14,9	15,3	50,7
1960	40,2	24,3	15,8	39,3
1970	54,0	35,6	18,1	33,6

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil — IBGE — 1976
[1] Inclui população sem declaração de escolaridade

Assim, não seria possível que o país aguardasse que a meta de universalização do ensino de 1º grau fosse atingida para que o analfabetismo fosse erradicado. Mesmo que esta meta já tivesse sido atingida em 1970, ter-se-ia que esperar mais de 20 anos para que o índice de analfabetismo chegasse a 10%. Seria essencial que um programa de alfabetização de adolescentes e adultos, de grande escala, fosse lançado para que se chegasse à erradicação ainda em 1980.

A partir de fins de 1970, quando o MOBRAL iniciou efetivamente suas atividades, dando cumprimento à lei que o criou, o comportamento do quadro do analfabetismo no Brasil modificou-se completamente: o índice de analfabetismo passou a declinar a taxas anuais mais elevadas, possibilitando, desse modo, que o número absoluto de pessoas sem nenhuma escolaridade também fosse sendo reduzido a cada ano.

Considerando as linhas das tendências do período de 1960/70, a estimativa da população adulta analfabeta em 1977, sem a atuação do MOBRAL, seria de 19,9 milhões de pessoas. Associando-se esse resultado à extrapolação da população total adulta — de 66,6 milhões de pessoas — o índice de analfabetismo em fins de 1977 atingiria o nível dos 30%.

No entanto, tal quantitativo não foi registrado. O desempenho do MOBRAL, proporcionando a alfabetização de 11,3 milhões de pessoas entre 1970 e 1977, através do Programa de Alfabetização Funcional, conseguiu reduzir, de forma expressiva, o índice de analfabetismo projetado, situando-o em 14,2%, equivalente ao índice de muitos países europeus e correspondente a cerca de 9,5 milhões de adultos analfabetos, em 1977.

Nesse sentido, conclui-se que a queda *adicional* observada no índice de analfabetismo no Brasil, entre 1970 e 1977, em decorrência da performance do MOBRAL, foi da ordem de 53%, enquanto em termos globais essa queda foi de 58%, aproximadamente.

Vale mencionar, ainda, que, em termos de produtividade — relação percentual entre o total de alunos conveniados e o total de alunos alfabetizados —, apesar das oscilações anuais registradas, decorrentes da ponderação de fatores de diversas naturezas, observou-se um valor médio no período analisado — 38,6% — que pode ser considerado elevado, em se tratando de programa de massa, no sentido daquele desenvolvido pelo MOBRAL. O quadro 2 reúne os dados da atuação do MOBRAL, a nível de Brasil, entre 1970 e 1977.

Deve ser ressaltado, nesse ponto, que o MOBRAL tem adotado como critério de balizamento de suas estimativas de população total adulta, população adulta analfabeta e índice de analfabetismo, as previ-

sões derivadas de pesquisas oficiais publicadas, procedendo, quando se faz necessário, à recomposição dos resultados de suas extrapolações. Assim ocorreu por ocasião da divulgação dos dados referentes à Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE, em 1973, dado que havia uma diferença de 3% entre as estimativas dos dois órgãos — para o MOBRAL a população adulta analfabeta do Brasil era de 13,9 milhões de pessoas e para o IBGE se situava em 14,3 milhões de pessoas, decorrentes, nitidamente, da utilização de metodologias de cálculo distintas.

Nesse caso, após a análise dos resultados da PNAD, o MOBRAL optou por introduzir uma alteração na sua estimativa, com o objetivo de atuar com uma margem de segurança maior, passando a adotar o valor de 15,1 milhões para o contingente de pessoas adultas analfabetas em 1973. Esse quantitativo tornou-se um pouco superior ao alcançado pela PNAD, em função dos reajustamentos procedidos a nível regional e estadual, de acordo com o detalhamento dos dados da referida pesquisa. A soma das diferenças encontradas, tomadas sempre com o sinal positivo, isto é, de maneira desfavorável ao MOBRAL, conduziu a um montante superior à discrepância inicial. Desse modo, o índice de analfabetismo relativo ao ano de 1973, estimado pelo MOBRAL, foi alterado para 25,5%.

Os resultados globais computados no primeiro semestre de 1978 pelo Programa de Alfabetização Funcional, em suas diversas modalidades, permitem atualizar a estimativa do índice de analfabetismo. Considerando o total de 629 mil alunos alfabetizados, a população adulta analfabeta passa a situar-se em 8,9 milhões de pessoas, o que equivale a um índice de analfabetismo de 13,3%.

As expectativas para o final do ano de 1978, em face do comportamento já registrado no primeiro semestre e da evolução do número de convênios assinados (alunos conveniados), indicam que, provavelmente, o número de alunos alfabetizados atingirá 1,2 milhões. Nesse sentido, a população adulta analfabeta se reduzirá a cerca de 8,4 milhões, enquanto o índice de analfabetismo estará em torno de 12,3%.

Com base nas tendências da população total adulta e população adulta analfabeta, bem como na comprovada capacidade de conveniar e alfabetizar adultos demonstrada pelo MOBRAL ao longo dos anos de sua atuação, a possibilidade de atingimento da meta de erradicação (10% de índice de analfabetismo), em 1980, mostra-se plenamente plausível. Para que essa hipótese se concretize, o MOBRAL deverá alfabetizar, até aquela data, um número de alunos da ordem de 1,5 milhões, que é um quantitativo reduzido, se confrontado com o desempenho anual da Organização.

Quadro 2

Comportamento do Índice de Analfabetismo do Brasil e Atuação do MOBRAL

1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS	ALUNOS ALFABETIZADOS	PRODUTIVIDADE (%)	POPULAÇÃO ADULTA ANALFABETA	POPULAÇÃO TOTAL ADULTA	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	507.567	172.089	33,9	18.146.977	54.008.604	33,6
1971	2.590.061	1.081.320	41,8	17.096.452	55.644.100	30,7
1972	4.234.871	2.042.683	48,2	15.262.227	57.343.362	26,6
1973	4.931.100	1.784.397	36,2	15.064.583	59.109.355	25,5
1974	4.738.131	1.923.922	40,6	13.318.120	60.945.784	21,9
1975	4.373.859	1.656.502	37,9	11.850.226	62.856.902	18,9
1976	3.923.365	1.412.987	36,0	10.643.730	64.854.699	16,4
1977	3.893.388	1.203.268	30,9	9.479.586	66.613.375	14,2

Fonte: MOBRAL e IBGE

Nota: Os dados referentes a alunos conveniados e alunos alfabetizados incluem as outras modalidades do Programa de Alfabetização Funcional (PAF): PAF-via Rádio, Campanha "Leitor faz Leitor" e Projetos Especiais para Alfabetização.

A análise mais desagregada da atuação do MOBRAL permite constatar a tendência acentuadamente descendente do índice de analfabetismo em termos regionais, entre 1970 e 1977.

As regiões Norte, Sudeste e Sul, em 1977, já apresentavam índices de analfabetismo inferiores a 10%; as outras duas regiões — Nordeste e Centro-Oeste — registravam índices pouco superiores ao nível de erradicação, respectivamente 16,1% e 12,8%, mas que podem ser considerados relativamente baixos, levando-se em conta os elevados valores que observavam em 1970.

Quanto a produtividade média regional, no período examinado, seu comportamento foi muito diferenciado, cabendo à Região Sul o maior valor, com 48,1%, e à Região Sudeste o menor quantitativo, com 33,7%. Vale notar que tais variações no valor da produtividade média estão associadas às condições peculiares da realidade de cada uma das regiões brasileiras, quanto ao desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional, tais como áreas de população rarefeita, áreas de difícil acesso etc.

No entanto, pode ser acrescentado que mesmo o valor mais reduzido alcançado pela produtividade média regional é um resultado expressivo para um programa de massa.

O quadro 3 fornece os dados da atuação do MOBRAL e o comportamento do índice de analfabetismo, por região, no período de 1970 a 1977.

Um aspecto extremamente relevante a destacar, quando da análise dos dados quantitativos de atuação do MOBRAL, se relaciona com os custos incorridos no desenvolvimento do Programa de Alfabetização Funcional para alcançar os resultados mencionados.

Em face da escala em que opera e com o aproveitamento da capacidade ociosa das editoras, se torna possível a publicação de material didático, destinado a alunos e alfabetizadores, a preços bem reduzidos. De outro lado, a adoção de uma filosofia cujas ações buscam o aproveitamento dos recursos ociosos disponíveis nas comunidades — sobretudo no que se refere aos locais para constituição de salas de aula — concorre, efetivamente, para minimizar o custo da alfabetização.

A série de valores consolidados, reunidos em dois grandes itens — custo do aluno-programa e custo do material didático (conjunto básico, leitura continuada e jornal mensal), correspondente ao período de 1973 a 1977, permite demonstrar que o custo unitário para alfabetizar um aluno, além de se situar em níveis muito baixos, manteve-se praticamente estável, à exceção do ano de 1977, o que mostra a eficiência das atividades executadas. Nesse ano de 1977, em função de um

Quadro 3

Comportamento do Índice de Analfabetismo e Atuação do MOBRAL

REGIÃO SUDESTE – 1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS (A)	ALUNOS ALFABETIZADOS (B)	PRODUTIVIDADE (B/A) (%)	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	245.203	66.840	33,7	23,6
1971	688.732	275.128	40,0	21,7
1972	1.161.774	519.609	44,7	19,2
1973	1.302.011	442.152	34,0	17,4
1974	1.341.974	404.903	30,2	15,5
1975	1.261.398	418.845	33,2	13,6
1976	1.082.334	324.301	30,0	12,2
1977	915.760	242.429	26,5	9,7
TOTAL	7.999.186	2.694.207	33,7	

REGIÃO SUL – 1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS (A)	ALUNOS ALFABETIZADOS (B)	PRODUTIVIDADE (B/A) (%)	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	77.149	36.157	46,9	24,7
1971	420.257	181.803	43,3	22,1
1972	402.701	236.350	58,7	19,6
1973	419.771	170.015	40,5	16,9
1974	384.766	213.739	55,6	13,2
1975	301.495	147.044	48,8	13,2
1976	288.558	129.423	44,9	12,1
1977	269.959	119.714	44,3	9,7
TOTAL	2.564.656	1.234.245	48,1	-

REGIÃO NORTE – 1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS (A)	ALUNOS ALFABETIZADOS (B)	PRODUTIVIDADE (B/A) (%)	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	21.386	5.131	24,0	36,0
1971	56.704	19.415	34,2	33,9
1972	155.655	61.993	39,8	30,1
1973	207.635	83.386	40,2	25,5
1974	175.724	84.992	48,4	21,2
1975	170.234	69.031	40,6	17,9
1976	169.413	62.509	36,9	15,1
1977	133.837	47.923	35,8	7,1
TOTAL	1.090.588	434.380	39,8	-

REGIÃO NORDESTE – 1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS (A)	ALUNOS ALFABETIZADOS (B)	PRODUTIVIDADE (B/A) (%)	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	121.489	41.474	34,1	54,3
1971	1.347.387	580.740	43,1	49,5
1972	2.355.559	1.160.018	49,2	41,7
1973	2.754.152	995.988	36,2	43,5
1974	2.615.293	1.114.611	42,6	36,4
1975	2.438.866	930.910	38,2	30,6
1976	2.193.011	817.664	37,3	25,8
1977	2.364.001	719.649	30,4	16,1
TOTAL	16.189.758	6.361.054	39,3	-

REGIÃO CENTRO-OESTE – 1970/77

ANOS	ALUNOS CONVENIADOS (A)	ALUNOS ALFABETIZADOS (B)	PRODUTIVIDADE (B/A) (%)	ÍNDICE DE ANALFABETISMO (%)
1970	42.340	22.487	53,1	35,5
1971	76.981	24.234	31,5	32,8
1972	159.182	64.713	40,7	29,6
1973	247.531	92.856	37,5	26,4
1974	220.374	105.677	48,0	22,7
1975	201.866	90.672	44,9	19,7
1976	190.049	79.090	41,6	17,3
1977	209.831	73.553	35,1	12,8
TOTAL	1.348.154	553.282	41,0	-

declínio na produtividade média, o custo unitário para alfabetizar um aluno aumentou cerca de 20% em relação a 1973 e perto de 18% em relação a 1976.

Vale esclarecer que os cálculos dos custos unitários, constantes do quadro de valores correntes apresentado a seguir, foram efetuados computando-se as perdas ocorridas no processo de mobilização e manutenção dos alunos em classe, ou seja, perdas por evasão ou reprovação.

Relativamente ao custo unitário do aluno conveniado, no qual o fator produtividade não interfere, ficam evidentes os ganhos de escala, pois os valores reais declinaram ano a ano. Observou-se apenas um acréscimo residual (1,6%) entre 1976 e 1977, decorrente do reajustamento de 44% no valor do aluno-programa, que representa a gratificação oferecida aos alfabetizadores participantes do Programa. A redução de custo unitário conseguida foi da ordem de 20%.

Quanto ao custo unitário do material didático, a tendência também foi de nítido declínio, em termos reais, o que mostra a economia de escala obtida na preparação do material necessário à alfabetização. A queda registrada entre 1973 e 1977 foi da ordem de 26%.

O custo do aluno-programa, por seu turno, registrou valores que podem ser considerados, em termos reais, pouco equilibrados. Como

esse item tem grande ponderação no orçamento geral da Organização — em 1973 representava cerca de 70% do total —, fica muito sensível às variações na canalização de recursos financeiros. Assim, em 1974, quando o MOBRAL enfrentou algumas dificuldades para arrecadar o volume de recursos adequados ao atingimento das metas programadas, impôs-se a necessidade de um menor reajustamento no valor da gratificação do alfabetizador — da ordem de 13%, de modo a não comprometer demasiadamente outras atividades.

Em termos nominais, o custo de um aluno alfabetizado atingiu, em 1977, o valor de Cr$ 263,64, que, comparado com os benefícios passíveis de serem gerados, representa um quantitativo bastante reduzido.

Além das atividades concernentes à alfabetização, o MOBRAL, a partir de 1971, iniciou o desenvolvimento de ações vinculadas aos outros objetivos educacionais previstos na lei que o criou. Os resultados alcançados nos demais programas/projetos implantados, embora sem a dimensão dos conseguidos pelo Programa de Alfabetização Funcional, são a demonstração da capacidade de administrar atividades de grande abrangência e envolvendo um elevado número de pessoas.

Quadro 4

Programa de Alfabetização Funcional

EVOLUÇÃO DOS CUSTOS UNITÁRIOS

I - Valores Correntes (Cr$)

ITENS	ANOS				
	1973	1974	1975	1976	1977
Aluno-Programa	24,00	27,00	35,00	45,00	65,00
Material Didático	5,50	6,57	7,87	10,67	14,44
Custo de um Aluno Conveniado	29,75	33,87	43,28	56,37	81,73
Custo de um Aluno Alfabetizado	66,11	84,69	113,61	156,59	263,64

Fonte: MOBRAL

Quadro 4 (Continuação)

2 - Valores Reais (Cr$)

ITENS	ANOS				
	1973	1974	1975	1976	1977
Aluno-Programa	24,00	20,93	21,34	19,40	19,64
Material Didático	5,50	5,09	4,80	4,60	4,36
Custo de um Aluno Conveniado	29,75	26,26	26,39	24,30	24,69
Custo de um Aluno Alfabetizado	66,11	65,65	69,27	67,50	79,65

Fonte: MOBRAL

* Em valores monetários reais — base 1974 — Índice Geral de Preços — coluna 2 — Fundação Getúlio Vargas.

No periodo de 1971 a 1977, os dados quantitativos relativos aos outros programas e projetos são resumidos a seguir, a partir do ano de sua implantação.

Através da celebração de convênios com Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e com diversas entidades, o Programa de Educação Integrada propiciou o atendimento de cerca de 3,2 milhões de pessoas no periodo de 1971 a 1977, com distribuição anual indicada no quadro 5.

Em 1978, a posição dos convênios indica o atendimento de 402 mil alunos, até o mês de novembro.

O Programa de Autodidatismo atendeu, na fase experimental, de 1975 a 1976, cerca de 3.000 pessoas. Na etapa de expansão, iniciada em 1977, previu-se o atendimento de 80.000 pessoas. Estima-se que foram atendidas 60.000 pessoas, dadas as caracteristicas do Programa.

A previsão de atendimento para 1978 é da ordem de 70.000 pessoas.

No que se refere ao Programa Cultural, até 1977 foram implantados 2.400 Postos Culturais, com a distribuição anual indicada no quadro 6.

Quadro 5

Evolução do número de alunos novos atendidos
pelo Programa de Educação Integrada
1971/77

ANOS	ALUNOS NOVOS ATENDIDOS
1971	33.462 *
1972	511.509
1973	549.865
1974	508.802
1975	513.479
1976	440.521
1977	625.294
TOTAL	3.182.832

* Fase experimental

Quadro 6

Número de Postos Culturais instalados
1973/1977

ANOS	POSTOS
1973/74	1.076
1975	1.000
1976	124
1977	200
TOTAL	2.400

Para 1978 está programada a instalação de mais 750 Postos Culturais, perfazendo um total de 3.150 unidades operacionais fixas.

As unidades móveis — MOBRALTECAS — no período de 1973 a 1978 percorreram 1.308 municípios, dos diversos estados brasileiros.

O Programa de Profissionalização registrou a seguinte estatística de atendimento à clientela do MOBRAL, entre 1974 e 1977:

- Subprograma de Treinamento Profissional — foram treinadas 199.455 pessoas;
- Subprograma de Colocação de Mão-de-Obra — o número de candidatos registrados atingiu 117.557;
- Subprograma de Testagem e Orientação Profissional — foram atendidas 43.910 pessoas.

Nesse sentido, a clientela atendida no âmbito das atividades de profissionalização atingiu, no período de 1974 a 1977, 360.922 pessoas, conforme detalha o quadro 7.

Quadro 7

Resultados do Programa de Profissionalização
1974/1977

ANOS	CLIENTELA ATENDIDA PELO SUBPROGRAMA DE COLOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	CLIENTELA ATENDIDA PELO SUBPROGRAMA DE TREINAMENTO PROFISSIONAL	CLIENTELA ATENDIDA PELO SUBPROGRAMA DE TESTAGEM E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	TOTAL
1974	-	30.665	-	30.665
1975	18.776	45.520	3.630	67.926
1976	44.774	34.590	1.266	80.630
1977	54.007	88.680	39.014	181.701
TOTAL	117.557	199.455	43.910	360.922

Em 1978, o Subprograma de Treinamento ampliou-se enormemente com o lançamento, em agosto, do Programa de Educação Comunitária para o Trabalho (PETRA), que tem as características de uma operação de massa. De agosto a fins de novembro o PETRA atendeu 106 mil alunos, isto é, em apenas 4 meses o MOBRAL treinou um número de pessoas superior à metade do total que treinara desde 1974 até aquela data.

Através do Programa Diversificado de Ação Comunitária (PRODAC), desenvolvido a partir de 1976, o MOBRAL obteve os seguintes resultados, durante o período 1976/1978 (1º semestre):

Número de municípios atingidos	132
Número de Grupos de Ação Comunitária criados .	682
Número de Grupos de Ação Local criados	550
Número de participantes dos Grupos	5 .200

Em 1978, o MOBRAL desenvolveu o Projeto MOBRAL/ACISO tendo proporcionado o seguinte atendimento:

Área de abrangência: SP, RS, PE, AM, SC

Número de municípios abrangidos em SP	50
Número de municípios abrangidos no RS	38
Número de municípios abrangidos em PE	2
Número de municípios abrangidos em SC	3
Número de municípios abrangidos no AM	7

Com a criação do Programa de Educação Comunitária para a Saúde, em 1976, o MOBRAL atendeu um elevado contingente de pessoas como mostra o quadro 8.

Quadro 8

ANOS	Nº DE MUNICÍPIOS ATINGIDOS	Nº DE PARTICIPANTES ATENDIDOS	ÁREA DE ABRANGÊNCIA (Nº DE ESTADOS)
1976	290	198.900	4
1977	597	342.877	11
TOTAL	-	541.777	-

Em 1978, o Programa foi expandido, tendo atingido 749 municípios, em 14 unidades da Federação, atendendo 291.901 pessoas, só no 1º semestre. No 2º semestre estima-se que se chegará a 600 mil participantes.

Os resultados obtidos pela Campanha "Esporte para Todos", em 1977, aparecem no quadro 9. Houve o atendimento de 5,3 milhões de pessoas, distribuídas entre as atividades desenvolvidas em 2.777 municípios.

Quadro 9

Clientela atendida pela campanha "Esporte para Todos" — 1977

Nº de participantes do "Passeio de Bicicleta"	1.940.017
Nº de participantes do "Torneio Gigante de Pelada"	300.480
Nº de participantes do "Passeio a Pé"	2.822.522
Nº de participantes das "Ruas de Lazer"	250.000
TOTAL	5.313.019

Em 1978, a Campanha já atendeu quase 2 milhões de pessoas, atingindo um total de 2.251 municípios em todo o país.

Dentre as atividades implantadas, em 1978, merecem citação:

1) Programa de Educação Comunitária para o Trabalho, cuja previsão de atendimento é de 420.000 pessoas;

2) Campanha de Óculos, na qual a meta de atendimento é de 100.000 pessoas;

3) Campanha de Alimentação, com uma meta de 265 mil alunos atendidos e um total de 16 milhões de merendas distribuídas.

Sem dúvida que os resultados conseguidos pelo MOBRAL, tanto em alfabetização como nos outros programas que vêm sendo implantados, requerem um grande volume de recursos financeiros para atingimento das metas previstas.

No entanto, como mostra o quadro 10, os recursos financeiros com que contou no período de 1973 a 1977, em termos reais, não

configuram crescimento significativo. Ao contrário, a partir de 1973, os recursos foram-se reduzindo e o MOBRAL precisou recorrer a empréstimos, a fim de garantir o cumprimento dos compromissos relativos às metas a alcançar. Somente em 1977 se registrou uma recuperação.

Quadro 10

Evolução da Receita — 1973/77

Em 1.000 CrS

ANOS	VALORES NOMINAIS	VALORES REAIS*	ÍNDICE
1973	240.802	308.721	100
1974	276.128	276.128	89
1975	310.756	242.778	79
1976	402.425	223.569	72
1977	852.320	330.357	107

* Em valores monetários reais-base 1974 — Índice Geral de Preços - coluna 2 — Fundação Getúlio Vargas.

Uma visão da receita segundo as fontes de arrecadação permite caracterizar que, em 1973, o MOBRAL dependia, para financiar suas atividades, de recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), sobretudo dos provenientes da Loteria Esportiva, cuja participação no total atingia 71,8%. No entanto, essa parcela de recursos foi sendo reduzida, anualmente, até alcançar, em 1977, apenas 28,5%.

De outro lado, os recursos canalizados através do imposto de renda devido pelas empresas, que não são repassados automaticamente, mas dependem do esforço do MOBRAL em obter o apoio do empresariado nacional, elevaram sua participação substancialmente, passando de 24,2% para 55,2%, entre 1973 e 1976.

Relativamente a 1977, quando a participação do imposto de renda atingiu 68,1% da arrecadação total, deve ser mencionado que a vigência do Decreto-lei 1.444/76, elevando de 1% para 2% o percentual destinado às atividades do MOBRAL, possibilitou a implementação de

campanhas e contatos diretos para divulgação junto às empresas, a fim de conseguir a indicação do novo percentual permitido.

Nesse sentido, embora o MOBRAL seja uma instituição governamental, o volume de recursos financeiros de que dispõe para desenvolver suas atividades, atualmente, depende, quase exclusivamente, da sua capacidade de arrecadação, através da sensibilização do empresariado quanto à importância dos seus programas educacionais. Os quadros 11 e 12 mostram os valores nominais e a estrutura percentual da receita arrecadada entre 1973 e 1977.

Quadro 11

Evolução da Receita Arrecadada — 1973/1977

Valores Correntes — CrS 1.00

FONTE \ ANO	1973	1974	1975	1976	1977
UNIÃO	1.900.000	1.232.500	1.842.000	1.866.000	2.378.200
FNDE	172.943.777	51.260.200	153.630.176	164.015.900	242.636.100
I. RENDA	58.358.610	98.843.127	121.788.669	222.382.740	580.071.701
DIVERSAS	7.599.827	24.792.043	33.495.082	14.160.794	27.234.141
TOTAL	240.802.214	276.127.870	310.755.927	402.425.434	852.320.142

Quadro 12

Estrutura Percentual da Receita — 1973/1977

Em %

FONTE \ ANO	1973	1974	1975	1976	1977
UNIÃO	0,8	0,4	0,6	0,5	0,3
FNDE	71,8	54,8	49,4	40,7	28,5
I. DE RENDA	24,2	35,8	39,2	55,2	68,1
DIVERSAS	3,2	9,0	10,8	3,6	3,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A evolução da despesa do MOBRAL, no período de 1973 a 1977, declinou, em termos reais, acompanhando a tendência observada na arrecadação, exceção feita ao ano de 1974, quando os recursos captados não foram suficientes para atender o crescimento das atividades relativas aos programas implantados. Nesse ano houve necessidade de ser contraído um empréstimo de Cr$ 47,3 milhões para fazer face aos compromissos assumidos. O FNDE previra que, em 1974, repassaria Cr$ 200 milhões ao MOBRAL, mas, em julho, concluiu que só poderia repassar Cr$ 150 milhões. Por esse motivo, o índice de evolução da despesa real, em 1974, foi o mais elevado do período, conforme mostra o quadro 13.

Quadro 13

Evolução da Despesa — 1973/77

1.000 Cr$

ANOS	Valores nominais	Valores reais*	Índice
1973	230.973	296.119	100
1974	310.376	310.376	105
1975	293.605	229.379	77
1976	393.912	218.451	74
1977	746.054	289.168	98

* Em valores monetários reais — base 1974 — Índice Geral de Preços — coluna 2 — Fundação Getulio Vargas.

Em termos de estrutura, a despesa do MOBRAL, entre 1973 e 1977, registrou uma concentração acentuada no Programa de Alfabetização Funcional, em face da sua importância para a Organização, sobressaindo-se 1976, quando houve, nos últimos meses do ano, uma antecipação de compra de material didático.

Quanto aos outros programas, a evolução da despesa foi normal, ou seja, após a fase de implantação, quando há uma necessidade maior de recursos financeiros, a despesa da fase de manutenção tende a reduzir e a variar em função das metas programadas.

No que se refere aos gastos com administração, houve uma natural elevação do percentual anual no decorrer do período — sobretudo em 1975, na medida em que as novas atividades desenvolvidas passaram a exigir mais recursos financeiros, materiais e humanos. Os quadros 14 e 15 mostram a evolução da despesa e sua composição percentual no decorrer de 1973/77.

Quadro 14

Estrutura Percentual da Despesa — 1973/77

Em %

PROGRAMAS/ATIVIDADES	1973	1974	1975	1976	1977
Alfabetização	76,5	76,9	73,4	80,9	65,4
Cultural	7,0	6,8	1,7	2,2	1,8
Profissionalização	-	1,7	1,7	0,6	0,7
Ação Comunitária	-	-	-	0,1	0,3
Educação Comunitária para a Saúde	-	-	-	1,3	1,5
Campanha Esporte para Todos	-	-	-	-	2,4
Educação Integrada	9,3	6,7	5,2	1,7	1,4
Administração	7,2	7,9	17,9	12,9	13,3
Amortização de Empréstimos	-	-	0,1	0,3	13,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pode-se concluir, no tocante a recursos financeiros, que o MOBRAL resistiu bem nos momentos difíceis entre 1975 e início de 1977, quando pôde prosseguir lançando novos programas, apesar de suas verbas decrescerem. Deve-se ainda enfatizar que a diversificação de atividades do MOBRAL é econômica, pouco tendo custado ao Órgão, dadas as possibilidades de uso de sua magnífica estrutura de recursos humanos no campo. Essa diversificação apenas influiu sobre os gastos administrativos, elevando-os a 13% da despesa da Instituição, o que é razoável, porque para agilizar o pessoal de campo foi necessário fazer crescer o MOBRAL Central.

Quadro 15

Evolução da Despesa — 1970/1977

Valores Correntes

CrS 1.00

PROGRAMAS / ATIVIDADES	ANOS				
	1973	1974	1975	1976	1977
Alfabetização	176.776.945	238.537.879	215.360.926	318.729.944	487.554.816
Cultural	16.103.227	21.278.000	5.112.719	8.650.457	13.428.107
Profissionalização	-	5.350.000	5.000.000	2.492.988	4.938.251
Ação Comunitária	-	-	-	373.369	2.320.975
Educação Comunitária para a Saúde	-	-	-	4.949.107	11.211.156
Campanha Esporte para Todos	-	-	-	-	17.678.720
Educação Integrada	21.445.605	20.727.928	15.133.923	6.700.430	10.642.620
Administração	16.647.580	24.482.440	52.640.195	50.683.197	99.453.766
Amortização de Empréstimos	-	-	357.471	1.332.628	98.825.118
TOTAL	230.973.357	310.376.247	293.605.234	393.912.121	746.053.529

Quanto ao montante global de despesas, é interessante ressaltar sua relação com o montante de pessoas beneficiadas pelo MOBRAL: em 1977, deduzindo-se a amortização de empréstimos (Cr$ 98 milhões), o Órgão gastou Cr$ 648 milhões e atendeu 5 milhões de pessoas só em alfabetização, educação integrada, autodidatismo, educação para a saúde e profissionalização, conduzindo a um custo médio de Cr$ 130 por pessoa atendida, o que é baixíssimo. Isso sem computar o Programa Cultural, a Campanha "Esporte para Todos" e o PRODAC, que chegam a milhões de brasileiros.

O Futuro do MOBRAL

Arlindo Lopes Corrêa

Nas próximas décadas, até o fim do século XX, a idéia-força da educação permanente continuará atraindo os maiores esforços de concepção, realização e reflexão crítica dos pensadores e administradores dos sistemas nacionais de ensino.

A vertiginosa evolução da ciência e da tecnologia, com as conseqüentes mudanças rápidas das estruturas de produção e das escalas de valores morais e espirituais, só pode encontrar resposta adequada — dentro das perspectivas atuais — na implantação de sistemas de educação permanente, nos quais o espaço e o tempo atualmente destinados ao ensino serão aprofundados e alargados.

Nestes tempos de aspirações crescentes, em que tudo se exige da educação, ela não mais poderá ficar restrita aos limites tradicionais de atender na escola — e somente na escola — pessoas de idade compreendida entre a infância e a juventude.

Da educação espera-se que resolva os problemas que emergem a nível do indivíduo, da comunidade, do país e do mundo, e a cada novo problema atribui-se uma nova responsabilidade aos sistemas de ensino. Educar para o trânsito, para o lazer, para defender a ecologia, para a paternidade responsável são alguns dos inúmeros novos encargos que se vão atribuindo a um sistema que, paralelamente, também se deve ampliar para atender o princípio da democratização de oportunidades e, ao mesmo tempo, aperfeiçoar-se qualitativamente para acompanhar a riqueza de formas e conteúdos de uma vida complexa. Vida, contraditoriamente, conhecida de todos, mas apenas fragmentariamente, pela

explosão dos veículos de informação e comunicação eletrônica, nos quais as mensagens são caras e, por isso mesmo, curtas e parciais.

A educação deve, portanto, atender maior número de pessoas, com um ensino de melhor qualidade e de conteúdo mais amplo e profundo, apresentado de modo mais motivador. Deve-se ministrar uma educação geral que se torne abrangente e mude a períodos curtos; deve-se transmitir uma educação profissionalizante cada vez mais especializada, mais sujeita à obsolescência, mais dependente da disponibilidade de prédios, instalações e equipamentos custosíssimos.

Ao mesmo tempo, as sociedades devem atender a outras prioridades em um mundo cujos habitantes, em grande número, ainda não têm preenchidas algumas outras de suas necessidades básicas: saúde, alimentação, habitação e lazer. Dessa forma, a escassez relativa — e em certos casos absoluta — de recursos destináveis à educação permanecerá como fator limitativo de sua expansão e aperfeiçoamento.

Todavia, como a educação é uma atividade que permite e impregna qualquer ação humana, sendo inclusive necessária — embora não suficiente — para a solução dos grandes problemas sociais e econômicos existentes no mundo, é possível associá-la às ações empreendidas naqueles vários setores, tornando-a menos dispendiosa. E isso está em acordo com a idéia da educação permanente, pois se todos os membros da sociedade moderna devem, de algum modo, estar a receber alguma forma de educação ("a sociedade discente") é preciso, em contrapartida, construir a "sociedade docente", atuando sempre no sentido de exercer uma atividade educativa, para isso tirando proveito de todas as oportunidades que a própria vida coloca à disposição dos seres humanos.

A forma de realizar a "sociedade docente" dependerá principalmente da maneira de engajar a comunidade em geral, a empresa em particular e, mais especificamente, os meios de informação e comunicação nessa grandiosa tarefa. E, também, de como integrar essas novas agências de educação com a escola.

A comunidade há de ser, toda ela, um espaço educativo, da mesma forma que a escola há de ser um espaço eminentemente comunitário. Igualmente a duração da vida será forçosamente o tempo da educação. Educação é vida e vida é educação.

O futuro do MOBRAL localiza-se seguramente no aprofundamento e expansão de suas atividades visando ao desenvolvimento comunitário no Brasil, através do qual, entre outras coisas, atingir-se-á o objetivo da educação permanente.

A educação permanente assegurará funcionalidade a nível do indivíduo; a ação comunitária garanti-la-á a nível coletivo. O MOBRAL prosseguirá na sua escalada em busca de uma nova pedagogia, cada vez mais rica, flexível e funcional.

Isso resultará da incorporação progressiva de novos meios, métodos e modos de promover a ação cultural e o processo educativo. Além do rádio, televisão, audiovisuais eletrônicos e dos meios impressos em suas várias formas (ensino por correspondência, "pacotes educacionais", jogos educativos, quadrinhos, jornais, revistas, foto-história, folhetos e *folders*), a Instituição aprofundará suas atividades pedagógicas baseadas no teatro, cinema, artesanato, literatura de cordel, música, dança etc. Mesmo algumas tentativas que não lograram êxito anteriormente poderão ser retomadas caso surja oportunidade adequada: a máquina de ensinar, por exemplo, poderá ter seu lugar como complemento individualizante do processo educativo — inclusive as formas menos usuais de teleensino poderão vir a ser testadas; o acesso telefônico a informações didáticas talvez se mostre viável aqui e ali, nesta ou naquela circunstância.

O mesmo pode ser dito em relação aos métodos: a instrução programada, a dinâmica de grupo, o microensino, todas as metodologias que propiciam a integração multidisciplinar, assim como aquelas que possibilitam uma passagem gradual de um nível de abstração para outro mais elevado, no caso, principalmente, da matemática.

Sendo a motivação o mais importante fator para facilitar o aprendizado, adquirem especial relevo as formas pelas quais se levará a educação até o povo. A ênfase no conteúdo, permitindo atingir os objetivos predeterminados, deve permitir grande liberdade na escolha das formas de ministrar educação que não ficarão presas aos parâmetros tradicionais de época, duração e local.

Uma gincana pode ser uma ótima oportunidade para levar ao percurso de um roteiro pelo patrimônio histórico de uma cidade. O patrimônio histórico pode ser estudado com ênfase na informação cultural ou histórica, assim como pode ensejar a formação cívica. O patrimônio paisagístico permite a educação ecológica e esta a compreensão de fenômenos físicos, biológicos e químicos. Igualmente a educação ecológica pode ser associada a atividades esportivas que, por seu turno, prestam-se à compreensão de problemas higiênico-sanitários, de fenômenos biológicos, à formação moral etc. A associação do lazer à educação permite desvendar caminhos muito férteis.

É imprescindível que essas possibilidades menos ortodoxas sejam exploradas, abrindo caminhos novos para o processo educativo que deverá impregnar toda a comunidade.

A implantação de companhias teatrais amadoras, nas suas várias modalidades, de cineclube, de grupos de estudos etc., deverá igualmente receber apoio e incentivo, além de suporte técnico. Todas essas manifestações educativas terão sucesso na medida em que existam bens materiais impressos, com sugestões de atividades, além de pessoas que tenham criatividade e iniciativa suficiente para deflagrar as ações.

O aproveitamento dos programas sociais do governo para o exercício da ação educativa é também essencial, com a vantagem de retirar qualquer ranço paternalista dos empreendimentos, além de lhes dar um efeito duradouro. Assim, os programas de doação de alimentos *in natura*, preparados ou industrializados, deverão ser sempre acompanhados de educação alimentar, educação do consumidor e do treinamento em técnicas de produção agropecuárias (zona rural). O atendimento médico deve ser uma oportunidade para ministrar a educação sanitária. Os programas habitacionais prestam-se ao treinamento em profissões ligadas à construção civil, à educação sanitária e ao ensino de práticas de segurança e prevenção de acidentes.

O nível cultural da população brasileira é baixo e há necessidade de muito esforço para propiciar-lhe ensinamentos em várias áreas essenciais à melhoria de sua generalidade de vida. A educação de pais e mães (desde a fase pré-fecundação até a época pré-escolar da criança), a educação alimentar, a educação sanitária, a educação do consumidor são algumas das modalidades que interessam a parcelas quantitativamente muito importantes de nossa população e que podem ter impacto altamente positivo.

O mesmo sucede com a preparação em práticas de trabalho artesanal ou industrial, indispensável para elevar o nível cultural e técnico do povo brasileiro, bem como sua produtividade.

Todas essas realizações só serão verdadeiramente possíveis na medida em que a comunidade se torne um espaço educativo e a escola um espaço comunitário.

Espera-se que esse novo modo de realizar a educação contagie também o sistema formal de ensino.

Como movimento brasileiro de desenvolvimento social ou movimento brasileiro de integração social, a finalidade do MOBRAL seria a de promover a educação da comunidade e de seus grupos, para que possam pôr em prática programas e projetos sociais que visem ao desenvolvimento da própria comunidade, voltados para as áreas prioritárias da promoção humana, tais como: educação, cultura, saúde e saneamento, nutrição, lazer, defesa ecológica, habitação, trabalho, treinamento profissional e previdência social.

Os objetivos do MOBRAL seriam então:

1) promover e estimular em todo o país a ação e educação comunitária, vistas como partes integrantes da educação de adultos, concebida no quadro da educação permanente;

2) possibilitar, através da ação comunitária, um canal de comunicação entre os diversos níveis da ação governamental (federal, estadual e municipal), visando a permitir que os programas de governo se coordenem e respondam às aspirações e objetivos das populações-alvo;

3) promover a integração das atividades dos órgãos de todas as áreas administrativas, sempre que seus programas necessitem da ação comunitária como instrumento de aplicação.

Ter-se-ia, então, uma organização já estruturada e com significativa experiência a serviço da política social do governo e voltada para a efetiva promoção do homem brasileiro.

Para a execução dos novos objetivos é necessário que o MOBRAL possa integrar recursos humanos, financeiros e materiais, capazes de contribuir para o pleno êxito das iniciativas propostas.

No que diz respeito aos recursos humanos, dispõe a nação de um significativo contingente de jovens que anualmente ingressam na faixa etária dos 18 anos e que, de acordo com o preceito constitucional expresso no Artigo 92, "são obrigados ao serviço militar ou a outros encargos necessários à segurança nacional . . .".

Dentre esses jovens, homens e mulheres, de acordo com critérios estabelecidos pelo EMFA, os mais qualificados poderão contribuir como Agentes Comunitários para o desenvolvimento das ações necessárias à implantação dos trabalhos.

A participação dos jovens mais qualificados como agentes se faria tanto pelo exercício de atividades como a de alfabetizador, monitor, instrutor em cursos de profissionalização e outros, quanto através da participação em um processo de permanente diagnose das condições sócio-econômicas e culturais das diversas comunidades brasileiras, colhendo aspirações, levantando dados, divulgando e informando sobre as diversas alternativas contidas nos programas e projetos do governo.

Aos jovens que alcançarem a faixa etária dos 18 anos, sem terem tido a oportunidade de acesso aos benefícios do sistema formal de ensino, dar-se-ia a oportunidade de participação em um programa comunitário de cunho essencialmente educativo, no qual estariam adquirindo não só habilidade, mas o conhecimento, a responsabilidade

e o espírito comunitário, capazes de integrá-los e identificá-los aos objetivos maiores da nação.

O MOBRAL ainda tem uma enorme contribuição a oferecer ao Brasil e ao seu povo. A ação comunitária é o instrumento do qual o país necessita agora, para forjar um modelo de desenvolvimento de profundo conteúdo humanista. Essa a vocação do MOBRAL.