



AVALIAÇÃO GLOBAL DO MOBRAL
(ANÁLISE INSTITUCIONAL: UM
ESTUDO DE CASO - MOBRAL)

PAULO DE GÓES FILHO - Coordenador
 ALBA GOMES DE PAIVA
 WALKÍRIA DUTRA DE OLIVEIRA
 HELENA LEWIN - Consultora

"El mejor "grado de dinàmica" de una institución no está dado por la ausencia de conflictos, sino por la posibilidad de explicitarlos, manejarlos e resolverlos dentro del marco institucional, es decir, por el grado en que son realmente asumidos por sus actores e interesados en el curso de sus tareas o funciones"

Bleger, José

Nossos agradecimentos a todos os elementos das COEST's aqui citadas, sua solicitude e alto senso profissional nos possibilitaram a realização deste trabalho.

Não podemos esquecer aqueles elementos do MOBREAL Central que nos enriqueceram com depoimentos fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

Agradecemos à Verinha que nos fez a datilografia.

I N D I C E

I- INTRODUÇÃO	2
II- QUADRO TEÓRICO	
1. Introdução	5
2. As Categorias de Análise	6
2.1. Os objetivos da Organização	6
2.2. Divisão de trabalho, poder e responsabilida- de de comunicação	11
3. O MOBREAL como Organização Complexa.....	14
3.1. A estrutura do Sistema	14
3.2. A dinâmica do Sistema	19
III- METODOLOGIA	
1. Justificativa teórica	22
2. O método na sua operacionalização	26
3. Técnicas complementares	29
4. Observações Finais	30
IV- O TRABALHO DE CAMPO	
1. <u>O Estudo Exploratório</u>	
1.1. Introdução	32
1.2. Visita às COEST's	34
1.3. Conclusões preliminares do Estudo Exploratório	43
2. <u>O Estudo de Caso</u>	
2.1. Introdução	48
2.2. A escolha das COEST's para o Estudo de caso.	50
2.3. A COEST-A	51
2.3.1. Descrição da COEST-A	51
2.3.2. A Organização no discurso da COEST-A	55
2.3.2.1. O relato dos SE's	55
2.3.2.2. O relato dos Agentes	57
2.3.3. As interrelações na COEST-A	60
2.4. Descrição da COEST-B	67
2.4.1. A Organização no discurso dos membros da COEST-B	70
2.4.1.1. Relato do 1º grupo de Agentes	71
2.4.1.2. Relato do 2º grupo de Agentes	72
2.4.1.3. Relato do grupo de SE's	73

2.4.2. As interrelações na COEST-B	77
2.5. A COEST-C	
2.5.1. Descrição da COEST-C	84
2.5.2. A Organização no discurso dos membros da COEST-C	87
2.5.3. As Interrelações na COEST-C	91
3. <u>Análise dos Resultados</u>	
3.1. Introdução	100
3.2. A Coordenação	100
3.3. As Agências	111
3.4. O Subsistema	123
V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	135
VI- BIBLIOGRAFIA	140
VII - ANEXOS	
1. Plano Geral de Avaliação do MOBRAL	
2. Algumas Sugestões à Avaliação Global do Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAL	

I - INTRODUÇÃO

O presente estudo é o resultado de um esforço que vem sendo empreendido desde 1976 de forma sistemática, para a avaliação da ação do MOBRAL em seus múltiplos aspectos. Esse esforço compreende não só a análise de informações quantitativas obtidas através do sistema de informações mantido pela organização mas, sobretudo, um conjunto de pesquisas desenvolvidas no âmbito do Setor de Pesquisas (SEPES).

O projeto de avaliação do MOBRAL tem sua origem nas gestões feitas junto à UNESCO em 1976 para a vinda de um perito internacional ao Brasil para colaborar na elaboração de uma metodologia capaz de permitir a obtenção de respostas a uma pergunta que parecia crucial na organização: "Teria o MOBRAL atingido seus objetivos ?" (*)

Compilando em um período de 90 dias as pesquisas realizadas pelo SEPES, os dados disponíveis na GIFOR, entrevistando os responsáveis pelos programas nos diversos níveis da organização, KAUFMAN (1978) concluiu que:

"....a maior importância é dada à identificação dos objetivos a serem alcançados, tanto diretos como indiretos pelo programa: Devido à estrutura administrativa e operacional do MOBRAL como entidade organizacional a transmissão desses objetivos seguem um caminho similar às decisões políticas (o que de fato também são) isto é do nível mais centralizado para o nível base onde a execução é esperada. Contudo, diferindo das situações administrativas anotadas adiante, objetivos gerais do MOBRAL - pertencentes ao PAF - não seguem um caminho unívoco e são os menos operacionalizados os mais interpretados com diferentes ênfases nos vários níveis estruturais."

A suposição de Kaufmann que passou a orientar o trabalho de avaliação era a de que face à disponibilidade de informações no SEPES era necessário investir na investigação dos processos de transmissão dos objetivos na organização. Para tanto propôs um modelo de análise que testado em duas oportunidades (Encontro de Coordenadores, 1979 e Encontro de APEDE's 1980) mostrou uma série de dificuldades metodológicas sendo substituído por outra proposta cujo resultado é apresentado no presente relatório.

(*) Ver Anexo I pag. 13

A proposta de Kauffman partia do pressuposto que não sendo possível uma avaliação do MOBRAL sem que se identificassem os objetivos da organização era necessário um esforço sistemático de investigação desses objetivos nos diversos níveis. / O grande problema do ponto de vista metodológico revelou-se quando percebeu-se que mais do que um problema de adaptação dos objetivos às diferentes realidades estaduais havia uma imensa variação entre as diversas unidades componentes de um mesmo nível hierárquico. Kauffman pretendia que "Conjuntos classificados de certos objetivos deverão então serem identificados e comparados nos diferentes níveis", supondo que as diversas unidades organizacionais de um mesmo nível apresentassem a mesma estrutura.

A idéia era a de que a organização mantinha na prática a estrutura proposta no discurso. Considerando a ênfase dada pelo perito da UNESCO nos aspectos organizacionais como objeto de avaliação o SEPES decidiu aprofundar a proposta de Kaufmann e elaborou em junho de 1979 um documento no qual propunha uma avaliação na qual se identificassem os processos de transmissão dos objetivos organizacionais.

Nesse mesmo período o MOBRAL passa por um conjunto de reformas administrativas e é proposta ao SEPES a realização de uma avaliação que enfatizasse não os resultados alcançados mas sobretudo a adoção de uma "mentalidade de avaliação" que pudesse dar conta do "modo educativo" então preconizado. (COSTA e SALLES, 1979). (*)

Cotejando a proposta de Kaufman e a de Costa e Sales o SEPES é laborou um documento PLANO GERAL DE AVALIAÇÃO DO MOBRAL e em 1980 optou por estudar o processo de seleção de objetivos ao nível das COEST's.

Cumprе lembrar que a ênfase nos aspectos organizacionais atende as recomendações da UNESCO bem como o tipo de orientação teórica próxima à que passou a prevalecer na própria organização de pois das mudanças havidas na sua direção superior onde é enfatizado o papel da participação tanto no planejamento quanto na avaliação.

(*) Plano Geral de Avaliação do MOBRAL - 1979

II - QUADRO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

Segundo BLAU: "Uma organização é um sistema de mobilização e co ordenação de esforços de vários grupos, tipicamente especializa dos, para a consecução de objetivos comuns". Para ETZIONI (1980) "As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos". Esclarece esse autor: "As organizações" - em oposição a outros grupos sociais - "caracterizam-se por: (1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunica ções que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas pla nejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; (2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; (3) substituição de pessoal, isto é as pes soas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas ou tras para suas tarefas".

Em nosso estudo as características básicas apontadas por Etzio ni foram reduzidas às seguintes categorias de análise:

- . Objetivos: procurou-se identificar e hierarquizar os objetivos da organização a partir da análise do discurso oficial do MOBRAL e dos pronunciamentos ob tidos através de entrevistas realizadas com os di versos atores envolvidos na organização.
- . Divisão de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação: buscou-se perceber como se configuram formal e informalmente as hierarquias de trabalho , poder e resaponsabilidade nessa organização visando explicar como são mobilizados e coóordenados os di versos grupos envolvidos na realização dos objeti vos organizacionais;
- . Centros de decisão: buscou-se identificar, no MOBRAL, o processo de tomada de decisões no ponto em que as

decisões são implementadas e avaliadas. Privilegiou-se a Coordenação Estadual - COEST como o nível da estrutura organizacional onde o maior número de decisões deveria ser tomado face aos objetivos da organização.

Tendo sido selecionadas as categorias de análise para a avaliação dos aspectos organizacionais, foi necessária a escolha de uma metodologia de análise. Para BLAU (1965) o estudo das organizações admite três grandes enfoques: análise dos papéis, análise estrutural e análise organizacional que, embora interdependentes, permitem uma variação na escolha das unidades de observação privilegiadas no estudo.

Para efeitos do presente trabalho, e considerando a necessidade de concentrar os esforços em apenas um nível da organização, optamos por dois dos enfoques sugeridos por BLAU: o estrutural e o organizacional. No primeiro caso buscamos identificar nas COEST's a estrutura das relações sociais entre os indivíduos pertencentes aos diversos grupos identificados na organização. No segundo, buscamos posicionar a COEST como uma unidade dentro da estrutura organizacional, caracterizando-a como um sistema, e procuramos identificar nesse sistema os elementos que interrelacionados lhe dão a sua especificidade.

Quanto à análise dos papéis, embora se tenha investido um esforço na obtenção das informações capazes de caracterizar diferentes papéis e tipos de atores, o material foi usado apenas subsidiariamente no estudo.

2. AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As três grandes categorias de análise estudadas foram objeto de discussão de forma a que ficassem perfeitamente definidos os conceitos utilizados.

2.1. OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Os primeiro foco de interesse no estudo do MOBREAL enquanto organização centrou-se sobre seus objetivos. Em particular, inter

sava estudar a forma pela qual são produzidos, reproduzidos, distribuídos e apropriados os objetivos, as normas e os valores da organização nos diversos níveis hierárquicos que compõem sua estrutura. Para o estudo interessava identificar e conhecer a "cultura da organização" (1) e suas diferentes representações entre os atores. Havia por outro lado a necessidade de examinar a "prática concreta" desses atores na organização e as formas pelas quais são realizadas a mobilização e a coordenação dos esforços para o atingimento dos objetivos.

Como estratégia optou-se por identificar na estrutura da organização um nível onde esses dois tipos de objeto estivessem presentes. Por esta razão, a opção recaiu sobre a COEST onde acreditava-se haver a re-apropriação dos objetivos do MOBRAL Central associada à regularidade do "trabalho de campo". (2)

Teoricamente, imaginava-se que as diretrizes emanadas do MOBRAL Central eram redimensionadas na COEST e dela saíam objetivos a serem atingidos pelos diversos programas, no campo. Avaliar a relação entre o planejado e o executado não significou, entre tanto, a opção por uma clássica avaliação por objetivos.

Aqui é importante relembrar a crítica de ETZIONI (1980) quanto à avaliação por objetivos. Afirma o autor: "Como a maioria das organizações, na maior parte do tempo, não atinge seus objetivos num sentido indiscutível, as monografias sobre organizações frequentemente apresentam longas discussões a respeito dessa falta de êxito e excluem formas mais penetrantes de análise. A pouca eficiência é uma característica geral das organizações. Desde que os objetivos como unidades simbólicas, são ideais mais atraentes que a realidade atingida pela organização, esta sempre pode ser apresentada como um fracasso". O autor sugere então: "Em vez de comparar as organizações com ideais do que poderiam ser, podemos avaliar suas realizações relativas".

A noção de realização relativa proposta por Etzioni pareceu apropriada para os objetivos do trabalho. Poderiam ser vistas como

(1) Conjunto de normas, valores, símbolos e rituais que conformam uma identidade na organização a diferenciando de outras organizações;

(2) No MOBRAL o "trabalho de campo" corresponde à implantação dos Programas nos Municípios.

as ações desenvolvidas em cada um dos Estados, consideradas todas as restrições (1), voltadas para o atingimento dos objetivos da organização. Acreditava-se que cada Estado detivesse uma proposta de ação adequada à sua realidade, balisada, por um lado, pelos objetivos "ideais" da organização e por outro pela chamada "realidade do campo". Na medida em que esses objetivos concretos fossem sendo atingidos ter-se-iam as realizações relativas segundo Etzioni.

Conforme foi anteriormente enfatizado, embora o trabalho não se constituísse em uma avaliação por objetivos estes foram examinados em profundidade, sobretudo do ponto de vista qualitativo. Importou-nos, durante a pesquisa, identificar aqueles objetivos que SELZNICK chama de compromissos sistemáticos ou "...decisões diárias dos efetivos problemas encontrados na transformação de diretrizes em ação, (que) criam precedentes, alianças, símbolos efetivos e lealdades pessoais que de um instrumento profano e manipulável transformam a organização em qualquer coisa de sa grau..." (SHILLS, 1957).

A realização da pesquisa teve em seu decorrer a oportunidade de conviver com duas grandes mudanças de objetivos no MOBRAL: a prioridade atribuída à ação comunitária (o Novo MOBRAL) e o re direcionamento da organização para o programa de educação pré-escolar.

SHILLS (1957) referindo-se a Blau relembra a importância da mudança de objetivos no estudo das organizações. Referindo-se ao caso da organização Townsend mostra que esta..."Ao invés de modificar a composição de seu quadro social e de seus objetivos, abandonou virtualmente os objetivos originais concentrando sua atenção (embora não com muito sucesso) na manutenção de sua própria estrutura".

A reformulação dos objetivos do MOBRAL, em dois momentos próximos, poderia ser explicada a partir de um esforço idêntico ao da Organização Townsend. Entretanto, a própria realização do trabalho demonstrou que a mudança de objetivos não atingiu - no discurso dos atores envolvidos - o objetivo maior da Organização ou seus objetivos ideais. Este fato reforçou a intenção, já manifestada, de estudar as realizações relativas da organização.

(1) As restrições são as peculiaridades inerentes a cada estado. Em um programa de caráter nacional o planejado necessariamente difere do real.

A amplitude dos objetivos iniciais do MOBRAL, implícita no conceito de educação continuada (RAMOS E FONSECA, 1979), representou, historicamente, uma resposta a outros movimentos de educação popular (ver GÔES, 1980) e condicionou fortemente a fundação da "cultura organizacional" sobre o que CLARK (1956) chama valores precários.

Partindo da definição de Kluckhohn de que valores sociais são concepções desejáveis, expressas em termos de objetivos e de padrões de ação, que se salientam dentro de determinado agrupamento humano, Clark cria o conceito de valores precários. O estudo no qual ele se fundamenta é justamente sobre a educação de adultos na Califórnia e a noção de valores precários parece em grande medida aplicável aos objetivos do MOBRAL para explicar a manutenção da ideologia no modelo dualista de organização descrito por COSTA (1979).

Segundo Clark:

1. "os valores sociais tendem a ser precários quando não são definidos..."
2. os valores sociais tendem a ser precários quando a posição dos funcionários "(os responsáveis pela implementação ativa das instituições) não foi totalmente legitimada..."
3. "os valores sociais tendem a ser precários quando forem inaceitáveis pela população inclusiva."

As características definidoras de valores precários como fundamentos dos objetivos de organização parece ser clara no que se refere ao MOBRAL, enquanto tomado como organização. A indefinição de objetivos relaciona-se diretamente com o discurso oficial da organização, que se reproduz no discurso dos diversos atores. Seguindo o raciocínio de Clark observa-se que a substituição de objetivos por metas surge como consequência na própria indefinição dos objetivos. Reforça-se a hipótese, por outro lado, que quanto menos definidos os propósitos, menos poderão os fins intervir na seleção administrativa" (CLARK, 1956).

A indefinição dos objetivos ou a amplitude de escopo dos objetivos da organização e sua fundamentação sobre valores precários, parece explicar a forte adesão de uma parcela considerável dos atores aos objetivos ideais da organização.

Acredita-se que a amplitude dos objetivos tenha dado origem, também, ao surgimento de inúmeros objetivos que não estão explícitos, alguns deles voltados para a perpetuação do movimento, ou outros destinados a sua legitimação que associados aos objetivos iniciais compõem o quadro da "cultura organizacional".

Diante de outros posicionamentos teóricos relacionados à educação de adultos onde os objetivos e conteúdos ideológicos estão mais explícitos sobretudo a corrente da chamada educação popular, os objetivos do MOBRAL têm sido frequentemente questionados. Aparentemente, a conjuntura política que caracterizou o País nos últimos anos condicionou fortemente a explicitação dos objetivos da organização. Em alguns momentos de sua história, os objetivos hoje preconizados pela escola da educação popular e os objetivos do MOBRAL tiveram alguns pontos importantes de contato e em outros certamente estiveram muito distanciados. (1)

Se no contexto teórico da Educação Popular é relativamente fácil identificar os objetivos e a especificidade do processo educacional o mesmo não se dá com relação aos objetivos do MOBRAL. Esses objetivos enquanto diretrizes de ação certamente só podem ser identificados naqueles níveis da organização onde se encontram teoria e prática. Alguns exemplos da prática do MOBRAL as semelhantes aos objetivos da Educação Popular foram registrados na história da organização em algumas das COEST's.

As críticas nos objetivos do MOBRAL ao estilo daquelas formuladas por FREITAG (1970) e GODOTTI (1980) encontram limites. Como mostra BOMENY (1980): "O processo de comunicação não é determinado por previsível linearidade. O processo de decodificação de determinada mensagem, por mais persuasiva que seja, pode ser sempre surpreendente porque nele interfere uma multiplicidade de fatores absolutamente incontroláveis aprioristicamente."

(1) A percepção da educação como instrumento de mudança é um dos pontos de contato. Algumas experiências como o PRODAC em sala de aula no RGN com provam esta hipótese.

2.2. DIVISÃO DE TRABALHO, PODER E RESPONSABILIDADE DE COMUNICAÇÃO

O objetivo central do trabalho foi o de estudar o conjunto de elementos que relacionados dão especificidade à organização como um todo. Não se pretendeu durante a realização da pesquisa estudar apenas as partes constitutivas da instituição. Procurou-se descrever os princípios que governam o funcionamento da organização, a partir de inferências sobre os processos em curso nas coordenações estaduais visitadas, bem como identificar conexões na estrutura da organização e, sobretudo, os modos de operação desse tipo particular de segmento da estrutura: a COEST. A preocupação maior foi, portanto, centrada na identificação dos aspectos da organização que lhe dão especificidade, ou seja, nos aspectos que diferenciam o MOBIL de outros tipos de organização burocrática, especialmente daquelas voltadas para a prestação de serviços na área social.

O trabalho realizado abrange tanto o estudo dos processos sociais quanto a análise da estrutura da organização e foi realizado levando em consideração tanto os aspectos históricos como as estruturas em vigor.

Do ponto de vista metodológico, os estudos sobre organizações adotam tradicionalmente o conceito de sistema para superar os problemas da análise das relações entre estruturas e processos no âmbito das organizações. O conceito de sistema envolve uma certa dificuldade na análise sociológica que, de certa forma, se reproduz nos estudos sobre organizações. Essas dificuldades referem-se principalmente a uma tendência em ignorar os processos políticos no âmbito das organizações fato para o qual alertam MOTTA e PEREIRA (1980): "Há muito que a crítica administrativa da burocracia está em crise. Ela prometeu muito e cumpriu pouco. A incapacidade de ver a burocracia como forma de poder, historicamente situada, está no centro dessa crise, que diz respeito não apenas à crítica administrativa, mas a toda produção intelectual de cunho funcionalista."

Essa dificuldade pode, em grande parte, ser atribuída aos modelos de sistema adotados nas análises funcionalistas. BUCKLEY

(1973) identifica três modelos de sistema usados na análise sociológica: modelo de equilíbrio, modelo homeostático organismico e modelo processual ou adaptativo.

A crítica mais séria que se faz à utilização da noção de sistema nas análises sociológicas, que poderíamos estender à análise organizacional refere-se a seu forte conteúdo ideológico que enfatiza o consenso como tendência natural dos processos sociais. Para RATTNER (1979) "a abordagem sistêmica destaca-se e é preferida-do que por suas funções cognitivas, pelo prestígio e poder que confere aos planejadores e tecnocratas".

Com o objetivo de evitar incorrer nas falácias funcionalistas da análise sistêmica, mas ainda assim necessitando recorrer à noção de sistema em nosso estudo, optamos por introduzir uma distinção muito clara entre o caráter descritivo do conceito e seu caráter explicativo.

Para efeitos do presente relatório, sistema será um conjunto de elementos relacionados de forma mais ou menos permanente, gardando nesse processo uma dinâmica que faz parte do próprio sistema. Tanto os elementos quanto a estrutura de um sistema podem ser descritas através de um modelo. Esse modelo pode ser descritivo, explicativo ou normativo. Em nosso estudo aplicamos o modelo de sistema como um instrumento auxiliar na descrição da organização não retirando nenhuma inferência explicativa desse modelo. Quanto à noção de sistema como modelo normativo sempre' que a ela nos referimos utilizaremos a expressão SISTEMA MOBRAL, de uso corrente na organização.

O modelo de sistema que adotaremos para descrever a organização é o que BUCKLEY chama adaptativo complexo em oposição aos modelos homeostático e de equilíbrio. O modelo pressupõe a identicação na organização tanto dos aspectos de natureza estrutural, quando dos aspectos que dizem respeito à dinâmica da organização, enquanto sistema social:

- A natureza e as eventuais fontes de variedades entre os componentes do sistema, produzidos nos segmentos da organização, independentemente dos estímulos e das exigências externas;

- As tensões, que podem ser vistas como fatores dinâmicos da organização;
- Os processos de seleção dos objetivos, particularmente aqueles que dizem respeito a mudanças na estratégia da organização;
- Os processo de perpetuação e transmissão onde se busca focalizar a maneira pela qual são transmitidos os objetivos nos diversos níveis da estrutura.

O modelo proposto por Buckley para a descrição de sistemas sociais foi adotado em função da hipótese inicial do trabalho que define uma autonomia relativa entre as diversas unidades que compõem o sistema. Como mostra Buckley: "as normas e os valores institucionais e, portanto os papéis e as estruturas institucionais em geral não especificam formas de conduta concretas; são regras ou guias mais ou menos gerais e não contém informações suficientes para especificar o funcionamento detalhado do sistema ou para delinear muito além de uma parte reduzida da variedade do ambiente ou sistema interno".

A escolha desse modelo descritivo baseou-se tanto em discussões teóricas quanto no estudo exploratório realizado a nível das COEST's.

2.3. OS CENTROS DE DECISÃO

A orientação assumida no decorrer da pesquisa de considerar no estudo da organização o componente poder e associado a esse conceito examinar o problema da autoridade levou-nos a privilegiar no trabalho o processo decisório. Nesse sentido, grande importância foi atribuída à proposta do Sistema Mobral fundamenta da no princípio da descentralização da ação e da centralização do planejamento. Para efeitos do nosso estudo a opção pelo tra balho nas COEST's permitiu que uma série de questionamentos surgissem quanto à validade do modelo proposto. Por outro lado, tornou-se possível perceber de que forma as relações de poder e autoridade, ao permearem a organização, condicionam de forma muito mais intensa do que a cultura da organização dos resulta dos do trabalho no campo. Para o presente trabalho considerou -se o conceito de poder na acepção de Crozier e Friedberg para

quem: "... Toda estrutura de ação coletiva se constitui como sistema de poder. Ela é fenômeno, efeito e fato de poder. Enquanto construção humana, ela organiza, regulariza, provisiona e cria poder para permitir aos homens a cooperação em empreendimentos coletivos. Toda a análise séria da ação coletiva deve, portanto, colocar o poder no centro de suas reflexões, pois em última instância, a ação coletiva não é dada mais do que a política cotidiana. O poder é sua matéria prima...." (MOTTA e PEREIRA, 1980).

A análise da burocracia empreendida por WEBER (1964) define um conjunto de atributos para a construção desse tipo particular de dominação. Entre esses estão as características do administrador e o processo de tomada de decisões. Considerando o tipo ideal de organização burocrática poderíamos assumir que a fonte de poder encontra-se no fato de que em uma organização burocrática perfeita (assumida a proximidade ao tipo ideal) o poder do administrador emana de suas aptidões para o exercício de um cargo, na medida em que seu superior hierárquico o escolhe com base nessas aptidões. Assim em uma burocracia "perfeita" o poder está baseado na competência do administrador em utilizar racionalmente meios e fins. Encontram-se na figura do administrador em proporções ideais poder e competência.

A inexistência concreta do tipo ideal leva-nos a recorrer a uma separação dos dois componentes: poder e competência. Assim nas organizações vistas como entidades concretas nem todos que tem poder tem competência, entretanto, é extremamente passível de críticas, na medida em que pode, eventualmente, ser confundida com a noção de aptidão. Por esta razão optamos por examinar no administrador não sua competência mas o que definimos por sua autoridade. Por essa razão definimos autoridade como a forma de poder legitimada pela competência.

3. O MOBRAL COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

3.1. A ESTRUTURA DO SISTEMA

A organização inicial do MOBRAL baseou-se em dois Decretos: de nº 62.455, de 22.03.68 que instituiu a Fundação MOBRAL e o de nº 62.484, de 29.03.68 que aprovou seus estatutos.

Segundo esses estatutos o MOBRL seria administrado pelos seguintes órgãos: um Presidente, nomeado pelo Presidente da República, mediante proposta do Ministro da Educação, com mandato de três anos (Decreto-Lei nº 665, de 02.07.69), um Secretário, um Conselho Administrativo com cinco membros e um Conselho de Curadores de três membros, escolhidos pelo Ministro de Educação, dentre pessoas com conhecimento especializados ou com interesse especial pelo problema da alfabetização.

A criação do MOBRL representava a sexta campanha de cunho federal para erradicar o analfabetismo, o que certamente significava que as cinco anteriores não haviam obtido pelo êxito. (*)

A forma pela qual o MOBRL foi institucionalizado - uma Fundação - revela uma tendência geral da administração pública brasileira do período em dotar as iniciativas governamentais de impacto, de estruturas flexíveis passíveis de serem administradas em moldes empresariais em oposição a outros modelos tidos como excessivamente "burocráticos".

Do ponto de vista organizacional o Movimento nasce sobre a égide da racionalidade, mas é apenas em 1970 que inicia, efetivamente suas atividades.

Segundo COSTA (1979) a legislação fez com que "do ponto de vista organizacional, o início das atividades do MOBRL fosse caracterizado 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 MOBRL Central era constituído por um núcleo de gestão simples e adaptável...". Já nesta época, apresentava o MOBRL uma estrutura na qual existiam três níveis: um municipal (COMUN), um estadual (COEST) e o MOBRL Central. Reproduzia-se assim a estrutura da federação. Do ponto de vista da tomada de decisões, Costa afirma que esta estrutura implicava em centralização em torno da maior autoridade operacional: o Secretário Executivo. (COSTA, 1979).

(*) Para uma cronologia ver Di Rocco, G. M. K. - Educação de Adultos - uma contribuição para seu estudo no Brasil- Edições Loyola - São Paulo, 1976.

Na verdade a par da importância do programa na época de sua criação, o MOBRAL não se distingue muito, do ponto de vista organizacional, de outras campanhas e movimentos já realizados no país, voltados para a educação dos adultos. Como lembra BEZERRA (1980) referindo-se ao MEC e aos MCP's "as atividades que eram desenvolvidas pareciam ter ritmo de campanhas (até com características de). As instituições não se contentavam com a criação de núcleos de participação limitada (tipo clubes, associações, escolas, centros sociais, etc.) mas tendiam a uma atuação de massa, de cunho sensibilizatório e mobilizatório."

De acordo com Costa, o estilo campanha apresentava problemas entre os quais destaca: inexistência de controles, falta de "racionalidade" na aplicação dos recursos, inexistência de normas de comunicação e ações improvisadas.

Não obstante, o autor reconhece o êxito dos dois primeiros anos do Movimento atribuindo-os à "agressividade gerencial" dos Coordenadores e à "mística e emoção do envolvimento comunitário".

Não deve ser esquecido, entretanto, que as campanhas de educação de adultos anteriormente realizadas, devem ter tido uma influência positiva para o êxito inicial do Movimento.

Ainda segundo COSTA, pressões externas e internas levaram a que o MOBRAL no final de 1971 apresentasse sinais de "perda de controle", "burocratização" e "centralização" ou de "dissolução administrativa".

Em 1972, inicia-se uma nova administração que busca superar as dificuldades encontradas. É feito um diagnóstico onde são identificados os pontos de estrangulamento. Neste diagnóstico é observado que "a atitude do pessoal ligado às atividades pedagógicas era de inconsciência (grifo nosso) em face às condições administrativas. Identificou-se uma espécie de "ideologia", baseada nos princípios da educação e nas características emocionais que o envolvem o problema do analfabetismo, que valorizavam excessivamente os fins, em detrimento dos meios". (COSTA, 1980).

Esta constatação é acompanhada pela adoção de um posicionamento teórico que buscava: "(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". (COSTA, 1980)

Certamente estas características são as determinantes de especificidade do MOBRAL face a outras campanhas de educação de adultos no Brasil.

Aqui queremos frisar o aspecto "dualismo" do modelo adotado. As principais questões levadas em consideração nesse modelo e que foram objeto de nosso trabalho são:

- centralização do controle X e descentralização da ação;
- caráter formal da administração de meios X caráter informal da administração de fins.

Buscamos testar, quanto a esta proposta, a afirmação de Costa de que na administração, "o sistema aberto (pessoas, grupos, organização informal), se sobrepõe a um sistema fechado (estrutura, normas, funções, organização formal)".

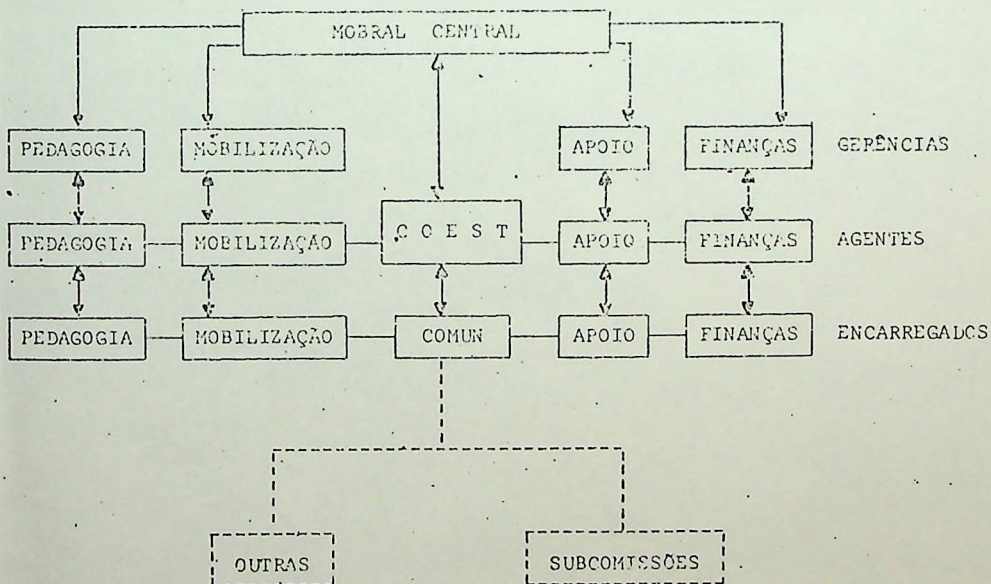
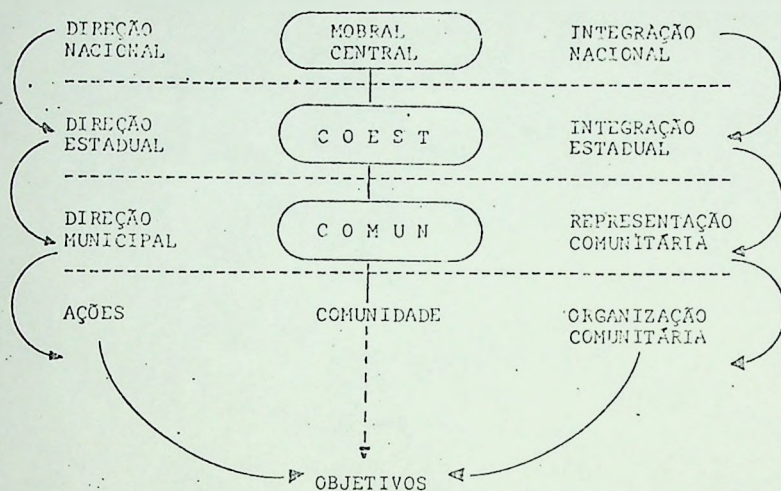
O modelo dualista preconizado - SISTEMA MOBRAL - fundamentou-se em primeiro lugar na noção de que deveria ser mantida a "ideologia" por parte do pessoal das atividades-fins em relação aos propósitos da organização. Esta seria uma fonte de tensão entre o que Costa chama de organização formal (sistema fechado) e informal (sistema aberto).

Parecia haver, entretanto, uma clara consciência de que o conflito seria passível de administração, como preconizam inúmeros teóricos de desenvolvimento organizacional. Certamente o modelo proposto admitia apenas teoricamente a simetria entre atividades-fim e atividades-meio na organização.

Citando o modelo chinês, Costa admite a existência de "centros de decisão superior" que podem se concentrar nas "tarefas solidificadoras de tecnologia e conhecimentos sofisticados". São aquelas certamente ligadas aos aspectos logísticos e administrativos.

A estrutura do MOBRAL baseia-se, por outro lado, na idéia de que os diversos níveis da organização podem ser homologamente organizados..

Assim a estrutura das COEST's reproduz a estrutura do MC e a estrutura das COMUNs a estrutura das COEST's (ver os organogramas A e B em anexo Sistema MOBIL - 1974, pag.9 e 10).



3.2. A DINÂMICA DO SISTEMA - SUPERVISÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO

O equilíbrio entre os dois principais objetivos da organização, programas em quantidade (economia de admissão) e qualidade (aquisição de legitimidade), foi projetado através da implantação do Subsistema de Supervisão Global, cujo objetivo era o 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". (PEREIRA, 1979)

O SUSUG passa a constituir-se, a partir do momento de sua implantação, no eixo sobre o qual a organização centra sua estrutura e seus procedimentos. A própria avaliação do subsistema quanto a seu impacto sobre a organização é reveladora da importância do subsistema para a organização. (*)

Afirma PEREIRA (1979): "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, em um nível adequado, a fidelidade a seus objetivos fundamentais".

Essa afirmação sem dúvida revela que o específico da organização diante de outras agências de educação de adultos, tanto do ponto de vista histórico quanto do ponto de vista da natureza do trabalho desenvolvido, centra-se sobre o sistema de supervisão. Enquanto o agente dos programas de educação popular relaciona-se diretamente com a clientela e por esta razão é necessariamente o sujeito da avaliação (ver GARCIA, 1980) é o principal responsável pelo trabalho.

De certa forma, a noção de supervisão (na qual a avaliação está contida) no âmbito de um programa de educação de adultos condicionou a metodologia de análise que adotamos.

(*) Ver PEREIRA, E.S., - "O Sistema de Supervisão Global" in Educação de Massa e Ação Comunitária - MOBRAL/ACGS, 1979 - p. 231.

Partindo da noção de que o MOBREAL é uma organização na qual incorporam-se propostas "humanistas" associadas a uma perspectiva de formação de "capital" humano, que esta ambigüidade traduz-se num momento dualista de organização e finalmente que a especificicidade do MOBREAL encontra-se no SUSUG optamos por centrar nosso trabalho de avaliação sobre o COEST e o SUSUG (aspectos estruturais e dinâmicos).

Através do questionamento do papel do SUSUG vis-a-vis as COEST's procuramos ver de que forma a proposta do SISTEMA MOBREAL se realizou na prática e até que ponto as dualidades propostas, como partes da sinergia da organização, na verdade operam como um instrumento de manutenção de um modelo de sistema educacional que tende a reproduzir em sua "modernidade" os objetivos de uma educação modernizadora.

III - METODOLOGIA

1. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Avaliar o trabalho educativo do MOBRAL supõe a avaliação do "modo educativo" tal como entendido pela Organização as sim como o conhecimento da sua estrutura organizacional.

Ao pensar uma metodologia para tarefa de imediato nos ocorreu a necessidade de uma técnica que nos permitisse a observação dos processos a que nos remete o conceito de "modo educativo"

Como todas as instituições, o MOBRAL vive, no seu dia-a-dia, o dilema entre o cumprimento de metas, sucesso de realização e o modo educativo pelo qual realiza seus objetivos ou consegue suas metas. Educativo, então, não é o cumprimento das metas em si, mas, o modo pelo qual foram atingidas. Fica claro, portanto, que a educação se realiza pelo modo de fazer, numa gama variada de alternativas, de acordo com as situações concretas. ()*

Portanto já no nosso estudo exploratório privilegiamos uma abordagem "operativa" que nos facilitasse a apreensão dessa dinâmica do "em se fazendo". Para isso recorreremos às teorias do psicodinamismo grupal ou seja, aquelas pertencentes ao campo da psicologia de grupo bem como alguns elementos da teoria psicanalítica. Escolhemos a proposta que para o momento nos pareceu a que corresponderia à tarefa a ser realizada. Bleger foi o autor, que nos ofereceu a saída para a exeqüibilidade das nossas reflexões, acerca de como detectar um "modus operandi" de um grupo institucional.

Retiramos de um de seus trabalhos ^(**) um texto pertinente à uma "investigação operativa" na qual baseamos a nossa metodologia.

Ninguna investigación puede ser realizada sin objetivos - explícitos o implícitos -, pero los objetivos constituyen parte del encuadre, una especie de telón de fondo, y en rigor tenemos que atenernos estrictamente a la investigación misma.

El trabajo en psicología institucional requiere aún una investigación más amplia y profunda que la realizada hasta ahora que nos permita configurar más claramente las técnicas y criterios a emplear, tanto como el carácter del pro-

(*) RAMOS, Cleide in "Pontos de reflexão sobre a dimensão social do trabalho do MOBRAL" Encontro Nacional dos Supervisores de Área - 1978.

(**) BLEGER, José "Psicohigiene y Psicología Institucional" - Editorial Paidós, Buenos Aires, 1974, pag.66.

blema que tenemos que enfrentar. Todos nuestros objetivos, el de la tarea y el de la investigación (investigación de hechos y técnicas), sólo pueden ser abarcados, a nuestro entender, con la utilización del método clínico. De esta manera, lo que vamos a desarrollar aquí se puede resumir diciendo que se refiere fundamentalmente al empleo del método clínico en el ámbito de la psicología institucional, y dentro del método clínico nos guiamos por la sistemática del encuadre introducido por la técnica psicoanalítica, adaptando a las necesidades de este ámbito y a los problemas que aquí tenemos que enfrentar".

"El modelo del encuadre psicoanalítico se extiende a la modalidad de la observación que se lleva a cabo, que no consiste solamente en un registro cuidadoso, detallado y completo de los sucesos, sino en una indagación operativa, cuyos pasos se pueden sistematizar así:

- a) Observación de sucesos y sus detalles, con la continuidad o sucesión en que los mismos se dan;
- b) Comprensión del significado de los sucesos y de la forma en que ellos se relacionan o interactúan;
- c) Incluir los resultados de dicha comprensión en el momento oportuno en forma de interpretación, señalamiento o reflexión;
- d) Considerar el paso anterior como una hipótesis que, al ser emitida, se incluye como una nueva variable, y el registro de su efecto - tal como en el paso a) - lleva a una verificación, ratificación, rectificación, enriquecimiento de la hipótesis o una nueva; con ello se vuelve a reiniciar el proceso en el paso a); con una interacción permanente entre observación, comprensión, y actuación". (*)

O acompanhamento do trabalho de campo proposição ideal, do nosso ponto de vista, para um conhecimento do processo educativo não nos seria possível devido a restrição dos recursos humanos e financeiros. Éramos apenas 2 técnicos com um orçamento limitado por uma realidade de contenção financeira vivida pela Instituição.

A restrição desses recursos não nos permitia uma observação "in loco" mais abrangente. Esta foi a determinante administrativa que, somada à dificuldade teórica que a seguir apresentamos, nos encaminhou para a postura metodológica assumida por nós, nesta pesquisa.

Esta dificuldade teórica se nos apresentava como uma técnica até então aplicada ao campo da Análise Institucional, restrita ao campo do diagnóstico institucional do ponto.

(*) Ibidem, op. cit. pags. 66 e 67.

de vista psicológico. Não era esta a nossa pretensão. Nosso trabalho não se restringia a análise de relações interpessoais e/ou grupais do ponto de vista psicológico uma análise sociológica da Organização carecia de ser, efetuada também. Isto e mais o fato de pertencermos à Organização nos limitava quanto à aplicabilidade da técnica como a conhecíamos. Estas duas limitações nos impediam o uso do "método clínico" na sua abrangência tal como proposto por Bleger. O aprofundamento nos conflitos institucionais não nos seria possível sob pena de não alcançarmos a totalidade do objeto pretendido, além de não preencheremos um dos requisitos da técnica: *"Establecimiento de relaciones explícitas y clara... independência profesional, de tal manera que ha de constituirse en un asesor o consultor y no en un empleado;"* (*)

Por isso, já no nosso estudo exploratório optamos por não nos aprofundarmos nas incongruências institucionais que sabíamos emergentes quando da aplicação desta técnica. Restringimo-nos a manipulá-las tão somente como recurso para uma maior ou menor dinâmica grupal levando os participantes à uma consciência do eu grupal, que implica numa maior coesão e melhor administração dos conflitos. Esta solução nos pareceu a mais acertada. Vale salientar que a sua exequibilidade foi possível devido à participação de um psicólogo nos trabalhos de campo. Não conhecemos situações onde esta adaptação teórico/prática tenha sido realizada seja por psicólogos ou técnicos de outras áreas, numa pesquisa com o caráter desta, ora realizada.

Propuzemo-nos dar início às nossas investigações acreditando que a observação/participação no cotidiano duma COEST nos daria possibilidade de apreender a nossa unidade de observação - o MOBREAL no seu "modo educativo" - ou seja, a prática desta organização.

Nossa credibilidade advinha de sabermos que entre o "modo educativo" e a "identidade" do grupo observado, havia uma equivalência e que para obtê-los a técnica de "grupo operativo" nos possibilitaria.

(*) Refere-se ao psicólogo que coordena o Diagnóstico Institucional, in BLEGER, José "Psicohigiene y Psicologia Institucional", op.cit. pg. 69.

"La existencia o la identidad - de una persona o de um grupo estan dadas en el orden cotidiano Y manifiesto por la estructura e integraci3n que alcanza el Yo individual Y grupal en cada caso; considerando como Yo grupal al grado de organizaci3n, amplitud e integracion del conjunto de aquellas manifestaciones incluidas en lo que llamamos verbalizaci3n, motricidad, acci3n, juicio, raciocinio, pensamiento, etc3tera."()*

Esta t3cnica nos deixou observar e facilitar, ora pontuando, ora sublinhando, ora clarificando, o n3vel de envolvimento dos depoentes com o seu relato.

Partimos do pressuposto de que nos relatos da pr3tica o n3vel de envolvimento por parte dos participantes do grupo nos aproximaria do "Modo educativo" investigado por n3s, j3 que somente relatos descritivos n3o nos pareciam suficientes, pois observamos em situa33es anteriores que informa33es importantes n3o eram rememoradas e portanto n3o verbalizadas, prejudicando a nossa apreens3o, de um discurso correspondente dessa praxis.

Este envolvimento torna-se fundamental para que os participantes atinjam um n3vel de rememora33o que permita uma verbaliza33o daquelas situa33es anteriormente vividas e significativas da sua pr3tica. Desta forma nos suprindo a impossibilidade de uma observa33o direta e mais abrangente dessa "praxis" e nos deixando uma margem maior de fidedignidade para nossas investiga33es.

Esta rememora33o possibilitada pelo envolvimento na "tarefa operativa"(**) em decurso lhes permitiria a reviv3ncia do processo quando ent3o, atrav3s da identidade grupal revelada, conhecer3amos: 1) as representa33es, 2) os conceitos, 3) a forma de apreens3o dos valores e normas da Organiza33o.

(*) BLEGER, Jos3 "Temas de psicologia" (Entrevista y Grupos) Ediciones Nueva Vision Buenos Aires, 1971. in pag 89

(**) Todo o grupo empenhado na consecua33o de uma tarefa do seu interesse, fosse por n3s ou por eles proposta, alinhando e administrando esfor3os para o objetivo coletivo, tentando n3o dispersar-se no confronto da identidade individual com a identidade grupal. Situa33o vivida com freq3ncia durante o nosso contato com eles.

2. O MÉTODO NA SUA OPERACIONALIZAÇÃO

A técnica de "grupo operativo" tal como proposta por Bleger supõe, reuniões especiais onde os objetivos e as dificuldades dos grupos são trabalhados com a participação do psicólogo, que intervém quando necessário.

No nosso caso além destas reuniões onde se procurava a verbalização de situações da rotina dos elementos da COEST, fizemos observações silenciosas de atividades ordinárias do grupo observado. Esta observação nos permitia uma maior pertinência nas intervenções necessárias, quando em situação de "grupo operativo".

Os recortes do "Diário de Campo" neste relatório são as anotações das atividades realizadas nos "grupos operativos".

Para um melhor desempenho do Coordenador (psicólogo) um outro técnico do Setor de Pesquisa anotava todas as falas dos participantes. A observação das mudanças comportamentais ficava ao encargo do Coordenador.

Não recorremos à gravações pois no "Estudo Exploratório" vimos que os ruídos ambientais impediam a posterior recuperação dos diálogos.

Além dessas anotações, quando o grupo subdividia-se, solicitávamos que cada subgrupo nos apresentasse um relatório que transcrevíamos "ipsis-literis" para o nosso "Diário de Campo".

Esta apresentação da operacionalização do método propõe-se a uma melhor clarificação da teoria proposta neste capítulo nos seus itens anteriores.

A descrição de situações práticas, retirados do nosso caderno de campo nos servirá de ilustração.

Inicialmente, tanto no estudo exploratório quanto já na 2a. fase da pesquisa, os grupos apresentavam toda a sua ansiedade diante da nova forma pela qual estavam sendo pesquisados.

" Discussão:

Obs: o grupo faz vários questionamentos sobre a técnica que está sendo usada.

APEDE - Estou desde ontem preocupada porque temos segurança no nosso trabalho e não conseguimos transmitir isso. (*)

Não estamos mais preocupados se vocês estão nos avaliando ou não. O que está preocupando é se estamos trabalhando do certo ou errado, porque a gente não tem o hábito de refletir.

ACUIT - Até a proposta da informalidade não funcionou.

C - Não foi colocada nenhuma proposta formal.

O saldo do dia de hoje é o grupo perceber que não dá a importância que deveria aos objetivos.

A observação que se segue, substitui as anotações da fala dos participantes.

Obs: Neste momento, que teve início com a fala da APEDE, foi oportunizado ao grupo o desabafo para um equilíbrio da tensão diante de elementos estranhos ao grupo (nós). Foi clarificado que este nível alto de tensão é esperado e faz parte de um crescimento grupal. A agressão ao elemento interferente (nós) do equilíbrio grupal anterior é um dado necessário para o fortalecimento do grupo e a possibilidade de um trabalho operativo. A partir de então, conquistamos a confiança do grupo." (**)

Não nos pareceu oportuno sublinhar o desequilíbrio do grupo, pois sabíamos que a preocupação com o seu desempenho era gerado por uma instabilidade de âmbito institucional bem mais

(*) Grifo nosso

(**) Anotações do Diário de Campo

amplo, pois observações anteriores nos indicavam isto. Se ao invés de facilitarmos o "desabafo" insistíssemos no confronto do grupo com seu desequilíbrio, permitiríamos a manifestação de elementos persecutórios aos quais embora tivéssemos acesso não nos seria ético manipular. Nosso trabalho não nos permitia a utilização abrangente do "método clínico" e não se tratava de um diagnóstico psicológico da instituição.

- "C - Parece que vocês ficaram consolados com os resultados do En - contro apesar da programação ter sido alterada. (*)
- ACULT - Eu fiquei satisfeito porque disse o que precisava dizer.
- APROF - Idem
- ANFOR - Não fiquei satisfeito. Houve tempo para a parte teórica e não houve tempo para a parte prática. A falta de tempo não permitiu a utilização de uma técnica boa de trabalho.
Se os horários tivessem sido respeitados, teria dado tempo.
- C - Por que não usam um cronometrista?
- SE - Nós fazemos um programa e os horários, caberia às pessoas cumprir os seus horários.
Quanto à acomodação cabe a nós SE's responder. No começo não podíamos interromper os relatos dos SA's sobre a experiência no novo projeto de Planejamento Familiar.
- C - Não interromperam por causa dos SA's ou porque era o Coordenador (da COEST) que estava dirigindo o trabalho?
- ACULT - Esta troca é muito importante, é o que nos realimenta.
- APROF - A Prof..... também deixou de colocar o que havia preparado, deixou que os SA's fizessem seus relatos."

(*) Grifos nossos. Este recorte refere-se ao "grupo operativo" realizado na COEST pelos próprios elementos da COEST. Este treinamento teve a nossa observação silenciosa.

Neste grupo a atitude do Coordenador foi divergente da apresentada anteriormente. Suas intervenções sublinharam a dificuldade do grupo, evidenciando-a para este.

Com isso pretendia que emergissem as representações do grupo quanto à figura do Coordenador (da COEST) e as formas do grupo lidar com seus conflitos em relação à autoridade. Podemos dizer que por essas intervenções o grupo motivou-se a revêr toda a situação que gerou o conflito.

A discussão nos revelou uma forma de apreensão dos valores e normas institucionais que nos foi fundamental para a caracterização daquela COEST. (V. pag)

3. TÉCNICAS COMPLEMENTARES

A utilização de entrevistas individuais se fez necessária, para que nossa observação alcançasse um nível ótimo de abrangência. Para tanto entrevistamos elementos do MC que além de nos orientar na escolha das COEST's para o Estudo de Caso, nos deu o histórico, algumas diretrizes e uma parcela significativa da ideologia institucionais.

Além destas entrevistas, recorreremos a depoimentos dos Agentes, dos SE's Coordenadores e Coordenadores Adjuntos das 3 COEST's escolhidas para o Estudo de Caso.

Estas entrevistas seriam a complementariedade para o trabalho de grupo.

Este foi o roteiro utilizado com pequenas modificações direcionadas pelo próprio discursos do depoente. Este roteiro era apresentado no início da entrevista e durante o depoimento nossa interferência nossa interferência restringia-se ao máximo.

1- Como foi seu recrutamento:

sua entrada para a Organização, onde trabalhava, o que fazia, experiências anteriores, conhecia ou tinha experiência com Alfabetização Adultos;

2- Momentos importantes vividos na Instituição , tentar explicar por que;

3- Como se vê hoje dentro da Instituição?
(dificuldades, tensões)

4- Como as dificuldades são equacionadas?

5- Como vê o MOBRAL Central?

6- Como situa o SUSUG na Instituição. Descreva.

7- Caracterize um bom coordenador

4. OBSERVAÇÕES FINAIS

Dois aspectos fundamentais nos permitem uma larga margem de confiabilidade na metodologia utilizada. 1) a utilização do nosso material de campo sem nenhuma reformulação, permitindo uma transcrição "ípsis literis". Para todas as nossas proposições teóricas encontramos correspondência nas nossas anotações de campo. 2) Acrescente-se a isso um cuidado com os recortes do "Diário de Campo", aqui apresentados, no que se refere à obediência ao contexto das representações grupais. Embora alguns textos pudessem ser utilizados para diversas propostas analíticas, eles só nos serviram quando nos remeteram ao contexto da situação vivenciada pelo grupo. Quando aqui falamos de contexto queremos nos referir àquela situação privilegiada pelo grupo quando da avaliação institucional por eles levada a efeito nos "grupos operativos".

Podemos dizer que o nosso cuidado em respeitar a identidade grupal nos permitiu o conhecimento do "yo grupal" a que nos referimos na página.25.

Este cuidado se fez concreto por excelência quando nas nossas intervenções procurávamos não introduzir representações que não constassem da bagagem ideológica veiculada na dinâmica grupal.

IV - O TRABALHO DE CAMPO

1. O ESTUDO EXPLORATÓRIO (*)

1.1 INTRODUÇÃO

Partimos, em primeiro lugar, da hipótese de que o MOBRAL como qualquer organização complexa tem um conjunto de objetivos, operacionalizados através de uma estrutura, implicando em determinados procedimentos. Consideramos, por outro lado, que a estrutura, os objetivos e os processos são formalizados através de um conjunto de instrumentos formais e informais.

Uma análise preliminar do material disponível sobre a Organização e nossa vivência no MOBRAL Central mostravam que havia uma grande diferença no comportamento das diversas COEST's fato que nos levou a criar um modelo de análise baseado nas experiências das próprias COEST's. Um levantamento preliminar, baseado nos depoimentos dos atores envolvidos permitiria, a nosso ver, a construção de um "tipo" ou "modelo", ao qual seriam comparadas as diferentes realidades estaduais.

A proximidade dos procedimentos, a nível das COEST's de processos classificáveis com o que havíamos definido como "modo educativo", revelaria o nível de desempenho da organização diante de seus objetivos.

Estávamos, desde o início dos trabalhos, conscientes da existência de uma ambigüidade teórica na proposta do MOBRAL (SEPES, 1979) ^(**) que assumia tanto objetivos "humanísticos" quanto de "produção de capital humano". Acreditávamos, por outro lado, que a ênfase em uma ou outra postura seria conjuntural e que a "administração" da ambigüidade seria o específico do MOBRAL enquanto agência de educação.

Outra hipótese de trabalho era de que quanto mais próximo do "campo", maior o nível de envolvimento dos atores com o "polo humanista" da proposta do MOBRAL e que por esta

(*) O Estudo Exploratório ocorreu no período de dezembro de 1979 à abril de 1980 sendo visitadas as seguintes COEST's: Pernambuco, Ceará, Minas Gerais/Norte, Goiás, S. Paulo e Rio Grande do Sul.

(**) Documento elaborado pelo SEPES - "Notas sobre Avaliação" - Junho/1979.

razão seria no processo de seleção de objetivos que a especificidade do trabalho de cada Coordenação emergiria.

A pesquisa exploratória^(*), confirmou nossa hipótese quanto à existência de uma grande variedade nas estruturas das Coordenações e, sobretudo, na forma de organização do seu trabalho. Aparentemente, a estrutura do MOBRAL dava ampla margem de variabilidade dentro do sistema, fato exaustivamente explorado na literatura do MOBRAL.

Apesar da existência de estruturas diferenciadas revelar uma autonomia desejável, esta era limitada em todas as COEST's pela presença de um sistema de controle que na prática hierarquiza objetivos, determina procedimentos e garante a unidade de objetivos e procedimentos. Assim, embora a organização se apoie sobre um modelo aparentemente flexível na prática privilegia uma parte do Sistema (Subsistema de Supervisão Global) rigorosamente estruturado e organizado.

A existência deste sistema de supervisão fortemente estruturado, capaz de garantir a continuidade do trabalho da Organização, é certamente uma das principais características do MOBRAL.

Entretanto, esse fato não explica uma parte importante do maior ou menor "sucesso" do MOBRAL junto a sua clientela. Um trabalho de avaliação que se limitasse ao Subsistema não daria conta de uma série de processos que nos interessam e que se realizam a nível de COEST. São justamente nestes processos e na relação SÚSUG/COEST que buscamos apoiar nossa avaliação.

Embora existam inúmeras razões externas e internas ao MOBRAL, capazes de explicar, em parte, as variações no comportamento das COEST's (exigências de caráter político, administrativo e locais e diferentes formas de relacionamento com o MOBRAL Central) há especificidades em cada COEST que lhes

(*) Ver pag

dão um caráter particular dentro do sistema. Em grande medida essa variedade é vista como decorrência do "perfil" do Coordenador.^(*) Por outro lado, foram verificadas formas diferentes de organização do trabalho a nível das próprias coordenações. A partir da análise do trabalho dois tipos de COEST's foram observados na pesquisa exploratória: COEST's onde se verifica uma segmentação ou compartimentalização das atividades; outras onde há maior integração. Como exemplo do primeiro modelo situa-se a COEST-C e do segundo a COEST-A. ambas objeto de investigação na primeira etapa de nosso trabalho.

A existência de dois "tipos" de COEST's confirmou a hipótese de que nesse nível da organização há um alto grau de variação embora do ponto de vista do SISTEMA MOBRAL as unidades sejam homólogas.

1.2. VISITA ÀS COEST's

Nossa primeira visita foi à COEST-Pernambuco em data de 6 a 8 de dezembro de 1979. Nesta COEST encontramos uma situação bastante peculiar: um grupo de Agentes, Auxiliares, Supervisores Estaduais e Supervisores de Área, acabava de voltar de uma viagem à 22 municípios sem convênio.^(**) Tinha início ali uma nova postura proposta na organização que iniciava um novo tipo de trabalho em comunidades: - o grupo não fora implantar novos programas ou dar assistência técnica - fora apenas ouvir.

Esta nova postura permitiu que houvesse uma identificação quase maciça do grupo com a proposta por nós apresentada.^(***) Inicialmente a ansiedade diante do novo nos colocou, tanto quanto a eles, numa tensão que, se por um lado dificultava a apreensão da experiência, por outro nos colocava numa relação de simetria. Isto foi fundamental para que pudessemos chegar a um nível de equilíbrio na interação que permitiu o sucesso do trabalho.

(*) Um certo grau de autonomia existente pode ser explicado pelo alto conceito do coordenador junto ao MOPAL Central e no acesso e respeitabilidade que tem junto às lideranças políticas locais.

Este aval, tanto do MC quanto das lideranças locais, aliado às características pessoais do coordenador (capacidade de trabalho e liderança junto à equipe) é que permite maior autonomia e maior poder de barganha junto aos níveis superiores da organização.

(**) Municípios onde o MOBRAL não estava atuando.

(***) Ver metodologia

Verificamos que este equilíbrio foi possível devido à característica do grupo observado - uma Coordenação, que permitia uma flexibilidade nas apropriações das diretrizes institucionais, e na dinâmica da própria COEST.

Essa primeira visita foi decisiva para o restante do nosso trabalho na medida em que nos permitiu a exequibilidade da nossa proposta metodológica.

Uma proposta que não privilegiava os instrumentais tradicionais ao mesmo tempo em que exigia sua apropriação por parte dos elementos pesquisados, no decorrer da própria pesquisa. Sabíamos que nos comportamentos institucionais anteriores não ocorrera, ainda, algo dessa natureza. Com esta visita foi possível ainda, definir vários outros procedimentos. Constatamos que o trabalho nessa primeira etapa, junto às COEST's deveria não só ser realizado com o Coordenador e Agentes, mas era imprescindível a participação dos SE's uma vez que estes são parte fundamental da instituição, considerando-se o seu desempenho momento chave na transmissão - apropriação das diretrizes básicas do MOBRAL.

Além disso formulamos uma estratégia de abordagem que permitiria verificar as diretrizes do MC partindo do relato das experiências em campo dos elementos da COEST e toda a reflexão posterior.

A importância da figura do Coordenador foi outro ponto confirmado. Embora soubéssemos "a priori" da sua importância, não tínhamos conhecimento da especificidade da sua atuação na dinâmica dos grupos coordenados. Neste momento, verificamos que todo o encaminhamento do trabalho (aceitação-participação) dependia do Coordenador: O espaço (aceitação-participação) dependia do Coordenador. O espaço da nossa atuação seria maior ou menor conforme a maior ou menor disponibilidade do Coordenador^(*). No entanto, ficamos atentos para que uma excessiva ênfase no seu desempenho não confundisse e diagnóstico do restante do grupo. Conhecer a prática dessas COEST's a partir da apropriação das diretrizes do MOBRAL Central era um dos pontos a serem por nós alcançados.

(*)O Coordenador é figura chave na Organização como se verá no decorrer do trabalho. Há uma quase completa apropriação da COEST em termos pessoais.

A análise do trabalho realizado em Pernambuco apontou os seguintes pontos^(*) principais:

- . Os relatórios da COEST deveriam ser melhor apreciados no MC "... não há retorno por parte do MC."] x Retorno
- . Houve unanimidade quanto à necessidade de alterar a estrutura das COMUNs "o trabalho só é efetivado quando há a presença de algum elemento da COEST." "A COMUN não está realizando um bom trabalho."] Roum
- . "Há dificuldades quanto a metas." "... necessário o PAF mas criticam a meta. Existe a meta mas não existe o aluno."] ?
- . Há preocupação quanto às mudanças constantes a nível de MC "desacreditando a instituição." "Deveria haver sondagem de possibilidades de implantação antes de nos enviarem programas." "os cortes geram descrença." |
- . Há dificuldades em integrar o trabalho do MOBRAL com o de outras entidades. | ?

Participaram do trabalho: SE's, ANPAC, APEDE, Assessora da Coordenação, auxiliares técnicos de diversas Agências e a Coordenadora Adjunta. A Coordenadora participou esporadicamente, mas nos deu o espaço necessário para a realização do trabalho.

A segunda COEST visitada foi o Ceará em data de 11 à 13/12/1979. A experiência nesta COEST, nos mostrou que a resistência à mudança, característica de grupos onde lideranças fortes impedem a manifestação dos liderados, inviabilizava uma avaliação mais ampla no espaço de tempo de que dispunhamos.

Isso nos levou à redefinição do número de COEST's a serem visitadas durante a pesquisa exploratória. Além da escassez de recursos financeiros e humanos, determinantes de restrições quanto ao tempo de duração das visitas (3 dias), foi necessário reconsiderar as condições de trabalho em COEST's onde houvesse resistência à avaliação.

(*) Depoimentos retirados do Diário de Campo do Estudo Exploratório.

O trabalho realizado nesta COEST apesar das limitações impostas, evidenciou a existência de um tipo de COEST com atividades segmentadas, centralização de poder e extrema formalidade nas decisões; tanto administrativas quanto educativas.

"Fala-se muito na integração mas na prática isso não acontece. É preciso aprofundar o tema integração." (Depoimento Agente-COEST-CE) (*)

"Não há espontaneidade na integração com outras Agências. Costaria que as outras Agências nos procurassem". (Depoimento Agente-COEST/CE)

"Tem muita coisa a ser melhorada tecnicamente, temos vontade de fazer cursos etc, mas as atividades rotineiras (administrativas) não dão tempo". (Depoimento Agente-COEST/CE)

Nesta COEST não nos foi possível obter uma descrição mais detalhada do seu trabalho específico, devido a postura do Coordenador, inflexível quanto à recriação das diretrizes do MOBRAF Central: "Tudo o que o MOBRAF Central diz é Bíblia". Além disso outro fato nos permite esta afirmativa, no Encontro dos SA's onde pensávamos encontrar esta especificidade, verificamos uma forma de repasse das diretrizes sem nenhum privilégio à realidade do Campo. Os relatos da prática tanto neste Encontro quanto nos nossos trabalhos de grupos com os Agentes e SE's foram quase substituídos pelos discursos ora do Coordenador, ora do Coordenador Adjunto.

A terceira COEST visitada foi Minas Gerais-Norte, em data de 21 à 26/2/1980. A participação da Coordenadora em todos os trabalhos de grupo foi o aspecto mais importante desta visita. Observamos que suas intervenções eram caracterizadas por um grande respeito ao desenvolvimento espontâneo do grupo e que sua presença não inibia os depoentes.

Outro fato que nos chamou a atenção foi o de que a Coordenadora Adjunta era uma antiga SE, eleita pelos colegas de trabalho para ocupar o cargo. A eleição se realizara a partir de uma demanda da Coordenadora para que o grupo indicasse o elemento adequado a ocupar o cargo.

(*) Depoimento retirado do Diário de Campo do Estudo Exploratório

Encontramos um grupo muito participativo nas discussões e sempre disposto quando por nós solicitado para realização de tarefas.

O alto nível de participação do grupo ficou bastante evidenciado quando solicitamos o repasse dos trabalhos realizados até à data, a um grupo de SE's que se encontrava ausente té aquela data.

A descrição foi completa, sem omissões ou acréscimos e de tal forma que os SE's recém chegados puderam facilmente integrar-se ao grupo que já operava.

Uma administração flexível permitindo a manifestação do grupo mostrou-nos que isto é desejável para o exercício da reflexão, e de uma postura crítica quanto às diretrizes institucionais, permitindo uma constante revisão da sua prática. Isto revelou-se quando o grupo refletindo sobre os objetivos institucionais, percebeu que as "dificuldades impediam o alcance de "produtos finais", permitindo apenas a consecução de "subprodutos". Estas colocações nos deram elementos para formulações teóricas fundamentais no nosso trabalho. Referimo-nos às "realizações relativas" propostas por Etzioni (1980) e por nós apresentadas no Capítulo II -Quadro Teórico. Por tudo isso, identificamos um modelo de COEST que nos revelou um alto nível de integração, o que nos facilitaria o trabalho no segundo momento da pesquisa.

A inclusão da COEST/GO no nosso roteiro de trabalho de avaliação seguiu o mesmo critério das demais, ou seja, informações por parte de elementos da Coordenação do SUSUG e assessores, sobre a possibilidade de desenvolver um bom trabalho.

A receptividade por parte da Coordenadora e seu empenho em levar adiante o Plano de Avaliação foram facilmente comprovados por nós, no período de 26 à 28/3/1980.

No primeiro momento foi possível detectar que a boa imagem da Coordenação estava centrada na pessoa da Coordenadora e não no conjunto. Esta afirmação não visa desqualificar os demais elementos da Coordenação mas refere-se basicamente as relações ali existentes.

Parece-nos relevante retomar a história da COEST, para tentar explicar estas relações marcadas não só por inúmeras mudanças de coordenadores (7 coordenadores em 10 anos), no corpo técnico e na sistemática de trabalho.

No seu depoimento, a Coordenadora ressaltou que foi considerada como "interventora do MOBRAL Central" por parte da equipe da coordenação e que, "mudar essa imagem está ^(*)significando uma tarefa extremamente árdua e desgastante." ^(*)Po- demos afirmar que o desgaste não é apenas pessoal (da Coordenadora) mas principalmente das relações de trabalho.

É importante ressaltar quanto à Coordenadora que, sua habilidade e determinação permitiram a abertura de diversas frentes junto a alguns setores da comunidade, o que tem assegurado um razoável desenvolvimento dos trabalhos.

Esta habilidade também se faz sentir junto aos elementos da Coordenação, mas não ao ponto de transformá-la numa equipe integrada.

O trabalho de grupo desenvolveu-se com a participação do Coordenador, Coordenadora Adjunta, os Agentes das Áreas Meio e Fim e das SE's.

Aparece, pela primeira vez, a distinção na figura do Coordenador da relação entre poder e autoridade. Embora com autoridade isto não parecia ser legitimado pelo grupo. Sua imagem era a de quem detinha poder.

O trabalho de grupo evidenciou um alto nível de identificação entre o discurso dos elementos da COEST e o discurso do MC. Essa postura foi criticada apenas pela Coordenadora.

O trabalho em Goiás revelou os seguintes pontos posteriormente aprofundados:

- .. "Há necessidade de modificar a ideologia da COEST - dependendo tanto de cima quanto de baixo. Há personalidade jurídica para o MOBRAL Central e COMUN - a COEST fica espremida." (**)

(*) Depoimento retirado do Diário de Campo do Estudo Exploratório

(**) Idem

O trabalho em São Paulo, em data de 27 à 29/2/1980, foi realizado em condições diversas da verificada em outras Coordenações. A COEST não demonstrou interesse em aceitar a participação de elementos do MC na avaliação.

A atitude do Coordenador demonstrou a existência de um nível de relativa autonomia da COEST com relação ao MC.

As Agências foram observadas em suas atividades de rotina, verificando-se então a importância do SUSUG na implementação do trabalho do MOBREAL.

O trabalho desenvolvido em São Paulo reafirmou a idéia de que a obtenção de um alto nível de eficiência no desenvolvimento das tarefas propugnadas pelo MC não significava necessariamente o atingimento de altos níveis de eficácia. São Paulo revelava, por outro lado, o que COSTA (1979) chamava "burocratização" do trabalho do MOBREAL.

A hipótese levantada pelo SEPES de que há uma assimetria entre atividades meio e fim, com ênfase nas primeiras, revelou, por outro lado, que a COEST pode assumir um modelo "burocrático" onde eventuais substituições de coordenador (como posteriormente ocorreram) não alteram rotinas extremamente arraigadas.

Na COEST-Rio Grande do Sul, em data de 28 à 30/4/1980, o interesse demonstrado pela Coordenadora diante da proposta de um trabalho de avaliação pôde ser confirmado em todos os contactos com o SEPES.

A mobilização dos elementos da COEST para trabalhar com técnicos do MOBREAL Central, em um projeto proposto por um órgão do MOBREAL Central, pode significar grande receptividade, mas pode ter sua explicação nas normas que regulam as relações dos diversos níveis da organização.

Na verdade, nos três dias de trabalho junto à equipe, não foi possível perceber claramente o que significava, a nível estadual, o modelo dualista de "centralização do controle e descentralização de ação". (Costa, 1979). (*)

(*) Página 92, in "Educação de Massa e Ação Comunitária"

Se de um lado houve receptividade à proposta que estava sendo apresentada, de outro, o grupo a questionou, tendo o mesmo procedimento em relação à estrutura da Organização e aos seus programas.

A partir deste primeiro contacto pareceu-nos que prevalece a idéia de que a centralização do controle - atribuição do MOBRAL é um dado de realidade. A questão a ser aprofundada passou a ser como o posicionamento mais ou menos crítico por parte da coordenação, frente às diretrizes do MOBRAL Central, determina a prática das COEST's.

Na COEST/Rio Grande do Sul constatamos que existe liderança por parte da Coordenadora e interação da equipe, possibilitando não só um trabalho integrado das Agências, como também a discussão e recriação das propostas do MOBRAL Central.

A COEST não se apresentou como um somatório de agências mas como uma unidade integrada. Contudo, não se trata de uma unidade autônoma.

A autonomia verificada já nessa 1ª visita pôde ser explicada pelo alto conceito da Coordenadora junto ao MOBRAL Central e pelo acesso e respeitabilidade que tem junto às lideranças políticas locais.

Este aval, tanto do MOBRAL Central quanto das lideranças locais, aliado às características pessoais da Coordenadora (capacidade de trabalho e liderança junto à equipe) permitiria maior autonomia e maior poder de barganha junto aos níveis superiores da Organização.

Isto não significa que a centralização do controle por parte do MOBRAL Central não se faça sentir também naquela coordenação o que ficou evidenciado em vários depoimentos.

A COEST interage tem vida própria e redefine as diretrizes do MOBRAL Central mas, sem questionamentos que possam colocar em risco o equilíbrio conquistado e sem aceitar passivamente as determinações. Sua postura é razoavelmente crítica.

A autonomia observada na COEST existe em função da situação política institucional - poder e autoridade ^(*) da Coordenadora. Nesse sentido é interessante observar que as críticas feitas pela equipe ao MOBRAL Central dizem respeito à natureza das propostas e não ao fato de partirem de instâncias superiores.

É importante ressaltar que a história da COEST alidada à situação da Coordenadora resultaram em condições que poderíamos considerar "confortáveis" do ponto de vista dos seus elementos.

A COEST-RS foi visitada, quando já tínhamos tido muitas discussões sobre o encaminhamento do trabalho. Permaneceu a proposta de trabalhar com grupos operativos nas demais Coordenações, mas introduzimos reformulações quanto a nossa participação. Na verdade estas reformulações consistiam mais numa redefinição das atribuições de cada elemento do SEPES. Desta forma, coube a um técnico a coordenação dos trabalhos e ao outro o registro das discussões.

Nos intervalos e durante os trabalhos dos grupos discutíamos e repensávamos o encaminhamento.

A reação inicial do grupo diante da proposta não diferiu muito das demais coordenações.

Embora soubessemos que a proposta apresentada e a postura dos técnicos do SEPES pudessem ser geradoras de insegurança nos elementos da COEST, não tínhamos "a priori" idéia quanto à extensão da resistência à avaliação.

Uma das explicações para essa reação estaria na prática institucionalizada de trabalhar com metas - recebendo os

(*) Ver Quadro Teórico - Capítulo II

programas detalhados e a obrigatoriedade de sua implantação, que se traduziu na pergunta: (*)

"Por que o MOBRAL pergunta se queremos fazer e não determina?"

Por outro lado, a natureza da proposta, ou seja, a resistência do grupo em pensar criticamente a sua prática explicitada inúmeras vezes:

"Procuramos avaliar tecnicamente o nosso trabalho".

"A partir daí constatamos que dávamos mais ênfase aos aspectos quantitativos em detrimento dos qualitativos. O trabalho proporcionou reflexão junto ao grupo gerando: desequilíbrio emocional, de raciocínio e de comportamento. Proporcionou momentos de reflexão fora de rotina".

"Num primeiro momento houve resistência ao trabalho proposto talvez pela:

- identificação do objetivo
- ritmo intenso do trabalho da coordenação que trabalha com muita objetividade - senso prático"

"O grupo não estava habituado a este tipo de trabalho, o que exigiu muito - muita concentração". (**)

1.3. CONCLUSÕES PRELIMINARES DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Verificou-se que há uma tensão bastante clara entre as COEST's e os dois níveis organizacionais com os quais se relacionam: MOBRAL Central e COMUN. Entretanto, essa tensão não parece servir de elemento de reorientação do trabalho. A existência de metas quantitativas versus trabalho educativo surgiu como a maior fonte de tensões na Organização. Em todas as COEST's foram colocadas críticas a essa dicotomia qualidade X quantidade.

- "O MOBRAL está muito voltado para a meta com prejuízo da qualidade" (COMUN Arco-verde/PE);

(*) Depoimento retirado do Diário de Campo do Estudo Exploratório

(**) Idem

- Níveis
2 objetivos: qualid. x quant.

- "O trabalho de campo talvez esteja prejudicado por razões administrativas" (Agente COEST/RGS);
- "A nível de COEST somos extremamente ta-refeiros" (Agente-COEST/RGS);
- "Apesar de saber que a clientela não quer ser alfabetizada, quando vamos a campo, nosso trabalho de mobilização visa colocar o aluno em sala" (Agentes da COEST/CE);
- "Domesticação" - momento em que uma atividade se prende a uma meta" (Agente da COEST/GO);
- "Depois de 10 anos continuar com a universalização da oferta é malhar em ferro frio" (Agente- COEST/MG-Norte).

O nível de tensão observado entre metas quantitativas e objetivos organizacionais, parece ser uma das razões preponderantes para busca permanente de novos objetivos para a Organização.

Os depoimentos acima reproduzidos revelam que, embora exista um forte sentido de crítica às diretrizes propostas, o MOBREAL possui esquemas de controle das tensões na Organização que se verifica em todos os níveis.

Essas tensões são expressas em outros depoimentos que dizem respeito às relações MC/COEST:

- "Nossos relatórios deveriam ser apreciados não há retorno por parte do MC". (COEST/PE);
- "Não fomos treinados para avaliar, mas para executar". (COEST/PE);
- "Refletir para melhorar o trabalho, necessidade de treinamentos que nos permitam essa reflexão". (COEST/PE);
- "... o que seria estar capacitado? O que é estar capacitado para desempenhar funções numa linha crítica?" (COEST/PE);
- "... poderia modificar a ideologia da COEST, dependendo tanto de cima quanto de baixo. Há personalidade jurídica para MC e COMUN, a COEST fica espremida". (COEST/GO);

- "O MOBRAL (MC) tem o vício de transformar a casuística positiva em universo positivo. O MOBRAL deveria encontrar a proporção dos acontecimentos". (COEST/MG-N);
- "Falta de oportunidade de avaliar os outros programas das Agências, as diretrizes vêm isoladas". (COEST/CE);
- "Para as agências meio, o serviço de assistência técnica é bom (caráter administrativo). A assistência técnica é importante, permite uma retomada geral. Mas a assistência para as agências fins (caráter educativo) deixa grande interrogação, quando existe é para mudança ou lançamento de programas". (COEST/RGS)

As diretrizes do MOBRAL Central e a estrutura das COMUNs foram os dois principais limites observados no estudo exploratório, com os quais as COEST's contam para o estabelecimento de seus objetivos e estratégias. Estão presentes em todas as unidades pesquisadas na primeira fase, sendo os elementos determinantes de surgimento de mecanismos próprios de trabalho. A análise desses processos de seleção entre os objetivos organizacionais nos permitiram conhecer as "realizações relativas" sugeridas por ETZIONI (1980).

- "Quando saímos a campo estamos seguros devido ao planejamento realizado na Coordenação. Temos que replanejar ao chegar ao município diante dos recursos encontrados ali". (SE's/RGS);
- "É nestes momentos que vem a angústia, é que muitas vezes não conseguimos fazer as atividades propostas devido a vários fatores: falta de recursos, inoperância das COMUNs, etc. O SA tem que sair fora da sua função para suprir as deficiências das COMUNs. Quais seriam as funções do SA?" (SE's/RGS);
- "No momento do planejamento da ação o SA incorpora as necessidades do MOBRAL e acrescenta as necessidades dele". (SE's/SP)

Nosso trabalho na primeira etapa revelou dois processos que são particularmente importantes para o conhecimento da Organização:

1- processo de comunicação/transmissão: As diretrizes emanadas do MOBRAL Central em função dos objetivos da Fundação são implementadas pelas COEST. A instância responsável pela transmissão das normas é o Subsistema de Supervisão Global (SUSUG) que na fase exploratória do projeto surgiu como elemento de grande importância no sistema. Alguns depoimentos reveladores das dificuldades na comunicação / transmissão:

- Uma quase impossibilidade de trabalhar integrado com outras entidades devido a:
 - dificuldades sociais, políticas, geográficas, etc;
 - estrutura do MOBRAL,
 - paralelismo do trabalho com outras entidades". (COEST/PE).
- "Até que ponto a COMUN está preocupada em ouvir os anseios e as aspirações da população para poder atender?" (COEST/PE)
- "A mobilização é um processo longo-seria uma ótima oportunidade para integrar". (COEST/CE)
- "A preocupação em não ser paternalista. Como todo programa de massa, tem uma margem de erro, tentar trabalhar essa margem de erro. Fazer os questionamentos ai". (COEST/CE)
- "Estamos inseguros no trabalho e somos inexperientes seria o caso de pedirmos a ajuda do MC?" (COEST/MG-Norte)
- "Os programas devem atender indiscriminadamente a todos os interessados ou apenas à clientela carente?" (COEST/MG-Norte)
- "As bases do MOBRAL são fragilíssimas". (COEST/MG-Norte)
- "Quando o MOBRAL cria programas ele define objetivos. O programa cultural foi criado para evitar a regressão, isso aconteceu?" (COEST/MG-Norte)

2- processos de perpetuação. A perpetuação do MOBRAL através da ampliação de seus objetivos, da "profissionalização" de seus Agentes e da consolidação da "rede" de supervisão é um dos mais importantes processos da organização.

- " Existe um espírito de continuar, de se preservar as atividades". (Agentes/RGS)
- " Se outras Coordenações fazem planejamento e avaliação mensal - mantém tudo que é solicitado - a continuidade está garantida". (SE's/RGS)
- " Esta memória já extrapolou aos compartimentos administrativos da instituição - ela já está integrada. Esta filosofia que garantiu isso, foi o que permitiu formar este lastro sem haver mudanças na sua diretrizes (do MOBRAL)". (Agente/RGS)
- " O que vamos ter depois de ser SE? Qual a gratificação que vamos ter pelo tipo de trabalho que temos? O que espera uma SE? Ela tende a estacionar profissionalmente. Precisariamos ter um estímulo, gratificação pelo tipo de trabalho que temos". (Depoimento -SE's/RGS)

Além dos aspectos acima mencionados é importante ressaltar que os processos de retroalimentação - ("Fedd Back") - no sistema se dariam na medida em que houvesse uma prática de avaliação permanente capaz de permitir que o sistema fosse se adaptando progressivamente às necessidades dos ambientes externos e interno.

O estudo exploratório demonstrou claramente que a centralização do planejamento, aos níveis verificados no MOBRAL, na verdade representa um obstáculo à emergência de diretrizes mais apropriadas a cada realidade local. Tal fato expressa, por outro lado a grande dependência entre COEST e MC o que traduz a necessidade do atingimento de um padrão de desempenho excepcional do Coordenador para que ele obtenha autonomia.

2. O ESTUDO DE CASO

2.1. INTRODUÇÃO

Para o estudo de caso, selecionamos 3 COEST's obedecendo ao critério variável desde maior segmentação à maior integração. Consideramos os dois níveis opostos e um intermediário, para a eleição de COEST's correspondentes e que por questões éticas não serão nomeadas. Elegemos um código em que as três primeiras letras do alfabeto romano teriam correspondência nos três níveis do critério da nossa seleção.

As visitas às COEST's A,B e C realizaram-se no período de março a julho de 1981, sendo de 8 dias em média a nossa permanência em cada uma delas.

A análise do material obtido no estudo exploratório chamou-nos a atenção para a variedade no que se refere as estruturas reais das Coordenações e, sobretudo, quanto à forma de Organização do seu trabalho, o que contradiz a proposta de homologia. (*)

Embora as estruturas diferenciadas revelassem uma autonomia desejável, esta era limitada, em todas as COEST's, pela existência de um sistema de controle que na prática hierarquiza objetivos, determina procedimentos e garante a unidade de objetivos e procedimentos.

Na teoria, a Organização apoia-se sobre um modelo aparentemente flexível mas, na prática, privilegia uma parte do Sistema (Subsistema de Supervisão Global) este sim, rigorosamente estruturado e organizado.

No entanto, este subsistema não explica parte importante do maior ou menor "sucesso" da Organização. Um trabalho de avaliação que se limitasse ao Subsistema não daria conta de uma série de processos que nos interessam, e se realizam a nível da COEST.

(*) Ver Estrutura do Sistema, pg.14 - Quadro teórico

Dentro das variações no comportamento das COEST's dois tipos foram observados: COEST's onde se verifica uma segmentação ou compartimentalização das atividades, outras onde há maior integração.

No estudo exploratório o grau de "integração" foi o critério usado para selecionar as COEST's visitadas. Das seis COEST's selecionadas duas representavam claramente os tipos mencionados: a COEST C correspondendo ao modelo de compartimentalização das atividades e a COEST A o modelo de maior integração. Faltava-nos a escolha de uma COEST que apresentasse um grau de integração intermediário.

A necessidade de estabelecer a tipologia das COEST's levou-nos a entrevistar alguns técnicos do MOBRAL Central, que apontaram a COEST-B como uma das opções para o modelo intermediário de integração. Na escolha final levou-se também em consideração a possibilidade de cobrir a região Norte.

O estudo exploratório levou-nos a uma redefinição não só dos objetivos da avaliação, como também da estratégia para o segundo momento da pesquisa.

Quanto aos objetivos buscamos:

- a) Apreender a estrutura do MOBRAL através das relações sociais estabelecidas entre as várias instâncias dentro da Organização nos planos formal e informal;
- b) Perceber a dinâmica e interrelacionamento interno do MOBRAL que o caracteriza como um "sistema";
- c) Verificar a forma pela qual são produzidos, reproduzidos, distribuídos e apropriados os conteúdos do discurso oficial do MOBRAL - objetivos, normas, valores e a cultura da organização diversificando a análise segundo seus níveis hierárquicos;
- d) Conhecer a "cultura da organização" e suas representações entre os diversos grupos que compõem a estrutura;

e) Examinar a "prática da organização" ou a forma pela qual ela realiza a mobilização e a coordenação de esforços para a consecução de seus objetivos.

No que se refere à estratégia, optamos pelo "estudo de caso" de três COEST's.

2.2. A ESCOLHA DAS COEST'S PARA O ESTUDO DO CASO

A escolha dos técnicos do MOBRAL Central encarregados de classificar previamente as COEST's obedeceu, basicamente a três critérios: ser antigo na Organização, o que nos permitiria resgatar a história do MOBRAL, ter participado da elaboração/implantação do Sistema MOBRAL e do SUSUG e estar naquele momento^(*), em cargo que lhe permitisse fazer uma classificação das COEST's.

No discurso das oito pessoas entrevistadas concluímos existirem basicamente dois enfoques para a classificação. O primeiro enfatizaria mais os aspectos administrativos, burocráticos, racionais e polivalentes voltados para os objetivos. O outro, privilegiaria: (1) um maior comprometimento com a realidade estadual em especial com as camadas "carentes"; (2) A exploração dos limites a que a organização pode chegar; (3) Integração muito forte das equipes das COEST's.

Observamos existir um ponto comum a todos os entrevistados, ou seja, a identificação da Coordenação com a figura do Coordenador.

"Elas (as COEST's) tem evoluído de acordo primeiro com a personalidade dos coordenadores, se o Coordenador é racional burocrático ele dá mais ênfase em administração, se o Coordenador é voltado mais para os objetivos sociais, ele dá mais ênfase à prática no campo, e se ele é meio-termo, isso acontece muito, ele está uma hora pulando para o administrativo, outra hora pulando para os objetivos. Há alguns cujo perfil é neutro, ele só faz aquilo que é mandado. Outros são audaciosos, eles fazem o que eles acham que devem fazer para atingir os objetivos do MOBRAL". (Depoimento MOBRAL Central). (**)

(*) Estas entrevistas individuais foram realizadas pelos 2 técnicos responsáveis pelo Projeto nos meses de Janeiro e Fevereiro de 1981

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais.

É interessante notar que, apesar de critérios diferenciados, as opiniões convergiram para uma classificação quase consensual das COEST's.

As COEST's do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Minas Gerais-Norte foram unanimemente destacadas das demais. Também apresentadas como boas, mas sem o destaque das primeiras, foram mencionadas: Pernambuco, Amapá e Piauí. Como COEST's intermediárias: Amazonas, Maranhão, Pará, Santa Catarina, Goiás, Alagoas, Sergipe. Finalizando a seleção foram apontadas as COEST's: Ceará, Bahia, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso-Norte.

Escolhemos para o estudo de caso uma COEST do primeiro grupo, uma do segundo e uma do terceiro grupo.

2.3. A COEST A

2.3.1. Descrição do COEST-A

A COEST apresenta uma estrutura formal que corresponde à estrutura do MOBRAL Central. No momento da pesquisa seu quadro era formado de 94 funcionários, incluindo os SE's e SA's. Abaixo a distribuição dos funcionários sem o Subsistema que será discriminado logo a seguir:

Gabinete Coordenador	-1 Coordenador -1 Auxiliar Técnico -1 Assistente Técnico -1 Coordenador Adjunto
ARAFE	-1 Agente -2 Auxiliares Administrativos B
ANFOR	-1 Agente -1 Auxiliar Técnico -1 Auxiliar Administrativo A -1 Auxiliar Administrativo B
ANPAC	-1 Agente -2 Auxiliares Administrativos C

ACULT

- 1 Agente
- 1 Auxiliar Técnico
- Mobralteca - 1 Animador
- 2 Operadores

ANPES

- 1 Agente
- 1 Auxiliar Administrativa A

AGEUM

- 1 Agente
- 1 Auxiliar Técnico
- 1 Auxiliar Administrativo A
- 1 Auxiliar Administrativo C

APEDE

- 1 Agente
- 1 Auxiliar Técnico
- 1 Auxiliar Administrativo A
- 1 Auxiliar Administrativo B

APROF

- 1 Agente
- 1 Auxiliar Administrativo

ARAPE

- 1 Agente
- 2 Auxiliares Administrativos A
- 4 Auxiliares Administrativos B
- 3 Atendentes
- 1 Vigia
- 3 Motoristas

O subsistema é formalmente subordinado à Coordenadora Adjunta. No momento da pesquisa na COEST a lotação era de seis SE's, sendo a dotação de oito. Para os SA's a lotação era de 41 sendo de 47 a dotação.

Naquele momento haviam 218 ENSUG. Portanto o número total do SUSUG era de 265 elementos.

O Subsistema no momento do trabalho estava sendo administrado pelo Coordenador em função do impedimento temporário do Coordenador Adjunto.

A distribuição dos programas segundo as Agências era a seguinte:

A G Ê N C I A S	P R O G R A M A S
APEDE	PAF PEI AUTODIDATISMO
APROF	PETRA TREINAM.FORMAL
ANPES	PES
ANPAC	PRÉ- ESCOLAR (*)

Em 1981 o orçamento (**) da Coordenação apresentava a seguinte distribuição de recursos segundo os programas:

P R O G R A M A	O R Ç A M E N T O
PAF	10.817.974,00
PEI	8.859.600,0
AUTODIDATISMO	480.216,00
PES	6.420.000,00
PETRA	6.796.540,00
PRÉ	15.972.000,00
TREINAM.FORMAL	1.224.000,00

(*) Das COEST's visitadas esta foi a única que não contava com um elemento exclusivamente dedicado a este programa. Após nossa visita o programa ficou sob a responsabilidade da Adjunta e atualmente está com a GEPEd.

(**) Informação colhida na atual ASCOP (ex-ASSOP). Estes números correspondem apenas aos gastos com os monitores.

O comportamento do PAF^(*) segundo os dados da GEFOR e ASCOP (ex-ASSOP) apresentou na década o seguinte perfil:

A N O	ALUNOS CONVENIADOS	ALUNOS ALFABETIZADOS	META	ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE
1970	36.231	18.324	Não houve me ta	50.58
1971	131.777	44.392	"	33.6
1972	116.536	56.858	186.100	48.7
1973	111.652	38.185	170.000	34.2
1974	112.574	55.180	145.000	49.2
1975	95.181	39.938	103.500	41.9
1976	63.582	23.574	96.238	37.0
1977	55.498	20.901	69.000	37.7
1978	73.164	26.320	70.000	36.0
1979	58.129	25.053	53.850	43.1
1980	44.930	17.371	64.046	38.7

Dos 232 municípios do Estado, 187 (80,6%) mantinham convênio com o MOBREAL em 1980 e 129 (55,6%) no 1º semestre de 1981 para o funcionamento do PAF.

(*) Dados colhidos na GEFOR

2.3.2. A Organização no discurso dos membros da COEST-A

O trabalho de grupo (*) foi realizado com todos os SE's e Agentes. No primeiro momento foram formados dois subgrupos: um de Agentes e outro de SE's.

Os temas propostos para discussão foram os seguintes:

1. Como vê o MOBREAL Central?
 - solicitações de lá para cá, daqui para lá
 - relação gerências/agências
 - propostas de modificação nessa relação?
descrever
2. Tentar caracterizar a COEST. Eleição dos parâmetros para este perfil.
3. Detectar e descrever situações em que SUSUG se destaca na instituição. Descrever.
4. Como situa a COMUN na operacionalização do trabalho. Até que ponto ela determina mudanças dos objetivos e/ou estratégias

2.3.2.1. O relato dos SE's (**)

1. Como vê o MOBREAL Central?

- Organização com uma ótima estrutura porém com uma falha, maior racionalidade nas solicitações e equilibrar a capacidade profissional de um elemento com todos os programas do MOBREAL. Correndo um afunilamento a partir do SE acentuando mais no SA/ENSUG. Enquanto a agência planeja dentro de sua especificidade, o SE, SA, ENSUG recebem e executam orientações de todas as agências. O equilíbrio destas atividades deveria partir da coordenação do SUSUG. O MOBREAL Central deveria estudar uma forma de relatório global da COEST, eliminando assim a duplicidade de informações.

(*) Ver Metodologia.

(**) Estas transcrições são "ipsis literis" do relato escrito dos SE's, in Diário de Campo.

. Caracterização da COEST

- Administrativos:

Há grande dependência do MOBRL Central, Centralização por parte do MOBRL Central. Deveria haver maior autonomia para as coordenações.

A coordenação é mista: líder e executora. Em função das necessidades é democrática e outras vezes autocrática.

- Técnicos:

Há preocupação em capacitar os técnicos da COEST - o que é destaque na COEST. Procura alternativas para oferecer melhores condições.

- Humanos:

Existe necessidade de ampliar o quadro de recursos humanos em função da estratégia em Ação Comunitária traçada por esta Coordenação. A ampliação deve ser tanto a nível de técnicos (internos da COEST) e, principalmente, SE e SA em campo.

- Financeiros:

Foi criada expectativa nos municípios com a aprovação de propostas dos Programas. O MOBRL Central deveria ter cuidado na aprovação das propostas para não frustrar as aspirações das comunidades. Isso gera descrença das comunidades para com a COEST.

- Relacionamento entre níveis:

Existe interrelacionamento muito grande entre todos os níveis. A própria estratégia é feita com o envolvimento de todos os níveis. Existe respeito à hierarquia devido a forma de coordenação pois todos sabem suas tarefas e estão consicentes da sua em atividades extra-mutirões."



. Posição do SUSUG na COEST

- " - Na viabilização e execução de todos os programas da Fundação, apesar da sobrecarga.
- Em termos de resposta ao MOBRAL Central - rapidez de informações ao MOBRAL Central.
- Qualificação e polivalência de seus técnicos.
- No nível de formação dos elementos do SUSUG.

Por estas características deveria ser destacado, especialmente a nível de SE em gratificação, dada a responsabilidade de coordenar o setor e responder a nível de setor."

. Posição da COMUN

- " - Ela é a célula básica indispensável, embora contamos só com o trabalho efetivo do ENSUG. Ela oportunizou informações para que o MOBRAL suas estratégias (Planejamento participativo) para conseguir seus objetivos."

2.3.2.2. O relato dos Agentes (*)

" . Como vê o MOBRAL Central?

- a) O grupo entende que está havendo uma tentativa quanto ao processo de racionalização. Em função dessa tentativa a COEST está procurando adaptar-se e contribuir para o sucesso das modificações tentadas, dentro do fluxo de relacionamento MOBRAL Central/COEST/Vice-versa. Entretanto, alguns aspectos precisam ser melhorados, em especial aqueles referentes a instrumentais contendo duplicidade de dados.

Entende ainda o grupo que certas consolidações podem ser feitas no próprio MOBRAL Central, já que os dados gerais são remetidos de acordo com os prazos estabelecidos.

Ex: Financeira/Apoio

- b) Relações Gerências/Agências

O grupo concorda que há uma relação positiva e favorável ao atendimento às solicitações do agente, valorização, a informalidade no tratamento funcional e a linha orientadora segura e abertura ao diálogo.

- c) Ressalvamos, a título de sugestão, a viabilização de estudos quanto a realização periódica de encontros Interagenciais com características regionais ou nacionais. Sugere o grupo, ainda a participação, por

(*) Estas transcrições são "ipsis literis" do relato escrito dos SE's in Diário de Campo.

parte do Coordenador/MC, de Agentes em cursos de sua área de ação, em outros estados ou territórios.

. Caracterização da COEST

- A equipe de técnicos da COEST-A está em processo de polivalência, pois embora com o reduzido número de servidores consegue atender a todas as solicitações/atividades o que não se constitui em situação ideal pelo desgaste que ocasiona na equipe.
- Abertura para trabalhos com outras atividades.
- Segurança oferecida pelo coordenador, prestígio pessoal junto aos escalões superiores e vivência no campo da educação, o que reflete positivamente na administração da Instituição a nível estadual, oferecendo segurança e tranquilidade à equipe e a Instituição como um todo.

. Posição do SUSUG na COEST

- O SUSUG se constitui em elemento acionador principal de toda a sistemática operacional, sendo praticamente inviável a implantação de programas e projetos do MOBRAL sem a sua participação tendo diversidade de programas e a abrangência do trabalho.

. Posição da COMUN

- A COMUN influi e participa na operacionalização, como sendo o principal elemento dessa operacionalização, ressalvadas as peculiaridades tais como: COMUN atuante, pouco atuante, envolvimento de todos os elementos, atuação de um ou dois elementos tão somente. Tais características vão influir diretamente na produtividade dos programas e projetos.
- Em se tratando de objetivos da Fundação, a COMUN não determina mudanças. Ela pode alterar as estratégias para atingir melhor. Essa alteração é sentida no momento em que se processam adequações em função de realidades locais, bem como pode criar novas estratégias para a consecução dos objetivos."

Na discussão dois pontos foram levantados com ênfase: (*)

. Para os Agentes a proposta de polivalência.

(*) Anotações do Diário de Campo.

" - Sobre o processo da polivalência que estamos vivendo, um bom exemplo é que devemos sair a gora, todos da coordenação para trabalhar com captação de recursos, depois voltamos e o trabalho acumulou barbaramente." (Depoimento A gentes COEST-A)

. Para os SE's o problema maior refere-se à posição do SUSUG na Organização:

"Quando falamos do SUSUG dentro da instituição, chamamos a atenção para o fato, do SE não ter reconhecimento do cargo de chefia sobre vários SA's, ou seja, não têm a gratificação em termos salariais. O SE's, tem a gratificação da função de supervisão e o SE não.

A situação do SA nos outros estados se inverte (só recebem a gratificação do MOBRAL).

O SE está próximo do Auxiliar Técnico em termos de salário e como trabalho está próximo do Agente." (Depoimento SE-COEST-A)

"Nós supervisores se tivéssemos que perseguir nossa função não teríamos condições de atender ao que o MC exige - porque somos executores. Quando o MOBRAL Central pensa um programa para o município ele pressupõe uma COMUN atuante, o que não acontece." (Depoimento-SE-COEST-A)

Os resultados das discussões expressos nos relatos e depoimentos revelam uma aproximação mais clara dos problemas já observados no estudo exploratório.

Tornaram-se evidentes a ambigüidade da posição do SUSUG e as dificuldades cada vez maiores em adequar, a nível das COEST's a pluralidade de programas com a especialização de funções.

A tendência a ampliar os objetivos da Organização, que chega ao auge no momento da realização da pesquisa, tinha como efeito na COEST a necessidade de estabelecer opções. As sim tornou-se claro que as opções não tinham como única fonte a posição do Coordenador (da COEST) mas o consenso do grupo de que havia necessidade de criar mecanismos de adaptação para enfrentar a "ameça" representada pelo MC.

*isso para fins
da elaboração
futura da
organização.*

etc

2.3.3. AS INTERRELAÇÕES NA COEST-A

A sequência dos trabalhos na Coordenação permitiu que se observassem as tensões tanto entre os níveis da Organização, quanto as tensões internas e os mecanismos de absorção dessas tensões.

Propusemos ao Coordenador (da COEST) trabalhar com todo o grupo (Agentes e SE's) a avaliação do Encontro de SA's. A proposta do Coordenador (da COEST) foi a de fazermos esta avaliação por amostragem, ou seja, a participação ficaria reduzida a 3 elementos da COEST: o Coordenador, (da COEST) um Agente e um SE. A justificativa desta proposta baseava-se em dois argumentos: (1) já tinham feito a avaliação; (2) o acúmulo de trabalho dos elementos da COEST.

Nossa solicitação, entretanto, baseava-se na sequência do trabalho anteriormente proposto ao grupo, abrangendo todos os momentos: preparação, realização e avaliação do Encontro.

Do nosso ponto de vista empobreceria muito uma redução no número de participantes no momento da avaliação.

Deixamos claro que, pelo fato de não termos tempo suficiente para fazermos uma análise institucional mais profunda, no sentido de podermos elaborar situações conflitantes mais graves, necessitávamos da opinião do Coordenador (da COEST) e do seu aval quanto à conveniência de re colocarmos a avaliação para o grupo.

Nossos argumentos foram aceitos, muito embora o Coordenador (da COEST) nos tenha chamado a atenção quanto ao "perfil institucional" de alguns elementos do grupo de SE's, detalhando o comportamento destes elementos como destoante da equipe da COEST. O traço dissônante comum seria a aspiração ao cargo de Agente.

No trabalho, realizado sob a forma de uma conciliação de interesses surgiu como principal problema a seleção de prioridades. A discussão (*) revela claramente o fato:

"C(**) - O que o grupo chama de prioridade quando elege alguma?
O que deve ser executado em 1º lugar?

SE - Talvez tenha sido mal colocado embora os temas fossem informações importantes das agências para os SA's.

ANPES - Se as informações dos demais eram prioritárias então tudo era prioridade.

SE - Painei de Agentes é uma rotina do nosso encontro.

SE - Duas grandes prioridades surgiram no encontro anterior. Porém não adianta estabelecer prioridades se existem as metas políticas do MC(***) - já começou errado em 81, no 1º encontro do ano - veio a meta do Programa de Planejamento Familiar. Eram 3 prioridades para esse encontro.

SE - São duas as prioridades, informações de agentes são rotina.

SE - Após o primeiro encontro ficaram muito claras as prioridades para este encontro, uma vez que naquela ocasião os agentes não puderam repassar informações.

ARAFE - Não pensamos na agenda.

APROF - Lembro-me da colocação das prioridades pela J (SE) e eram 3.

SE - Existe grande diferença entre prioridade e atividade de rotina.

C - Que diferença você estabelece entre agenda e prioridade?

SE - A gente faz agenda para atingir prioridades.

APROF - Não concordo. Agenda é a listagem das necessidades.

(*) Anotações do Diário de Campo.

(**) Coordenador do trabalho de grupo.

OBS.: As observações do Coordenador do grupo são no sentido de facilitar ao grupo um maior domínio sobre o seu próprio discurso. Isso nos permitiu a obtenção de dados mais precisos.

(***) Todos, grifos nossos.

- C - O que determina o que tem mais peso e mais necessidade? O que determina prioridades?
- ANPES - Urgência, tempo. ✓
- ANPAC - Circunstâncias. ✓
- ACULT - Realidade do Estado. ✓
- SE - Mobilização intensiva
- SE - O que é necessário como suporte para que estas atividades se desencadeiem.
- C - Algum Agente gostaria de colocar como define prioridade?
- ANPAC - Data. Período (data definida)
- ACULT - Por ex. Festival - maio a outubro
Mobralteca recebo do MC os roteiros.
- ARAFE - Prazo. Quase que total.
- C - Todos fizeram colocações em relação ao tempo e ninguém colocou nada em relação ao conteúdo.
- ANPAC - Para mim isto está implícito.
- ANPAC - Isso me parece uma contradição. Se ela é datada pressupõe que ela seja a mais importante, daí a gente ligar o valor do conteúdo em relação à data. (*)
- C - Imaginemos que todas as Agências achem os seus assuntos prioritários? O que seria que daria um denominador comum para que chegássemos a um consenso?
- SE - É isso que acontece.
- ANPES - As prioridades não têm o mesmo peso.
- ACULT - Uma coisa pode ser prioridade para mim mas pode não ser para a Nação. A existência ou não de recursos financeiros que limitem o trabalho. A Transmissão da Vida não tem dinheiro mas tem o apoio da Igreja ...

(*) Os prazos são estabelecidos pelo MOBREAL Central.

- ANPES - Simpatia, maior facilidade pelo SA em implantar um ou outro programa. As facilidades operacionais podem determinar a eleição pelo Supervisor de prioridades. Dependendo da operacionalização da atividade, a ênfase varia de programa para programa. O SA faz no campo o que não confere com as prioridades estabelecidas pela COEST dependendo da oportunidade, facilidades, etc.
- ANPAC - Se chegou na comunidade com um programa que tem verba vai ser muito mais fácil implantá-lo do que outro que exija uma conquista da comunidade, etc e tal, mesmo que essa não seja a prioridade da COEST.
- APROF - Sobre os cursos da T... - não tiveram uma importância tão grande assim, no entanto, em determinado município, a coisa extrapolou.
- C - Quais os referenciais que determinaram a escolha das prioridades - quais as variações operacionais que poderiam ter gerado mudanças nas prioridades?
- ANPES - Se percebemos dificuldades operacionais, elegemos como prioridade reforçar todo o conteúdo, toda a linha metodológica.
- C - O que se quer dizer não é que o grupo não trabalhe com os conteúdos. A questão é que aqui, vocês deixaram implícita uma coisa muito importante. Decodificamos como sendo uma forma de sonegar (esquecer) uma informação.
- ANPES - Nesta época - março - porque a atividade é relacionada a tempo, pois é o início das atividades e ficamos sufocados pelo tempo. Daqui a um mês não, já poderíamos reforçar o conteúdo.
- C - Estávamos discutindo a falta de clareza do que significa prioridades. Falou-se de agenda e que a agenda conteria as prioridades - os conteúdos - a operacionalização das atividades. Mas o grupo ainda não chegou a dizer que as prioridades da COEST coincidem com o que muitas vezes acontece na operacionalização.

- AS.COOR. - A área meio norteia-se basicamente nos prazos. (*)
- ARAFE - O prazo é uma extensão da coisa, mas o conteúdo é fundamental. Não adianta nada me apresentarem uma prestação de contas no prazo com conteúdos inadequados. Os prazos podem ser prorrogados.
- ACULT - Um exemplo típico de prioridades e conteúdos é o treinamento de alfabetizador.
- AS.COOR. - O conteúdo não determina a definição da prioridade.
- C - Por que o conteúdo está implícito como vocês colocaram?
- AS.COOR. - Não temos conteúdos que sejam mais importantes uns do que os outros - as prioridades são traçadas de acordo com as épocas.
- SE - O nosso grupo colocou dois temas eleitos como prioridade não falando em prazo. Qual o conteúdo mais importante? É o que é mais importante para o momento. Estou considerando a questão tempo em relação ao conteúdo.
- C - Se você fosse usar o critério conteúdo e não tempo, qual seria um assunto prioritário?
- SE - Convênio único. Embora a compatibilização também fosse importante.
- C - O que te garante que o convênio único é uma aspiração da comunidade?
- SE - Foi a consulta que fizemos anteriormente. Num outro momento isso pode não ser a prioridade.
- C - Os agentes também determinam as prioridades para o SE, as vezes já recebidas por parte do MOBRAF Central?

(*) Evidencia-se aqui o fato dos aspectos administrativos prevalecerem sobre os educativos.

- SE - Claro - E nós, SE's lançamos para os SA's - na comunidade o SA trabalha o que a comunidade quer - e quando ele volta a gente vê que o que tinha mos eleito como prioridade não coincide.
- C - Você reforça aquilo de que a operacionalização é devido à realidade?
- ARAFE - Não concordo com a escolha da prioridade da J. (SE). Elegeria a compatibilização pois só ela criaria condições de se efetivar os convênios.
- ACULT - Antes as prioridades vinham de cima para baixo e agora, com o planejamento participativo, quem vai determinar as prioridades será a comunidade.
- SE - Continuam a vir programas do MOBRAL Central que vão complicar nosso trabalho, aumentando a carga de informação, de repasse de conteúdos. Por ex: Pré-Escolar - Transmissão da Vida, etc.
- SE - Não concordo com a T. (SE) porque os exemplos que ela deu já estavam incluídos no planejamento participativo - não são coisas novas.
- C - Vocês teriam alguma questão específica sobre os outros grupos que não tenham sido discutidos a partir dos pontos colocados?
- ANPAC - Este tipo de avaliação que vocês fizeram aqui é feito também no MOBRAL Central?"

O desenvolvimento do trabalho de grupo revelou de forma clara que a COEST - A é vista e se vê enquanto uma equipe. Há clara consciência da necessidade da avaliação apoiar-se em "realizações relativas". O problema dos prazos, entretanto, quando associado às metas restringe o nível de autonomia da Coordenação. Transfere-se então para outro nível - o Sub-sistema - Tensão entre quantidade e qualidade. Cria-se desta forma um mecanismo de regulação das tensões que pode ser esquematizado da seguinte maneira:

- a - A relação entre a COEST e o MC passa pelo crivo do Coordenador. A proposta educativa é avaliada mantendo-se en tretanto as determinações administrativas;
- b - O grupo avalia o proposto pela Coordenação tendo como restrição os prazos, que prevalecem sobre os conteúdos;
- c - A COEST repassa para o SA a responsabilidade de optar por prioridades desde que mantido o equilíbrio entre me ta e qualidade.

Em resumo, considera-se a ineficácia como resultado, ora do distanciamento do MC, ora da inoperância da COMUN. Se ao ní vel da proposta educativa existem alternativas de solução do problema, ao nível administrativo o processo burocrático parece ser insuperável.

2.4. DESCRIÇÃO DA COEST-B

A COEST apresenta uma estrutura formal que corresponde à estrutura do MOBREAL Central.

No momento da pesquisa o seu quadro era formado de 99 funcionários incluídos os SE's e SA's. A distribuição abaixo não inclui o SUSUG.

Coordenador Gabinete - 1 Coordenador
- 1 assistente
- 1 auxiliar técnico
- 1 auxiliar administrativo C

Coordenador Adjunto - 1 coordenador adjunto
- 2 coordenadores de campo

AGEUM - 1 agente
- 1 auxiliar técnico - responsável
pela AGEUM
- 1 auxiliar administrativo B
- 4 auxiliares administrativos A

OBS - AGEUM em período de férias.

ARAPE - 1 auxiliar técnico (resp.pela ARAPE)
- 1 auxiliar administrativo A
- 1 auxiliar administrativo B
- 2 auxiliares administrativo C
- 2 atendentes
- 6 motoristas

ANFOR - 1 agente
- 1 auxiliar técnico
- 1 auxiliar administrativo A
- 1 auxiliar administrativo B

ARAFE - 1 agente
- 2 auxiliares técnicos

ANPES

- 1 agente
- 1 auxiliar técnico (resp.pela Agência)

OBS: O Agente estava em férias

APEDE - 1 agente
 - 4 auxiliares técnicos
 - 1 auxiliar administrativo A
 - 1 auxiliar administrativo C

APROF - 1 agente
- 1 auxiliar técnico

ACULT - 1 agente
- 1 auxiliar técnico

ANPAC

- 1 agente
- 1 auxiliar técnico
- 2 auxiliares comunitários

TECNOLOGIA DA ESCASSEZ - 1 auxiliar técnico

O Subsistema é formalmente subordinado ao Coordenador Adjunto. No momento da pesquisa a lotação era de 4 SE's e 19 SA's. O número de SE's correspondia à sua dotação enquanto os SA's não preenchiam o número previsto de 22 vagas.

Segundo dados do SUSUG Central, o número de ENSUG era de 43 elementos para 44 municípios. Comportamento especial observamos nesta Coordenação com respeito ao Coordenador Adjunto. Das COEST's visitadas tanto no Estudo Exploratório quanto no período do Estudo de Caso, esta foi a única onde encontramos uma coordenação adjunta com um trabalho de campo tão intensivo. Podemos dizer que isso era determinante na boa integração do Subsistema.

Em 1981 o orçamento (*) da Coordenação apresentava a seguinte distribuição de recursos segundo os programas.

(*) Dados obtidos na ASCOP (ex-ASSOP). Estes números são equivalentes à gratificação dos monitores, não inclu em outros gastos.

P R O G R A M A S	O R Ç A M E N T O
PAF	14.729.252,00
PEI	2.645.040,00
AUTODIDATISMO	1.047.744,00
PES	761.840,00
PETRA	858.140,00
PRE	6.768.000,00
TREIN.FORMAL	765.000,00

O comportamento do PAF segundo os dados fornecidos pela ASCOP (ex-ASSOP) e GEPED apresentou na década o seguinte perfil:

Índice de produtividade na década de 70/80 na COEST-B para o PAF.

ANO	ALUNOS CCNVE- NIADOS	ALUNOS ALFABE- TIZADOS	META	ÍNDICE DE PRO- DUTIVIDADE
1970	14.727	4.556	não houve meta	30.9
1971	111.505	52.106	"	43.6
1972	253.765	114.779	326.300	49.1
1973	365.701	137.869	360.000	37.7
1974	292.627	95.070	381.200	32.5
1975	351.150	104.672	347.700	29.8
1976	279.066	92.665	455.692	33.2
1977	315.427	85.218	635.700	27.0
1978	496.034	161.444	547.080	32.5
1979	367.679	110.333	434.550	30.0
1980	182.266	59.030	210.000	32.4

A distribuição dos programas segundo as Agências era a seguinte:

A G Ê N C I A S	P R O G R A M A S
AFED	PAF
	PEI
	AUTODIDATISMO
	PRÉ -ESCOLAR
APROF	PETRA
ANPES	PES
ACULT	PROGRAMA CULTURAL
	TÉC.DA ESCASSEZ
ANPAC	PAC

2.4.1. A organização no discurso dos membros da COEST-B

o trabalho de grupo foi realizado com todos os SE's e Agentes com participação muito esporádica do Adjunto. Em um dos momentos deste trabalho, quase no final da nossa visita lhes apresentamos as mesmas questões (*) propostas à COEST-A, referentes às possíveis representações deste grupo quanto aos níveis institucionais por nós pesquisados.

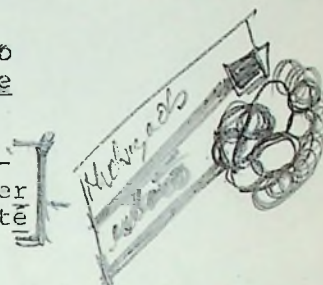
"1- Como vê o MOBRAI, Central?

- Solicitações de lá para cá, daqui para lá
- Relações gerências/agências
- Propostas de modificação nessa relação? Descrever.

2- Tentar caracterizar a COEST.Eleição dos parâmetros para este perfil.

(*) Anotações do Diário de Campo

- 3- Detectar e descrever situações em que o SUSUG se destaca na instituição. Descrever.
- 4- Como situar a COMUN na operacionalização do trabalho. Até que ponto ela determina mudanças dos objetivos e/ou estratégias."



Foi solicitado aos participantes que se dividissem em 3 sub-grupos, 2 grupos de Agentes e um de SE's. A subdivisão do grupo de Agentes foi para um equilíbrio participativo e numérico. O grupo de SE's nesta COEST é bem menor que o grupo de Agentes.

As respostas obtidas foram bem menos elaboradas que na COEST -A. Apresentou-se um discurso quase genérico, sem especificidade e sucinto.

É interessante notar que a proposta de eleição de parâmetros para a caracterização da COEST só foi considerada tal como solicitada, pelo 2º grupo de Agentes. O grupo de SE's usou os parâmetros sem nenhuma explicitação destes e o outro grupo de Agentes ignorou.

2.4.1.1. Relato dos 1º grupo de agentes (*)

"Participantes: ANFOR, Tecnologia da Escassez(**), Pré-Escolar(***), ANPES, ANPAC.

- 1-
 - a) Fluxo contínuo de informações
 - b) Há uma certa informalidade, facilitando a comunicação e o próprio trabalho
 - c) Não propomos modificações na relação entre as gerências / agências. Sugerimos que haja uma maior troca de informações entre as gerências, para facilitar o trabalho das agências.
- 2- É uma instituição na qual existem grupos de pessoas desenvolvendo atividades específicas convergindo para a promoção humana.

(*) Anotações do Diário de Campo. Transcrição "ipsis-literis" das anotações do grupo

(**) Embora institucionalmente não se constituísse uma gerência, nas relações informais internas à COEST era considerada como tal.

(***) Idem

- 3- Vivência de campo: O SUSUG se destaca na organização devido a vivência de campo , considerando o grau de envolvimento com a base (comunidade)
- Polivalência : devido a função que desempenha necessita conhecer os programas e projetos do MOBRAL:
- 4- Faz parte da organização e como tal operacionaliza o trabalho de campo, numa linha de supervisão , acompanhamento e troca de informações . No entanto, não determina mudanças do objetivos e sim de estratégias, as quais são propostas com base nas necessidades, limites e potencialidades de cada comunidade."

2.4.1.2. Relato do 2º grupo de Agentes (*)

"Participantes: AGEUM !, APEDE, APROF, ARAFE, ACULT

- 1- As solicitações por parte das Gerências são coerentes, havendo flexibilidade nas propostas feitas.
Relacionamento bom.
- 2- Administração : Dinamismo
Descentralização
Liderança
 - Relacionamento: Dado o clima de confiança, respeito e liberdade de ação existente na COEST, classificamos o nosso relacionamento muito bom.
 - Recursos Humanos - Considerando a posição e extensão territorial, o número de servidores não é satisfatório para o desencadeamento das atividades.
- 3- Mobilização
Capacitação
Acompanhamento
Liderança
- 4- Na operacionalização do trabalho, há uma centralização das atividades por dois membros da COMUN: PRESI/ENSUG.

(*) Anotações do Diário de Campo

A COMUN contribui para atingimento dos objetivos, havendo uma adaptação das estratégias."

2.4.1.3. Relato do grupo de SE's (*)

"1- Com relação a solicitação de lá para cá:

O SUSUG Central, informa e solicita para o Coordenador Adjunto, este reúne os SE's para análise e discussão de acordo com a proposta, havendo adaptação conforme a realidade local.

Os SE's reúnem com os SA's para repasse de informações e solicitações de acordo com a realidade de sua área.

Por sua vez o SA repassa ao ENSUG/COMUN.

Daqui pra lá:

Com base nas solicitações trazidas de campo através dos SA's é repassado para o SE/Adjunto/SUSUG Central através de relatórios, correspondência, ofícios, contato telefônico, etc.

- Gerências /Agências :

As gerências solicitam para agências através de circulares, ofícios, telex, contato telefônico, encontros específicos, etc, e vice-versa ocorrendo com as Agências.

- Proposta de modificações:

Observamos que o fluxo do SUSUG é funcional. Porém propomos ao SUSUG Central que se comunique esporadicamente com a equipe de SE's através de cartas ou correspondência direta numa linha de valorização e crescimento profissional.

2- A COEST-B se caracteriza pelos seguintes parâmetros :

- Estratégia de trabalho
- Relacionamento funcional
- Oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

(*) Anotações do Diário de Campo.

3- Polivalência:

- Experiência adquirida em campo
- Garantia da produtividade qualitativa e quantitativa dos programas.
- Persistência na proposta de educação de massa, levando em consideração a área geográfica.
- A dedicação pelo trabalho, prejudicando muitas vezes sua vida familiar.

4- A COMUN não modifica o objetivo de qualquer programa, porém a estratégia de operação é adaptada de acordo com a realidade, visto a mesma desenvolver seu trabalho junto as bases."

O fato de ser a nossa primeira visita nesta COEST nos fez duplicar esforços para um alcance dos nossos objetivos teóricos e metodológicos. A este fator associa-se o volume de trabalho da COEST naquela ocasião levando-nos a alterações no nosso cronograma, sobretudo quanto à supressão de atividades complementares que nos facilitariam o trabalho de análise posterior. Isto aconteceu com a discussão ampla prevista para após o trabalho dos subgrupos. Os depoimentos individuais (*) que se seguem nos complementarão o modo de pensar o MOBRAL, desta COEST.

"P- Já que você está falando em MOBRAL Central, me diga uma coisa, como é que você vê o MOBRAL Central?

R- Como você diz?

P- Como você vê?, imagem que você tem?, impressões que por acaso você tenha assim?

R- Eu acho que inclusive o MOBRAL Central, é como ...

P Se é que dá pra ter uma imagem além da sua Gerência!?

R- Não, é o seguinte, inclusive eu estava até falando com uma colega nossa, a M., eu digo: "Pôxa, vocês no MOBRAL Central eu acho que vocês dão assistência. Vocês não dormem, vocês ficam só pensando e imaginando projetos e cada dia a gente nota que realmente

(*) Retirados das gravações das entrevistas individuais

vocês procuram aprimorar cada vez mais os conhecimentos. Digo isso, digo isso porque a M. me disse um dia assim: " - não é, não é de um dia pro outro, muitas vezes a gente relê, revê todo esse relatório que vocês nos mandam, então a gente acha que tem que adequar alguma coisa, adequar alguma coisa para melhoramento da organização, então a gente dorme também sim, por que a equipe (inaudível) como é que se diz, descentraliza também as atividades como vocês fazem aqui na coordenação... Isso também eu acho um reflexo também, eu acho do apoio, do apoio das Gerências aos seus técnicos, porque, porque já que ela atribui, dá essa atribuição aos nossos GEAT..." (Depoimento Agente/COEST-B)

"P- Me diga uma coisa, como é que é a relação com o MOBRAL Central?

R- Até muitas vezes, viu? a gente por exem - plo, (eu estava conversando com a... também, o nosso coordenador), é que é um pa po assim, vamos dizer assim, que pode às vezes até causar um problema maior, na ocasião elas chamam a gente, sabe então fica nós três, o Adjunto, SE e Agente, pra definir melhor, sabe?

P- O MOBRAL Central?!

R- O MOBRAL Central?!

P- Uma imagem que você tenha, como é que que é a relação que vocês têm com o MOBRAL Central?

R- Olha, eu pra falar a verdade, em relação ao MOBRAL Central, porque geralmente o que ... o que acontece no MOBRAL Central a gente já sabe através das Agências, do Co ordenador, do Coordenador Adjunto.

P- Pois é. E aí você cria uma imagem, não cria uma imagem?

R- Crio.

P- E qual é?

R- Pra mim é boa. Agora muitas vezes eu acho assim, sabe?, eu não sei ... é ... por e-

xemplo as Gerências eu não sei se existe lá uma compatibilização, sabe? Porque às vezes, por exemplo eles se chegam ... É, de uma vez só que eles pedem as coisas pra gente, entende? Então às vezes a gente até se pergunta mesmo, será que houve uma compatibilização nas Gerências? do que está sendo solicitado pelas Agências, sabe? Mas eu sei que a gente ... chega pra nós a gente tem que dar jeito da gente, né? Te vira, né? a gente tem que se virar mesmo.

P- Pois é mas eu quero saber como é que você acha que está conflitante, que estavam pedindo duas ... duas gerências pediam a mesma coisa?

R- Não, eu não digo assim ... nem a mesma coisa, sabe? Eu digo assim ...

P- Como é que você ... você como SE, você recebe coisas de todas as Agências?

R- Eu digo assim, assim que a gente sente muitas vezes a gente sente que há um acúmulo, sabe? de atividades, que vai recair justamente no SE e no SA né? Porque ali cada Agência está responsável pela sua Agência, mas nós é que vamos receber de todas as Agências, entende? Quer dizer, que eu acho que aí o acúmulo maior é justamente pra nós que somos de campo, é o Subsistema, né, tá? Então isso muitas vezes eu fico, eu penso, sabe? Será que existe essa compatibilização na Gerência antes de eles mandarem para as COEST's?" (Depoimento SE - COEST-B)

Escolhemos estes 2 depoimentos pela representatividade que cada um deles assume para os grupos de Agentes e SE's respectivamente.

A imagem positiva sem quase avaliações críticas é recorrente no grupo de Agentes o que aceitamos como consequência da comunicação restrita às Gerências e o relacionamento informal estabelecido. Isto não acontece com o grupo de SE's que além de não ter uma comunicação direta com os níveis do MOBREAL Central, opera com solicitações de todos eles. Remetemos ao caráter operacional do Supervisor essa visão crítica diante do desequilíbrio sistêmico quanto às solicitações

incongruentes ou superpostas, visão que permanece apesar da comunicação indireta.

2.4.2. As interrelações na COEST-B

Encontramos um grupo receptivo e disponível para o trabalho. Percebemos, no entanto, uma acentuada expectativa quanto à nossa percepção da "performance" grupal. Quando, por eles, rompido o nível ótimo de tensão grupal isso evidenciou-se no depoimento (*) de um dos elementos:

"Estou desde ontem preocupada porque temos segurança no nosso trabalho e não conseguimos transmitir isso. Não estamos mais preocupados se vocês estão nos avaliando ou não. O que está preocupando é se estamos trabalhando certo ou errado, porque a gente não tem o hábito de refletir." (Depoimento Agente COEST-B).

Este depoimento pontuou uma discussão no final da manhã do segundo dia. Foi então "oportunizado ao grupo o desabafo para um equilíbrio da tensão diante de elementos estranhos ao grupo (nós). Foi clarificado que este nível alto de tensão é esperado e faz parte de um crescimento grupal. A "agressão" ao elemento; interferente (nós) no equilíbrio grupal anterior é um dado necessário para o fortalecimento do grupo e a possibilidade de um trabalho operativo. A partir de então conquistamos a confiança do grupo." (**)

Este tipo de reação grupal era esperado por nós. O que nos importa frisar é a relação de equivalência entre os níveis de ansiedade e verbalização. Isto implica numa característica que para Bleger (***) é um ótimo grau de dinâmica institucional.

Esta COEST foi visitada após a mudança da prioridade educativa para o pré-escolar, além da recente mudança de presidência na Organização. Estes dois fatores eram intervenientes freqüentes no discurso dos elementos da COEST, reveladores dessa preocupação com suas "performances".

(*) Retirado do trabalho de grupo, in Diário de Campo.

(**) In Diário de Campo.

(***) "El mejor "grado de dinámica" de una institución no está dado por la ausencia de conflictos sino por la posibilidad de explicitarlos, manejarlos e resolverlos dentro del marco institucional, es decir, por el grado en que son realmente asumidos por sus actores e interesados en el curso de sus tareas o funciones" Bleger, José-1974.

"Considerando o planejamento participativo e a situação atual estamos sem ter o que responder a algumas comunidades. Como lidar com a imagem do MOERAL? A solicitação de pré-escolar foi bem maior do que podemos oferecer. Esta preocupação não é só dos SE's, mas também dos SAs, que terão que ir à comunidade e esclarecer. No momento atual não vamos ter condições de atender a todas as solicitações que apareceram no planejamento participativo. Um exemplo: numa comunidade, solicitaram 10 núcleos de pré-escolar e tivemos que reduzir para cinco - mas com muito jeitinho. Senti dificuldade por parte do SA." (Depoimento SE - COEST-B)

"Discussão a partir do relato do grupo de agentes. (*)

SE - Notei que cada Agência colocou especificamente seu trabalho e gostaria de saber como seria essa integração de atividades.

SE - Preocupação de todas as agências com o encontro do SUSUG e também o projeto de integração de atividades para apoio ao Pré. (**)

A assistência médica da AGEUM para nós que vivemos contaminados será ótimo. Todos estão se preocupando com os programas que já estão implantados e com os novos programas, e os cortes que terão que ser feitos.

APEDE - O nosso trabalho foi dividido entre interesse geral e interesses específicos. Quanto a educação do trânsito, trata-se de um grupo de trabalho existente desde 1972, outras entidades foram convidadas a participar deste GT, entre elas o MOBREAL. O objetivo é levar orientações sobre o trânsito para as classes de 1º e 2º grau. É o MOBREAL foi convidado devido a estrutura e penetração do MOBREAL. A APEDE participou de apenas uma reunião e colocou essa proposta por considerá-la importante.

AGEUM - Sobre a assistência médica, o MC já autorizou e estamos fazendo uma licitação. O MC ficará responsável por esta despesa. A assistência médica atingiria todos

(*) Retirado dos trabalhos de grupo realizados no 2º dia da nossa permanência na COEST. In Diário de Campo.

(**) Grifo nosso.

os níveis da Organização.

- SE - Observou do relato que: 1- o interesse geral é o pré.
2- interesses específicos de cada agência.

o que seria treinamento introdutório?

- AGEUM - Introduzir os funcionários novos na organização . O projeto ainda está sendo elaborado, mas certamente este elemento seria informado de tudo sobre o MOBRAL e seguiria direto para o setor onde permaneceria.
- C - D ... (SE) não viu ligação entre as preocupações específicas e a integração com a prioridade - pré-escolar.
- ARAFE - Tem prioridades mas têm coisas que não posso deixar, por ex: não mandar as prestações de contas no período certo.
- ACULT - No específico de cada Agência há uma preocupação com o trabalho junto ao SUSUG (Encontro) e nessa medida vamos trabalhar o pré-escolar."

"Reunião de um grupo da COEST para preparar o Encontro de SA's.

Presentes: Adjunto, SE's, Agentes de Áreas Fim. Participamos apenas como observadoras da reunião .

Esta reunião tinha como objetivo montar o cronograma de treinamento básico para monitores do pré -escolar, que se constituiria em um dos momentos do Encontro de SA's.

O ponto de partida para a elaboração do cronograma foi o programa elaborado para treinamento de monitores dado pelo responsável pelo Pré-Escolar.

Ao final da tarde, considerando a falta de produtividade do grupo, devido a mobilização decorrente do nosso trabalho e a nossa presença silenciosa assistindo a uma atividade de rotina na vida da COEST, (*) propusemos que nosso

(*) Grifo nosso.

trabalho de grupo do dia seguinte fosse montar o respectivo cronograma, o que foi prontamente aceito. Pretendíamos com isso obter os dados para a nossa pesquisa, vivenciando com eles um momento da sua rotina". (**)

Por estas anotações queremos mais uma vez afirmar a nossa observação quanto à convergência dos interesses desta COEST para o Pré-Escolar e a vivência de expectativa quanto à sua capacidade de bem responder às solicitações do MC.

Podemos dizer que a COEST vivenciava situação de desequilíbrio mas com uma capacidade de reorganizar-se em situações conflitantes.

Observamos que o "caráter operativo" do grupo determinado pelo desempenho do Coordenador Adjunto permitia a explicitação das suas dificuldades sem cair numa estereotipia. Este "caráter operativo" determina um excelente grau de dinâmica para o grupo, ao qual consideramos o grupo de melhor dinâmica institucional dos três por nós visitados.

Abaixo transcrevemos um dos momentos finais (*) do nosso trabalho com o grupo. Considerando a preocupação do grupo com o seu desempenho propusemos as seguintes questões para a elaboração de uma síntese de todo o nosso trabalho com eles.

"- Proposta de trabalhar em pequenos grupos de 3 pessoas cada para discutir:

- 1- O que você entende por avaliação?
- 2- Em que aspectos você acha que foi avaliado, você e o seu trabalho?
- 3- Que aspectos específicos foram atingidos com este trabalho desenvolvido aqui nestes dias na COEST?
- 4- Suas impressões gerais.

Achamos oportuno a transcrição "ipsis literis" das respostas dos 5 grupos para a 4a. pergunta. Assim como as nossas anotações (**) sobre a discussão que se seguiu.

"4a. Pergunta -

Grupo 1 - Momento não oportuno para a realiza

(*) In Diário de Campo

(**) Idem

ção do trabalho dado a fase de mudança administrativa da organização, que levou o grupo a uma série de interrogações, quanto ao objetivo da pesquisa, desse modo, o grupo se mostrou tenso e conseqüentemente não houve receptividade nos primeiros momentos.

A técnica utilizada nos primeiros dias não foi oportuna, e desse modo, não permitindo a descontração do grupo. Com a mudança da técnica utilizada^(*), sentimos uma melhor participação e crescimento do grupo. Sentimos que em alguns momentos deveria ter maior participação do grupo.

Vale ressaltar que o desenvolvimento do trabalho, apesar dos pontos negativos acima, nos permitiu detectar o que estamos fazendo, o como e o porque de nossas atividades, e desse modo tentarmos cada vez mais melhorar e enriquecer quanto aos aspectos pessoal e funcional.

Grupo 2 - A pesquisa está sendo muito importante para o grupo numa linha de reflexão e avaliação contínua, entretanto, dado a situação atual da organização o momento foi inadequado, bloqueando com isto o desenvolvimento dos trabalhos, cuja dificuldade vem sendo superada pela habilidade na condução das atividades.

Grupo 3 - O trabalho propiciou uma visão avaliadora e crítica. Contribuiu para participação do grupo como um todo nas atividades a serem desenvolvidas. Levando-se em consideração o momento e a postura adotada pelos pesquisadores levou o grupo a uma mudança de comportamento (tenso e irrequieto) dificultando o envolvimento maior do grupo.

(*) Não houve mudança de técnica. Este foi o momento em que o grupo reencontrou seu equilíbrio após nossa (técnicos MC) entrada. V. metodologia pag. 22.

Grupo 4 - Com relação ao grupo: O grupo estava e continua inibido, o que dificulta a maior participação de alguns elementos. Com relação a equipe de pesquisa: Acharmos que esta alcançou os seus objetivos.

Grupo 5 - Avaliação de desempenho de função, com reflexão

- Subsídios para realização da pesquisa
- Compatibilização dos aspectos teóricos com os aspectos práticos.
- realização da pesquisa com trocas de experiências."

"Discussão -

C - Gostaria que alguém comentasse mais sobre o momento que a Organização vive.

ARAFE - Vivemos uma história de mudança de coordenação, e nesta época tivemos auditores.

APEDE - Acredito que a tensão é de todo o grupo. Estamos nos sentindo avaliados. Aliás não estamos acostumados a este tipo de trabalho. Com relação a essa pesquisa, já nos perguntávamos desde antes de vocês chegarem. E vocês não foram muito claras ao colocar os objetivos do trabalho da pesquisa. Na abertura deveria descontrair mais, senão a gente começa a ser inquirido e não suporta..

APROF - Quando perguntávamos alguma coisa vocês diziam: "não, estou aqui só para ouvir". Se vocês tivessem outra postura seria melhor.

C - É a primeira vez que o grupo da COEST tem este tipo de reação?

- APROF - É. Tivemos outras experiências - com discussões gravadas - fazendo treinamento de Ação Comunitária - análise de documentos, etc.
- A G. ontem inclusive ficou prejudicada porque a experiência dela não era tão rica quanto a da D., a da D. é muito mais rica, foi treinada depois, etc.
- C - E me parece que o grupo está muito envergonhado, descobrindo suas fraquezas - ou seja - o grupo não está ajudando a G. cujo programa passou a ser prioritário - o grupo está se sentindo culpado por isso.
- APEDE - Este trabalho deve continuar. A partir desse momento devemos nos reunir para colocar nossas tensões, nossas ansiedades, senão voltamos ao esquema antigo. Vamos tentar nos reunir para tentar ver nossas limitações, o que podemos resolver, refletir, etc."

2.5. A COEST-C

2.5.1. Descrição da COEST-C

A COEST apresenta uma estrutura formal que corresponde à estrutura do MOBRAL Central. No momento da pesquisa seu quadro era formado de 109 funcionários incluídos os SE's, e SA's. Abaixo a distribuição funcional sem o Subsistema, que será discriminado logo a seguir.

Gabinete Coordenação	- 1 Coordenador
	- 1 Assessor
	- 1 Assistente do Coordenador
Gabinete Adjunto	- 1 Coordenador Adjunto
	- 1 Assistente do Adjunto
ARAFE	- 1 Agente
	- 2 Auxiliares Técnicos
	- 2 Auxiliares Administrativos C
ANFOR	- 1 Agente
	- 2 Auxiliares Técnicos
	- 1 Auxiliar Administrativo B
	- 2 Auxiliares Administrativos C
ANPAC	- 1 Agente
	- 2 Auxiliares Técnicos
ACULT	- 1 Agente
	- 2 Aux. Técnicos
	- 1 Aux. Administrativo B
	- 1 Aux. Administrativo C
ANPES	- 1 Agente
	- 2 Auxiliares Técnicos

- 1 Auxiliar Administrativo C
- AGEUM
 - 1 Agente
 - 2 Auxiliares Técnicos
 - 1 Auxiliar Administrativo A
 - 1 Auxiliar Administrativo B
- APEDE
 - 1 Agente
 - 3 Auxiliares Técnicos
 - 1 Auxiliar Administrativo C
- APROF
 - 1 Agente
 - 2 Auxiliares Técnicos
 - 1 Auxiliar Administrativo C

Programa de Divulgação -PRODI - 1 Operador

- ARAPE
 - 1 Agente
 - 3 Auxiliares Administrativos A
 - 1 Auxiliar Administrativo B
 - 4 Atendentes
 - 8 Motoristas

O Subsistema é formalmente subordinado ao Coordenador Adjunto. Na época da pesquisa este encontrava-se de licença e uma SE das mais antigas respondia pela coordenação do Subsistema. O número total de elementos era de 189 assim discriminados:

- SE
 - Lotação: 7
 - Dotação: 8
- SA
 - Lotação: 42
 - Dotação: 48

ENSUG: 140

A distribuição dos Programas segundo as Agências era a seguinte:

A G Ê N C I A S	P R O G R A M A S
APED	PAF
	PEI
	AUTODIDATISMO
	PRE-ESCOLAR
APROF	PETRA
	BALCÃO DE EMPREGO
ANPES	PES
ANPAC	PRODAC

Em 1981 o orçamento (*) da Coordenação apresentava a seguinte distribuição de recursos segundo os programas:

P R O G R A M A S	O R Ç A M E N T O
PAF	43.558.895,00
PEI	5.752.320,00
AUTODIDATISMO	1.972.108,00
PES	3.317.000,00
PETRA	3.815.620,00
PRE	6.278.370,00
TREINAM.FORMAL	550.800,00

- O comportamento do PAF segundo os dados fornecidos pela ASCOP (ex-ASSOP) e GEPED apresentou na década o seguinte perfil:

(*) Dados obtidos na ASCOP ex-ASSOP. Estes números são equivalentes à gratificação dos monitores, não incluem outros gastos.

Índice de Produtividade na década 70-80 na COEST-C para o PAF (*)

ANO	ALUNOS CONVENIADOS	ALUNOS ALFABETIZADOS	M E T A	ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE
1970	14.727	4.556	Não houve meta	30.9
1971	119.505	52.106	"	43.6
1972	253.765	114.779	326.300	49.1
1973	365.701	137.869	360.000	37.7
1974	292.627	95.070	381.200	32.5
1975	351.150	104.672	347.700	29.8
1976	279.066	92.665	455.692	33.2
1977	315.427	85.218	635.700	27.0
1978	496.034	161.444	547.080	32.5
1979	367.679	110.333	434.550	30.0
1980	182.266	59.030	210.000	32.4

Dos 140 municípios do Estado 128 mantinham convênio com o MOBREAL em 1980 e 39 no 1º semestre de 1981 para o funcionamento do PAF.

2.5.2. A organização no discurso dos membros da COEST-C

Nesta COEST houve uma interrupção no trabalho, o que nos impossibilitou o cumprimento do cronograma previsto. O trabalho de grupo onde operariamos com situações específicas so-

(*) Dados obtidos na ASCOP ex-ASSOP.

bre o MC não foi realizado. Recorremos às entrevistas individuais (*) onde encontramos material significativo.

"P - Você imagina o MOBRAL? Como é que você imagina o MOBRAL Central?

R - Eu imagino o MOBRAL como algo necessário, na perspectiva de ... é ... um segmento, do Sistema MOBRAL, que tem sob sua responsabilidade, o planeja - mento a nível nacional, de todas as atividades que são desencadeadas nos Estados e municípios respectivamente.

Uma outra visão que eu tenho do MOBRAL é como aquele segmento do Sistema MOBRAL, que é ... Quem vai garantir a unidade, sabe? Em torno de tudo que é desenvolvido pelo MOBRAL em campo. É a outra visão que eu tenho do MOBRAL, é como MOBRAL Central. É como um setor de assistência às Agências." (Depoimento Agente COEST-C)

"P - É ... uma outra coisa é: - como você vê o MOBRAL Central? O que que você imagina que é o MOBRAL Central aqui na relação com a COEST, com o teu trabalho ...

R - Olha, eu sinto que as pessoas que vêm do MOBRAL Central, primeiro eu acho alto nível. Eu acho isso muito positivo, o MOBRAL é um órgão (porque antes eu não tinha contato com outros órgãos, a não ser com a Universidade). O MOBRAL é um órgão que se preocupa muito com os elementos dêle. De procurar pessoas que têm realmente conteúdo. De procurar pessoas que têm capacidade... para desempenhar as funções que desempenham. Eu acho isso muito positivo.

... E o MOBRAL Central pra mim, sabe, é uma coisa até que eu questiono um pouco às vezes. Ele tem falhas, no sentido de êle ser imediatista, apesar de que, quando o técnico desce pra cá ele não vem com idêia de imediato não, êle vem propondo, mas logo que êle retorna a coisa vem de efeito imediato. Ele vem propondo uma sistemática de trabalho e mesmo quando você menos espera que você está pensando em fazer daquela

(*) Depoimentos retirados das gravações das entrevistas individuais.

forma, que é uma forma boa, a coisa vem cobrada. Isso que eu acho falha do MOBRAL Central, porque "educação" a meu ver ela é um processo. Você não pode dizer: - Eu implantei tantos núcleos do pré-escolar e eu, já dá um retorno como estão os grupos, como estão as crianças, qual a produtividade, qual "a não sei o quê", sabe?

E isso eu sinto de falha do MOBRAL Central. Não do técnico que vem, mas assim da Organização como um todo. Eu não sei se tá claro.

P - Tá claro.

R -- Eu sinto na Organização como um todo que, talvez seja compromisso político que o MOBRAL Central tenha de dar um retorno. É natur é compreensível. Dar um retorno pro governo, porque está acreditando no nosso trabalho, talvez. Se a gente analisar talvez eles tenham até toda a razão. Ou talvez porque eles sintam que se não tivessem cobrando, as pessoas podem se acomodar, também, sabe? Mas na minha maneira de ver, a educação como processo, eu acho isso falho." (Depoimento SE COEST-C)

Estes dois depoimentos são representativos da maneira de pensar o MOBRAL Central encontradas nesta COEST. O desempenho técnico dos elementos do MC ganhou referências explícitas sobretudo no discurso dos SE's, acrescentando-se a isso uma apreensão e um conhecimento revelado da ideologia da Organização. Para os Agentes sobretudo os de área meio o desempenho técnico do MC não mereceu destaque nos depoimentos individuais. No entanto nas discussões grupais não se pode dizer o mesmo para as questões de assistência técnica que foram recorrentemente colocadas tanto por estes como pelos SEs.

Abaixo apresentamos as questões colocadas pelo grupo (SE / Agentes) quando solicitado a evidenciar suas propostas de trabalho, no início da nossa visita. Em cima delas nortearmos nossas atividades. Estas questões nos parecem oportu-

nas para este item pois elas nos foram colocadas sem nenhuma alusão explícita de nossa parte quanto às relações com o MC e no entanto o grupo nos devolveu o seu pensamento sobre o Órgão Central, através das suas dificuldades à nível estadual.

Transcrição (*) das questões levantadas por cada elemento do grupo. (Cada elemento fez sua sugestão em pequenos papéis, respectivamente dobrados e sem identificar o autor da proposta):

- Gostaria de discutir o problema das mudanças repentinas que prejudicam todo o trabalho criteriosamente planejado
- No momento muita coisa precisa ser realizada em campo.
- Capacitação de recursos humanos
- Com relação ao redimensionamento previsto, gostaria de saber sobre:
 - situação do subsistema
 - redução do leque de ofertas (programas)
- Como o MOBREAL atuará no Programa Infante-Juvenil?
- O que mais nos preocupa no momento, a mim em particular, é o grande "leque de oferta." Em fase dessa realidade, eu gostaria de ter sugestão de como contornar essa dificuldade? Quer dizer, como trabalhar os vários programas? Simultaneamente ou não?...
- Sendo o meu trabalho mais burocrático, o que me angustia mais, no momento, é o "catatau" de papelada exigida pelo MC. Ex: o relatório Padrão que foi mudado para "aberto" e tem exigido muito dos SE's principalmente. Este é um S.O.S. que lanço agora: DESBUROCRATIZAÇÃO
- Maior integração no desenvolvimento do trabalho
- Planejamento integrado.
- A posição funcional dos elementos envolvidos no trabalho do MOBREAL

(*) Anotações do Diário de Campo.

- Como poderemos trabalhar integrado caso não exista um planejamento integrado no MC? Como e quem faz o planejamento da Organização ao nível Central?
- Falta de um trabalho integrado, entre A gências/Agências, Agências/ SUSUG
- Planejamento efetivo do trabalho e sua relação com a estratégica
- Por que a COEST/CE foi escolhida para esse trabalho? Há alguma coisa de comum entre a COEST/CE e as outras pesquisadas?"

2.5.3. As interrelações na COEST-C

Nesta visita confirmamos mais uma vez a segmentação grupal observada no Estudo Exploratório.

A sinergia quase inexiste neste grupo. Constatamos a existência de 4 segmentos com níveis de cooperação no limiar da desestruturação grupal. (*) Como primeiro segmento temos o Coordenador e seus auxiliares, que podemos dividir em diretos e indiretos. Diretos dizemos daqueles que numa divisão funcional integram o seu Gabinete. Quanto aos indiretos nos referimos àqueles que lotados em outros quadros do organograma, na prática prestam o fundamental dos seus serviços ao Coordenador.

Por estes auxiliares perpassam as informações que garantem ao Coordenador a sua postura de maior ou menor repressão necessária para um mínimo de homeostase grupal. Desta forma garante-se que os 3 outros segmentos - o SUSUG, Área Meio e Área Fim - mantenham-se acoplados ao seu comando.

Destes segmentos o SUSUG é aquele que consegue pontos de contatos com todos os outros, já que há a dicotomia entre Área Meio e Área Fim e a relação Agentes Meio X Coordenador é quase estanque. Podemos dizer que este posicionamento do SUSUG é o ponto que garante a precária dinâmica deste grupo.

Abaixo alguns momentos do trabalho de grupo (**) que ilustram as reflexões acima. É importante salientar que esta trans-

(*) Aparecem aqui grupos isolados que não podem ser vistos como "cliques" (WOLF, 1973) baseados em relações informais característicos de organizações burocráticas. A segmentação não é uma resposta à formalização mas um verdadeiro reforço à hierarquia.

(**) Anotações do Diário de Campo.

crição refere-se ao nosso segundo dia na COEST'.

- "C - Faz alguns comentários sobre o atraso, sobre as dificuldades que estávamos encontrando com o cumprimento do horário. Faz um paralelo com as outras COEST's visitadas por nós e que também vivem o problema do acúmulo de trabalho.
- APROF - Talvez seja o nosso período que seja de maior acúmulo - muita gente em férias - muita gente indo para campo. Nós combinamos porque nós não sabíamos da reunião de hoje de manhã.
- SE - Estava previsto que o que foi feito na reunião de hoje de manhã seria feito individualmente, houve então a necessidade da reunião que não estava prevista.
- C - É que nós estávamos esperando na hora certa e não fomos comunicadas dessa outra reunião. É bom pensar que talvez isso aconteça na rotina de vocês. Es- tranhamos que não recebessemos nenhum recado de vocês. Essa situação dos compromissos ao mesmo tempo em diversos níveis - como compatibilizar esses compromissos? Ontem não conseguimos que a área meio estivesse presente e hoje eles estão. Está muito difícil reunir todos.
- APROF - Eu acho que seria importante que o Coordenador estivesse presente.
- C - Ele tomará conhecimento disso tudo, mas essa é uma conversa nossa.
- APEDE - Quanto a isso ser rotineiro na nossa COEST, acho muito importante que se discuta.
- SE - A gente já tentou fazer grupos de estudo e não conseguiu levar para a frente, este é um dos exemplos.
- C - Quer dizer que é difícil trabalhar integrado! ...
- SE - Não, é que início de mês para nós é muito maior o trabalho, liberação de verba...

- C - Outra coisa que observamos é o distanciamento das agências meio. A própria dificuldade deles estarem aqui nos mostrou isso.
- ARAPE - Temos muito trabalho nessa época do mês.
- C - Até que ponto não há uma diferenciação muito grande entre a área administrativa e a educativa. Até que ponto o pessoal da área administrativa não está se dando conta da necessidade de ter maior contato com as áreas fim.
- AGEUM - E vice-versa. Por ex, um problema que ocorreu agora sobre a previsão de férias. Tivemos que fazer em 1980 esta previsão por razões de programação financeira. O que aconteceu é que o pessoal no seu planejamento não considerou a escala de férias. Aí teve-se que tomar uma atitude drástica - "tem que sair de férias" independente das necessidades de trabalho.
- C - Me explica como programaram as férias se tinham acúmulo de trabalho?
- AGEUM - A programação de férias foi feita em outubro do ano passado, se o planejamento de atividades tivesse sido feito levando em consideração a escala de férias, eu não teria pedido o dinheiro - então, a escala de férias ficou esquecida. E eu, pensando que estava tudo arrumado toquei o barco para a frente. Estou mostrando um caso prático para mostrar o distanciamento do nosso procedimento. O que é que está solto - vamos prender. Eu encaminho tudo, mando o trem, quando vejo, um vagão ficou para trás.
- SE - Complementando a T. (AGEUM), se não tomarmos precauções, ou uma retomada rápida, vamos entrar no caos. Se não houver maior integração das áreas fins com as áreas meio, e nós aqui no SUSUG sentimos demais isso. Temos que discutir uma forma para conseguirmos nos reunir - meio e fim. E nós do SUSUG só nos reunimos com as agências para saber o que querem falar no encontro de SA.

- PRÉ - Com a entrada de uma nova prioridade parece que desmontou tudo. Será que isso não aconteceu porque nós tínhamos planejado de um jeito - o Pré como mais um programa - e depois ele passa a ser a prioridade?
- AGEUM - Desmontar para mim é em termos de momentos - não me refiro à sistemática de trabalho. Quando o Pré-Escolar chegou como prioridade, foi vivido como uma espécie de pique de convênio. E a falta de integração meio e fim ficou mais evidente no momento da mudança da prioridade.
- ANFOR - G. (APEDE) falou sobre solicitações do Central às COEST. Eu informo sobre todos os programas e a GEPRO também pede à APROF a mesma informação. Lá também não há integração?
- C - Nós como funcionários do Setor de Pesquisa, nos foge essa resposta. Acharmos que não há essa integração meio/fim e o próprio SUSUG - e foi o que encontramos aqui. Esse tipo de dificuldade que vocês vivem nós também vivemos. O negócio é tentar ver como encontrar uma saída para o problema. Iremos começar o trabalho hoje a partir das questões levantadas por vocês: Planejamento Integrado. (*)

Das 16 questões individualmente apresentadas, 7 referem-se (v. pag.) a um desejo de "maior integração no desenvolvimento do trabalho."

Percebe-se que a COEST vivencia a "desintegração" que eles têm como representação, do MC e que o perfil administrativo do Coordenador reforça esta forma de apropriação/reprodução das emanções do MC. Seguem-se dois recortes da discussão de grupos (**) em momentos distintos, ilustrativos desta nossa afirmativa.

"PRE - Uma estratégia leva muito tempo, agora aqui vamos refazer a estratégia.

(*) Grifo nosso

(**) Retirados das anotações do Diário de Campo

- SE - E nem avaliamos a anterior.
- APEDÉ - Nós temos que ser maleáveis, as coisas mudam sempre. Até que ponto ser flexível?
- APROF - As solicitações das áreas meio (do MC), parece que eles não existem em função do processo educativo, deixam de ser meio para ser fim. Eu tive que voltar antes da viagem, porque tinha que prestar conta para a área meio, quando poderia ter ficado no campo mais alguns dias.
- C - As pessoas que estão envolvidas no trabalho educativo, de repente se descobrem cristalizados por uma ordem. É nesse espaço que propomos o trabalho com vocês. Por mais vertical que seja uma ordem ainda sobra um espaço de autodeterminação.
- AGEUM - Não sei até que ponto está se fazendo um paradoxo entre ação educativa e ação imediatista. Ação educativa - modo educativo - leva a se admitir ou se interiorizar procedimentos. Mas ao mesmo tempo estão exigindo que em 24 horas dê conta de determinado procedimento.
- PRÉ - Esta é a grande incoerência. Recebemos o treinamento do Pré em maio e em junho tive que prestar contas de quantos núcleos quantos isso, quantos aquilo, etc. O negócio é que ninguém garante o que está aí, não é em uma reunião ou em duas que você implanta o pré, faz um trabalho com os pais.
- AGEUM - Este modo educativo e o imediatismo, será que não empurra o próprio trabalho? A GEHUM só nos dá assistência técnica na parte legal e contábil - quer dizer - o recurso humano - que é o fundamental não foi até agora considerado.
- C - Ainda com relação à cobrança de números, a gente começa a se questionar, será que eu não estou fazendo nada?
- Estou percebendo a dificuldade que o grupo tem de falar quando se coloca a ques-

tão hierárquica para vocês. Porque me parece que vocês vivenciam isso como se fossem chegar a um atrito, como se não fosse possível preservar o "meu" espaço sem ter atrito".

- "PRÉ - Acontece que quem está muito em cima (MC) só vê o que está no papel. Um conflito que tenho vivido atualmente é a capacitação de monitores. Temos que arumar uma programação integrada, mas o pessoal não vai estar aí. Agora temos que montar isso, meu trabalho tem ser integrado - como é que eu vou trabalhar?
- AGEUM - Imagina que o MC diz que, se você devolver mais de 30% do que você pediu você está errado ! O que eu chamo de imediatismo é sobre os prazos e as cobranças e sobre a rigidez administrativa. Isso eu falo em termos de estrutura da instituição.
- SE - Sou SA desde a criação do SUSUG e quando começou a aumentar o leque - a gente sempre chiava - mas até que ponto a gente parou ...
- SE - Até que ponto as COEST's não tem autonomia para discordar das diretrizes do MC - para discutir.
- APROF - Até que ponto os coordenadores - não falo COEST - têm autonomia para discutir diretrizes do MC?
- C - Me dá a impressão que vocês estão falando que COEST é igual a coordenador - como se a decisão dele fosse isolada dos demais elementos da COEST.
- ASS.COOR - Houve mudanças na forma administrativa com o novo coordenador. Segundo ele mesmo: "o coordenador é a segunda pessoa do presidente."
O que eu acho é que há uma descentralização da ação, porém conduzida.
- C - Quem conduz isso?
- ASS.COOR - O Coordenador baixa até êle, eu pereço com êle. Não é bajular...
Se nós tomássemos os programas que se remetem às Gerências passando por cima do Coordenador ...

C - Mas não é isso que está sendo discutido.

ASS.COORD - Mas você disse que nós precisávamos decidir ...

TODOS -- Não, isso não foi dito!

C - O que foi colocado foi sobre a dificuldade do grupo assumir os erros e os acertos - não delegando isso para outra pessoa - no caso na figura do Coordenador. Nós não vamos avaliar o trabalho de outras pessoas, estamos avaliando o nosso trabalho."

" C - Explicita o que é a estratégia de que vocês tanto falam.

SE É a linha de trabalho onde a gente compatibiliza o que vem do Central com a realidade do estado.

C - Isso é válido para áreas meio, fim e SUSUG?

SE - Sim. Nosso grupo escolheu avaliar a estratégia anterior e viu:
O acompanhamento do supervisor . no campo, vimos que muita coisa da estratégia anterior não tinha acontecido, então fomos ver o porque disso. No momento estamos fazendo a estratégia para o 2º semestre e não avaliamos a estratégia anterior.

C - Dá um exemplo concreto.

SE - A gente viu que seria importante reunir os SA's em área para atender às necessidades deles.

ANPAC - O que me pareceu mais forte, não foi não ter avaliado, foi constatar que não fizemos o que nos propusemos e não nos questionamos acerca disso.

SE - Será que nós não estamos precisando ter um expediente interno para pensar no nosso trabalho?
Reorganizar nosso tempo para o atingimento das atividades planejadas.

O que era planejado para o mês seguinte nada tinha a ver com o que era diagnosticado.

- SE - O diagnóstico em si, a ação é o que está escapando.
- SE - Isso tudo porque a gente mês a mês não revê, não está se questionando - questionar é o grupo todo chegar a esse consenso.
- APEDE - O que está se colocando é o peso que está se dando à coisa ...
- SE - Mal o pessoal foi treinado em pré e já estão cobrando ... quantos núcleos tem?...
- ANPAC - O tripé - instituição - técnico - comunidade.
- APROF - A expectativa da comunidade é frustrada pelas decisões à nível nacional, quando a gente volta lá, o descrédito é total.
- SE - As interrupções na direção do trabalho. A instituição não oferece só, mas ao mesmo tempo está cobrando. Na fase de transição da instituição para tudo, fica-se na corda bamba. Que o planejamento, decisões e avaliações fossem em conjunto. Mesmo em relação ao campo, para que isso acontecesse precisaríamos ter um tempo interno. Não é só fazer reunião, posso muito bem estar colaborando em outros tipos de discussões.
- APEDE - Tentar respeitar as realidades das COMUNS"

A baixa interação dos diversos níveis internos e externos na COEST não permite a criação de mecanismo de regulação positivos das tensões no grupo. Não há possibilidade de transferir para outros níveis a responsabilidade da ineficácia da ação.

Ao nível da proposta educativa há um reforço permanente do discurso do MC que assume um caráter autoritário. As normas e regulamentos burocráticos, quando não confrontadas com a

proposta educativa, assumiu o caráter de leis: Supervisão é vista como auditoria, discussão e crítica como indisciplina ou subversão da hierarquia.

Os autores do trabalho defrontaram-se no decorrer de pesquisa com um caso clássico do "Você sabe com quem está falando?"^(*), estudado por da MATTA (1979), onde a convivência entre relações formais e informais não pode ter lugar. Aqui deve prevalecer a ordem a hierarquia e a precedência, sob pena de no plano informal se perder a possibilidade de liderança. Quando a autoridade não é sequer reconhecida de ve ser permanentemente imposta. Não ha delegação de autoridade. O único interlocutor possível para os membros da equipe é o chefe. Este também se vê como guardião de um poder permanentemente ameaçado.

(*) Bibliografia - ao pé da pág. p/compatibilizar com todo este capítulo

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. INTRODUÇÃO

Optamos nessa parte do relatório por apresentar os dados segundo os diferentes tipos de atores que participaram do trabalho de avaliação das 3 COEST's estudadas. Nessa parte do trabalho procuramos, por outro lado, remeter a discussão aos fundamentos teóricos que orientaram a análise.

O primeiro nível refere-se à Coordenação, aqui entendida como o Centro de Decisão superior na estrutura da COEST. Pode ser unitária, com a centralização em uma só figura de todas as atribuições de comando. Pode aparecer, por outro lado, como uma posição ocupada por dois elementos que distribuem as atribuições de acordo com as conveniências: um se encarregando dos aspectos internos da administração e outro dos externos; um se responsabilizando pelos aspectos administrativos e outro pelos educativos ou, mais formalmente, um sendo responsável pelas Agências e outro pelo subsistema.

O segundo nível abrange os Agentes, vistos ora como "especialistas" ora como "polivalentes".

O terceiro grupo, finalmente, refere-se aos supervisores estaduais.

3.2. COORDENAÇÃO

A análise da Organização centrada ao nível intermediário - COEST - permitiu na segunda etapa do estudo, confirmar algumas hipóteses iniciais do trabalho: a figura do Coordenador confundiu-se freqüentemente com a imagem da COEST, tanto no discurso dos técnicos do MOBRAF Central, quanto no discurso dos elementos entrevistados nas COEST.

Esta identificação Coordenador/COEST nos parece um dos pontos básicos para o estudo da Organização, especialmente considerando o modelo de análise adotado que se propõe a

estudar tanto os aspectos de natureza estrutural quanto aqueles que dizem respeito à sua dinâmica.

Nessa linha consideramos importante fazer referência ao histórico da implantação do nível intermediário -COEST - o último a ser estruturado, uma vez que a ênfase da Organização quando iniciou suas atividades era atingir os municípios, criar e fortalecer as Comissões Municipais e o MOBRAL Central.

"... a gente criou o MOBRAL Central, o MOBRAL Municipal, e o estadual, ele foi uma consequência de um nível intermediário de coordenação ..."

"Porque quando você cria um nível de normatização, um nível de estudos, um nível de reflexão, isso a nível central, é que depois você cria o órgão executor a nível de base, o que você vai fazer seria ocupar a nível de COEST esse órgão intermediário que seria o órgão de coordenação. Mas desde o começo houve um negócio muito interessante, que embora a coordenação estadual tivesse sido resultado da base, ela respondeu muito mais ao governo central do que ao governo estadual." (Depoimento MC) (*)

Ainda no que diz respeito a estruturação do nível intermediário - COEST-a seleção dos Coordenadores em 1970, surge como outro fator que teve o seu papel no desenvolvimento do trabalho do MOBRAL em cada Estado.

Em 1970, início das atividades do MOBRAL, os Coordenadores foram escolhidos pelos Secretários de Educação com o aval do Governador do Estado.

"Os coordenadores estaduais eram escolhidos pelos Secretários de Educação, isso em 1970, foram todos nomeados pelos Secretários de Educação e com a aquiescência ou com a orientação, ou com a coisa, etc, do governador. O MOBRAL Central não opinou, nem indicou. Bom, nesse tempo, os coordenadores estavam muito ligados à Secretaria porque eles eram funcionários da Secretaria. Em determinados lugares, as secretarias não

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

acreditavam nas pessoas do MOBRAL então nomeavam qualquer tipo de pessoa. Em outros lugares eles acreditaram e nomearam naquele momento, pessoas que tinham grande significação dentro dos Estados". (Depoimento MC) (*)

No entanto, a interferência das Secretarias de Educação e/ou do Governo Estadual seria progressivamente relativizada na medida do fortalecimento do MC de um lado, e de outro lado pelo tipo de vínculo que o Coordenador passou a ter com a Organização, ou seja, embora cedido pelas Secretarias de Educação era pago pelo MOBRAL.

"...ã medida que eles foram tendo atuação, nós do MC resolvemos assumir uma postura de que o técnico, o coordenador, no momento em que ele fosse um bom coordenador é julgado por nós um bom coordenador, ele não seria mudado pelo Secretário de Educação. Então, quando houve a primeira mudança dos Secretários de Educação, todos os coordenadores estaduais permaneceram." (Depoimento MC) (**)

Dois pontos importantes surgem imediatamente: de um lado a dificuldade da organização em manter alguns coordenadores por razões políticas, e outro, no qual detivemos na nossa análise, a representação do que é um bom coordenador, tanto no discurso do MC como no discurso dos técnicos da COEST.

Dentro dessa perspectiva, analisamos, o perfil do Coordenador baseando-nos na relação entre poder e autoridade já explicitada (**)

Tanto para os entrevistados no MOBRAL Central quanto para os técnicos das COEST, a concentração de poder e autoridade em uma só figura definem o bom Coordenador e, por extensão, a boa Coordenação.

"... Segurança oferecida por nosso coordenador, prestígio pessoal junto aos escalões superiores e vivência no campo de educação, o que se reflete positivamente na adminis-

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(**) Idem

(***) Ver Centro de Decisão, Quadro Teórico

tração da Instituição a nível estadual, oferecendo segurança e tranquilidade à equipe e à Instituição como um todo". (Depoimento dos Agentes COEST-A) (*)

O fato de ter, ao mesmo tempo, poder e autoridade é o elemento definidor da capacidade de liderança do Coordenador. Isso se reflete na integração da equipe, com resultados evidentes na qualidade do trabalho (eficácia) e nos índices de produtividade obtidos (eficiência).

"... É aquela que a transa interna é harmoniosa, quer dizer, não há grandes conflitos ...

O coordenador é respeitado pela sua equipe e pelo MOBRAL Central, ele é respeitado como técnico ou como administrador, tanto faz. Porque há coordenadores que são mais técnicos e outros que são mais administradores... Então, o coordenador é respeitado pelo Central e pela sua equipe técnica. Ele consegue liderar sua equipe, ele consegue um bom clima de trabalho, ele consegue fazer um planejamento adequado a nível da operação das suas atividades e ele consegue ter algum nível de reflexão em relação a maneira de fazer as coisas, e, as vezes até em termos da concepção de programa." (Depoimento MOBRAL Central) (**)

"Eu diria que existem algumas Coordenações que têm uma tradição pedagógica muito marcante. É o pessoal que veio do sistema educacional, é o pessoal que já tinha dentro do sistema educacional do estado algum prestígio profissional, e que trouxe para dentro do MOBRAL e para essas extensões do MOBRAL um caráter que eu chamaria, indiscutivelmente educativo ...

Agora, quando o Coordenador não é tão preocupado com esse tipo de coisa, quando ele tem outros tipos de preocupações, então pode até abrir mão do padrão técnico da sua equipe para ter outras coisas dentro da equipe." (Depoimento MOBRAL Central) (***)

O perfil do Coordenador da COEST-A revela um estilo de administração próximo aos ideais burocráticos, associando-se a esses os outros componentes de poder valorizados na orga

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(***) Idem

nização: prestígio político do ocupante do cargo e um padrão "familiar" (*) no exercício da liderança.

Estes aspectos puderam ser confirmados quando analisamos o histórico da implantação do MOBREAL naquele Estado, cujo Coordenador encontra-se no cargo desde 1970.

Diante da indagação de como foi possível à COEST, funcionando precariamente, implantar o programa e atender às COMUNS, observamos mais uma vez que o perfil do coordenador e suas relações a nível político e/ou técnico, tiveram um papel preponderante.

"Eu acho que isso depende de cada estado como foi implantado. Não querendo aqui nenhum mérito pessoal, mas acho que a pessoa do coordenador é de importância fundamental. Eu posso dizer isso por exemplo, de colegas que saíram de uma escola para ser coordenador do MOBREAL, eles me contavam sofrimentos atrozes, porque ainda tinham que se posicionar como pessoas... eram ilustres desconhecidos.

Ao passo, creio eu, que naquelas coordenações onde o coordenador por uma ou por outra razão já era alguma pessoa que já tivesse algum nome, alguma relação, sabe? ... A gente sentia muito o sofrimento de uns e a possibilidade de realização de outros, porque eram mais conhecidos ou porque tinham apoio político, que não é o meu caso, entende? Eu não posso dizer que eu não tenha sido apoiada politicamente, mas eu nunca fui ligada à parte política partidária, mas nós tivemos colegas que foram indicados por partidos, quase que impostos.

E eu acredito mesmo que cada Coordenação ande diferente em função até mesmo desse tipo de envolvimento." (Depoimento coordenadora COEST-A) (**)

A constatação de que na COEST-A poder e autoridade estão concentrados na figura do Coordenador, remete-nos também à questão concentração X delegação de atribuições.

De um lado observamos que a concentração no caso da COEST-A

(*) No Brasil este tipo de fator é fundamental para o pleno exercício do poder. O "clientelismo" e as "relações pessoais" são sem dúvida básicos como mostra Da MATTA -1979.

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

não impede a integração entre os vários níveis. A delegação é de atribuições e não de responsabilidades.

Nos trabalhos de grupo, quando solicitados a fazer uma caracterização da COEST os elementos deram os seguintes depoimentos:

"A COEST é mista: líder e executora. Em função das necessidades é democrática e outras vezes é autocrática. (Depoimento SE - COEST-A)

"Existe interrelacionamento muito grande entre todos os níveis. A própria estratégia é feita com o envolvimento de todos os níveis.

Existe respeito à hierarquia devido à forma de coordenação pois todos sabem suas tarefas e estão conscientes das suas atividades extras, mutirões." (Depoimento SE-COEST-A) (*)

A concentração do poder e da autoridade na figura do coordenador da COEST-A pode também ser claramente percebida nos depoimentos obtidos junto ao MC.

"É um coordenador educador (*)... Aprendeu a funcionar em sistema aberto como o MOBRAL ... Faz suas inovações, adapta programas, mas criou um sentido hierárquico interno na coordenação e para o MOBRAL Central, autenticando o que ele está fazendo. Eu diria que é um inovador não audacioso. Mas é uma das coordenações ponta-de-lança do MOBRAL no momento. Talvez seja o mais adequado para conviver com o poder (*)... Autêntica no adequado, cumpre e descumpre de uma forma não comprometedora de um lado e do outro, e vai caminhando". (Depoimento MC) (***)

Podemos afirmar que os recursos de poder que o Coordenador /COEST-A utiliza são amplos e variados. Ao nível local suas atividades tem bons reflexos ou seja, garantem a sua posição e sua legitimidade.

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Grifos nossos

(***) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

No caso da COEST-A, o Coordenador pode ser até mesmo autocrático já que seu reconhecimento jamais se remete ao poder, mas à autoridade^(*).

Isto permitiu concluir que embora ocorra grande concentração de funções na figura do Coordenador (em detrimento de maior delegação aos demais técnicos da COEST), este fato não compromete o trabalho da equipe.

Na COEST-B um outro estilo de manipulação dos recursos de poder foi observado. Nesta, autoridade e poder não estão concentrados em um só indivíduo mas adota-se uma dicotomia entre autoridade administrativa e autoridade técnica que reproduz a característica de dualidade da organização: atividades-meio X atividades-fim.

O Coordenador identifica sua autoridade como administrativa enquanto o Coordenador Adjunto detem a autoridade técnica. Nessa COEST o Coordenador Adjunto não é responsável apenas pelo SUSUG mas supervisiona a parte técnica, as áreas-fim e o SUSUG.

"Não é que a minha função não seja somente de contactos externos. Realmente, pelas características do Coordenador Adjunto, ele guarda uma experiência bastante sólida na abordagem pedagógica ... Então, ele se envolveu cada vez mais com os programas da área e eu procurei me envolver mais com a área meio, então, na área fim ele estava sempre reunido com Agentes... discutindo estratégias, mantendo planejamentos, então, quando vinha para nós, para mim, era mais por uma linha de definir posições finais, trazendo alternativas. Então, e à medida que o tempo foi passando, ele se consolidando na área-fim e eu me consolidando na área-meio". (Depoimento Coordenador- COEST-B) (**)

O discurso do Coordenador quando revela sua maior vinculação à área-meio não significa que ele restringe suas atividades a administração dos instrumentos de apoio. Foi possível, também, observar a existência de uma certa liderança junto aos técnicos.

(*) Ver quadro teórico -pags 13 e 14.

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

Definições de diretrizes e estratégias são atribuições das quais "não abre mão", embora o processo decisório envolva também o Coordenador Adjunto.

"... quando é na condição de decidir prioridades, já não envolve em parte técnica, mas já envolve questões de estratégia, aí a gente discute direitinho, eles dão alternativas ... Aí quando eu tenho alguma dúvida vamos conversar com o Adjunto. Então, a gente toma uma decisão em conjunto." (Depoimento Coordenador COEST-B) (*)

O nível de entrosamento obtido entre Coordenador e Coordenador Adjunto - associado a uma representação de "comando único" onde poder e autoridade são reconhecidos pelos subordinados, se reflete nas relações entre os diversos elementos da COEST.

"O Adjunto coordena as reuniões de Agentes, em alguns momentos eu apareço. Mas... é aquele negócio, você não está lá mas está coordenando ... Você não está lá mas está acompanhando". (Depoimento Coordenador - COEST-B) (**)

No caso particular da COEST-B, o Coordenador Adjunto é um representante do Coordenador ele fala pela Coordenação.

"Chegou até um tempo que nós tivemos que fazer uma ligeira parada, porque estava já percebendo que existia o coordenador da área fim e da área meio, né? ... Então, começamos a tentar o envolvimento dele (Coordenador Adjunto) também com a área meio e um envolvimento maior meu também com a área fim. A gente analisa essas várias alternativas, é lógico que não sou dono da verdade. ... então, aí nós dois, juntamente com os Agentes, reunimos com os Agentes, permite o que é melhor para o movimento". (Depoimento-Coordenador COEST-B) (***)

A especialização pode ser reconhecida como vantagem mas eventualmente como restrição. Além disso há consciência de que as atividades são orgânicas.

"A nossa preocupação maior é essa, nós sabemos o que realmente é do SUSUG e o que que

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(**) Idem

(***) Ibidem

é da COEST, que não são gavetas estanques. São um corpo, com membros diferentes, mas um corpo todo com os mesmos objetivos. Digamos, tem a cabeça, tem os membros, as pernas, os pés, mas dentro de tudo isso circula, há uma circulação sô. Assim que a gente vê. Que a gente tenta, que todos sintam assim. Essa, eu acho que ao meu ver é uma das minhas funções." (Depoimento-Coordenador Adjunto - COEST-B) (*)

Nos trabalhos de grupo, diante da nossa solicitação de caracterizarem a COEST, os membros da equipe definiram a administração através de 3 atributos "dinamismo, descentralização e liderança."

Outro aspecto mencionado na caracterização da COEST referia-se ao relacionamento onde afirmaram:

"Dado o clima de confiança, respeito e liberdade de ação existente na COEST, classificamos o nosso relacionamento muito bom". (Depoimento Agentes - COEST-B) (**)

Se partirmos do pressuposto que na administração superior da COEST é fundamental a presença simultânea de poder e autoridade, o estudo da COEST -C revela que a inexistência de um ou de outro pode representar um obstáculo ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Abaixo são reproduzidos alguns depoimentos sobre a figura do Coordenador-COEST-C.

"... ele também quer ser peculiar, mas um peculiar excessivamente autônomo à educação e à cultura. É neutro em relação aos programas, eu diria que burocrático. Ele neutralizou a COEST e partiu para objetivos de natureza política e promocionais." (Depoimento MC)

"Houve mudanças na forma administrativa com o novo Coordenador. Segundo ele mesmo: o Coordenador é a segunda pessoa do Presidente ... O que eu acho é que há uma descentralização da ação porém conduzida..." (Depoimento COEST-C) (***)

Esses depoimentos retratam a realidade de uma COEST onde o

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(**) Anotações do Diário de Campo

(***) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

poder não está associado à autoridade, com reflexos negativos sobre a prática da organização, sobretudo a desarticulação entre meios e fins, a inexistência de trabalho de equipe, e a excessiva compartimentação das atividades.

"... se não tomarmos precaução ou uma retomada rápida vamos entrar no caos. Se não houver mais integração das áreas fins com as áreas meio e nós daqui do SUSUG sentimos isso. Temos que discutir uma forma para conseguirmos nos reunir, meio e fim. E nós SUSUG, só nos reunimos com as Agências para saber o que querem falar no encontro de SA." (Depoimento SE/COEST-C) (*)

No caso da COEST-C foi observada uma situação diversa das COEST's A e B. Além de não ter sido verificada na direção da COEST a coexistência de poder e autoridade parece inexistir uma liderança quer de fato quer de direito.

Embora detendo o poder, o Coordenador não preenche os requisitos de um administrador burocrático eficiente, manipulando apenas parte dos recursos de poder disponíveis.

"Vem a orientação de cima, das Gerências, ele cumpre no que pode cumprir. Repassa isso para os seus Agentes, e seu adjunto, e avança de relacionamentos políticos e divulgação. Tem até um programa... Então aí predominou o sentido pessoal". (Depoimento MC) (**)

Este depoimento coloca não apenas o tipo de manipulação dos recursos de poder disponíveis, como deixa clara a inexistência de recriação das diretrizes adequadas à realidade estadual.

Os depoimentos nos trabalhos de grupo sobre as expectativas que os técnicos da COEST tinham sobre nosso trabalho de avaliação vem corroborar esta afirmação.

"Do resultado deste trabalho espera-se um redimensionamento da atuação do MOBRAL, um planejamento mais integrado ao nível de MC, racionalizando o trabalho das COEST." (Depoimento Agentes COEST-C). (***)

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(***) Anotações do Diário de Campo

A grande importância da figura do Coordenador remete à questão centralização do planejamento X descentralização da ação. O momento de recriação das diretrizes organizacionais no plano educativo depende fundamentalmente do prestígio, poder, autoridade e liderança desse elemento. Entre - tanto, o aparato criado pelas áreas-meio obstaculiza uma ação mais concreta dos "bons-coordenadores".

Há certamente necessidade de repensar o processo de descentralização bem como o de centralização do planejamento. Com relação a esse último, as experiências de planejamento participativo parecem interessantes. Para que esse objetivo possa ser atingido, evitando-se a concentração de poder em um só indivíduo acreditamos que seria importante "des - personalizar" os centros de decisão de nível estadual aproveitando-se modelos de administração próximos ao da COEST-B.

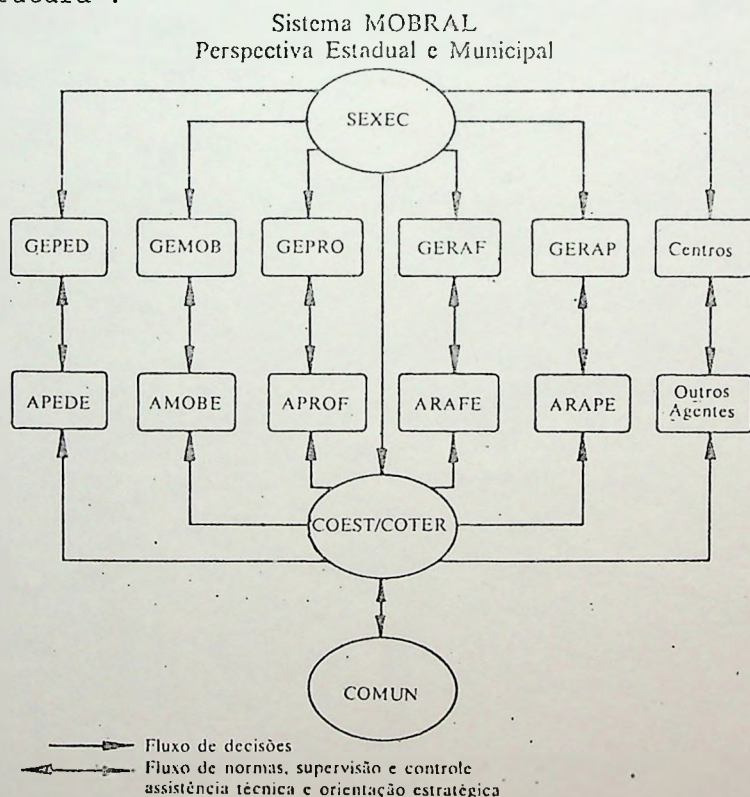
De outra parte deveria ser aprofundada a discussão dos objetivos de cada Coordenação elaborando-se um plano de gestão ou de trabalho para cada Coordenação, compatível com as aspirações de cada equipe.

3.3. AS AGÊNCIAS

A análise de três COEST's levou-nos a constatar que existe um distanciamento do modelo de homologia proposto pelo Sistema MOBRAL, devido particularmente às características do Coordenador^(*)

É necessário deixar claro que embora o Coordenador possa a dotar diferentes estilos geralmente mantém a homologia do ponto de vista formal. A superação da homologia se dá no plano das relações internas das COEST's.

Reproduzimos aqui um quadro de interrelacionamentos básicos do Sistema MOBRAL que mostra o fluxo das relações nesta estrutura.



Fonte: Educação de Massa e Ação Comunitária - 1979

OBS: A GEMOB que aparece no quadro deu lugar à GEPAC.

(*) Ver Coordenação pag.

Nas três COEST estudadas o papel desempenhado pelos Agentes difere muito dessa proposta de interrelacionamentos básicos variando de grau de uma COEST para a outra.

A variação observada remete-nos em primeiro lugar à questão, levantada anteriormente, da relação Coordenação/Coordenador. Apenas a COEST-B aproxima-se deste modelo, na medida em que:

- 1 - Os agentes comunicam-se diretamente com as gerências;
- 2 - O nível de decisão é atributo exclusivo da Coordenação. (Coordenador + Coordenador Adjunto).

A reprodução do modelo de homologia preconizado pelo Sistema MOBRAI pressupõe em primeiro lugar uma equipe de bom nível técnico que discuta com as Gerências, e com o Coordenador, fundamentando a tomada de decisões dentro dos níveis de autonomia permitidos pelo MC.

A COEST-A, distancia-se do modelo na medida em que não existe a relação vertical Agente/Gerência, como prática corrente o Coordenador, neste caso, é o ponto de convergência das informações das Gerências para as Agências e vice-versa, estratégia adotada como forma de superar eventuais imposições do MC.

"P - Como é que é a sua relação com o CECUT? Você se remete diretamente ao CECUT?

R - Bom, é claro que a gente tem que compatibilizar. O coordenador tem que estar ao par do que que ocorre. Tanto que qualquer procedimento é compatibilizado com o coordenador, qualquer projeto eu compatibilizo com ele o projeto e envio diretamente ao CECUT.

P - Pois é, mas a corespon... o que vêm, vêm através do Coordenador, depois passa para o Agente?

R - Sim. Toda correspondência do MOBRAL vêm pelo Coordenador para tomar conhecimento despacha para o Agente tomar as providências. (Depoimento Agente-CCEST-A)

"P - Como é a relação da Agência, com a Gerência Pedagógica?, é direta, via Coordenador?

R - Muito boa, tem momentos em que é direta, momentos que é chamado no telefone, nos próprios encontros de APEDE, mas na parte de correspondência é via Coordenador, inclusive relatório é via Coordenador.

P - Tanto para ir a para vir para a coordenação?

R - O que vem de correspondência passa pelo Coordenador e vai para a Agência.

O que sai da Agência, tipo coisas escritas vai para do Coordenador para Gerência". (Depoimento Agente-CCEST-A) (*)

Já na COEST-C o distanciamento do modelo apresenta outras conotações. Na medida em que o coordenador centraliza todas as informações, inexistente o fluxo de inter-relações básicas. Mantém-se, não obstante, uma forte compartimentalização das atividades.

"Esse é um ponto importante, por exemplo, o Coordenador que pega a correspondência e fecha essa correspondência nele ou no adjunto, eu acho que ele não está, assim, permitindo a criação desse diálogo, tá? A gente sabe que tem Coordenadores que não deixam, não permitem que o Agente conheça o conteúdo das cartas, da correspondência, às vezes até da própria Gerência para a Agência. A gente uma vez ouviu um Coordenador falar sobre isso, e ele não falou assim tipo estar escondendo as coisas não, ele falou e até explicou porque é que ele fazia isso, para não criar complicações internas entre os Agentes, e coisas por aí, entende?" (Depoimento MC) (**)

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

(**) Idem

Nas entrevistas individuais, ao perguntarmos sobre a relação Agente/Gerências obtivemos o seguinte depoimento:

"Tem que ser através do Coordenador, sabe? Todo o nosso trabalho aqui é feito através do Coordenador. Qualquer telefone que recebe ele tem que tomar conhecimento, porque que foi e tudo, tá?
... normalmente ele mesmo quem fala, aí depois passa pra falar o assunto que eu quero falar. Antes eu digo, o que eu quero falar, porque é que vou telefonar sabe? Então, a ligação toda é através do Coordenador.
... Aliás todas as decisões são tomadas por ele, através dele..." (Depoimento Agente COEST-C) (*)

Ainda sobre o fluxo dos interrelacionamentos básicos preconizado pelo Sistema MOBREAL, verificamos que as Agências têm um papel de destaque nas COEST's independentemente da pessoa do próprio Agente. Além disso, os Agentes (qualquer que seja sua área de ação específica) constituem-se na elite técnica das COEST's, seja da área meio ou fim. São especialistas em suas respectivas áreas, geralmente formados fora dos quadros de própria Organização.

Verificamos uma grande variação nas formas de convívio entre as diversas Agências e demais segmentos da COEST. O primeiro aspecto que diferencia as COEST's refere-se às formas variadas de relacionamento entre as áreas meio e fim: há COEST's onde existe grande integração entre áreas meio e fim e COEST's onde área meio e fim atuam isoladamente.

"... tinha alguns programas de repente foi ampliando, quer dizer: de repente conciliar isso se a gente for realmente só uma pessoa presa à burocracia que exige atenção da gente é muito difícil, mas o ..., a identificação que eu tenho com o trabalho da área de agências fins, então, torna-se menos é ... onerosa essa missão, sabe? Em termos de relacionamento com as Agências fins, ou com as Agências meio, eu tenho essa facilidade justamente pela experiência do trabalho que eu desenvolvo todo dia

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

e que sou diretamente responsável e pela identificação do trabalho que eu não sou responsável, mas, que de qualquer maneira viabilizo isso aí.

Olha ! As outras Agências, qualquer problema, qualquer projeto, qualquer coisa que eles vão fazer que envolva a parte financeira, eles sempre estão na agência financeira. Então, quando vai um projeto do MOBRAL Central pra Gerência, eu já estou sabendo, negócio com eles, conversamos, dou alternativas, assim não pode ser é melhor assim tá? E mesmo opiniões, muitas vezes. Mesmo apesar de não ser a minha especialidade dentro da Coordenação, vamos dizer assim; mas a gente troca muitas idéias, sugestões, como é que a gente poderia ter esse treinamento ou esses encontros, sabe? A gente transa muito bem nessa linha, não só em termos de ..., assim como; eles vêm e procuram opiniões sobre a parte financeira, como é que eles devem fazer, o que que eu acho e tudo mais. Quer dizer cálculo, eles querem qualquer problema de cálculo voce sabe como é que é? O pessoal da área fim, normalmente tem verdadeira aversão aos números, né? Então eles estão com aquele negócio lá.

"Voce ajuda a calcular isso pra mim?" ou "voce pode calcular isso pra mim? tá bom? sabe? Difícilmente eles fazem alguma coisa que ... seja ... que vá envolver a Agência financeira, que eles não chegam pra mim pra saber como é que é? Como não é? Difícilmente as vezes acontece de vir as vezes do próprio MOBRAL, às vezes o CECUT manda uma assim, as verbas de grupo de teatro, grupos folclóricos, eles mandam que a gente não tá sabendo, mas, porque não foi daqui, que foi para lá o projeto quer dizer, sim, que veio de lá, mas sendo daqui nunca acontece". (Depoimento Agente COEST-B)

"... de área meio e área fim que na verdade tá é o entrosamento, o casamento de objetivos, ele precisa saber que é importante a área meio no caso de apoio, precisa saber que é importante carregar um caminhão de material mas é preciso saber também que é importante uma pessoa da área fim ir a uma reunião que está marcada com supervisores, com coordenadores com determinada entidade. E não dizer, eu tenho viatura mas o motorista tá.

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais

aqui ocupado ajudando a carregar o caminhão que é mais importante, certo? Quer dizer, o nível ainda está isso. O nível ainda está o ... é o seguinte, eu não vou me envolver com esse projeto ali que está agora, você receber esse esforço de tal entidade porque antes de tudo eu tenho minhas obrigações com a minha Agência, eu não vou deixar de atender o MOBRAL Central pra atender isso aqui. Eu preciso desse recurso aqui para esse treinamento, o que está acontecendo agora. Não mande mais não, as professoras vem outro dia, não... (inaudível)... que mandam as professoras virem outro dia porque desconhecem o processo de mobilização todinho. Talvez por isso que me chame e diz "marca pra outro dia" Então são os impasses que acontecem na área meio/área fim. É falta de conhecimento mesmo" (Depoimento Agente-COEST - C) (*)

O segundo aspecto encontrado diferencia as COEST's que têm de um lado, grupos de Agentes com alto grau de especialização e de outro grupos com alto grau de polivalência. As formas intermediárias, mais frequentes, também puderam ser observadas.

A explicação para tais variações situa-se basicamente na maneira como o Coordenador pensa a prática educativa e como se organiza para atingir os objetivos organizacionais. É justamente o processo de coordenação que determina a dinâmica da COEST, na medida em que usualmente define as relações entre as Agências e destas com o SUSUG.

Na COEST-A, os Agentes, segundo o depoimento do Coordenador são as peças mais importantes da equipe. São por outro lado, especialistas que, a partir da opção do MOBRAL pela Ação Comunitária, iniciaram uma tentativa de se tornarem "polivalentes".

"A equipe de técnicos da COEST-A está em processo de polivalência, pois embora com reduzido número de servidores consegue atender a todas as solicitações/atividades o que não se constitui em situação ideal pelo desgaste

(*) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais.

que ocasiona na equipe". (Depoimento Agentes - COEST-A) (*)

"Sobre o processo de polivalência que estamos vivendo, um bom exemplo é que devemos sair agora, todos da coordenação para trabalhar com captação de recursos, depois voltamos e o trabalho acumulou barbaramente". (Depoimento A gente - COEST-A) (**)

Os depoimentos sugerem que a polivalência não é vista como algo positivo. O envolvimento de todos os elementos das COEST's na captação de recursos por exemplo caracteriza-se mais como um mutirão. O depoimento mostra que uma disponibilidade para outras tarefas, que não as específicas de cada Agência, pode acarretar problemas, apenas superável se houver grande integração da equipe.

A análise da COEST-A permite-nos afirmar, portanto, que o modelo de interação entre as agências é fundamentalmente baseado em princípios de liderança e de trabalho em equipe e não em uma estrutura normativa.

Conforme foi destacado anteriormente esta COEST apresenta um ótimo nível de relacionamento entre as atividades meio e fim, e das Agências com o SUSUG. (**) A integração não significa apenas relacionamento entre indivíduos mas é o resultado de um comprometimento da equipe com a realidade do Estado e com os objetivos da Organização.

É possível afirmar que na COEST-A as Agências não são "reproduções" das gerências do MC mas unidades administrativas que revelam uma recriação dos objetivos dos Programas nos limites impostos pelas restrições da prática administrativa. A COEST nesse sentido, embora reconhecendo a necessidade de um grande esforço, obtém um relativo equilíbrio entre o atendimento às solicitações do MC e as demandas de nível estadual.

Este equilíbrio relativo que a COEST-A atinge deve-se também ao nível de integração Agentes/SUSUG. Nos trabalhos de

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Idem

(***) Ver Interrelações na COEST-A

grupo, no momento em que se discutiam os critérios para a eleição de prioridades de trabalho na COEST, ficou evidenciado que posturas diferentes, dos Agentes e do SUSUG, puderam servir de ponto de reflexão e crítica para os dois grupos.

Os agentes consideraram que os fatores tempo, data, período e prazo são determinantes das prioridades. Já os SE apresentaram mais o aspecto conteúdo como elemento definidor da prioridade.

Apesar de haver uma certa simetria entre os grupos, uma série de condicionantes - administrativos e técnicos - define uma precedência hierárquica dos Agentes sobre os SE's, reforçado pelo Coordenador e de certa forma contestada pelos SE's.

Nesta mesma ocasião, ao serem indagados sobre o fato dos Agentes determinarem as prioridades para os SE's, porque as receberam do MC obtivemos este depoimento:

"Claro - E nós, SE's lançamos para os SA's - na comunidade o SA trabalha o que a comunidade quer - e quando ele volta a gente vê que o que tínhamos eleito como prioridade não coincide." (Depoimento - SE - COEST-A) (*)

Cabe aqui ressaltar que existe um grande conhecimento da realidade estadual por parte de todos os elementos da COEST das dificuldades operacionais freqüentemente apontadas pelo SUSUG. As opções, em desenvolver ou não propostas do MC, em atender às demandas do MC ou rejeitá-las por não estarem adequadas àquela realidade, são o resultado tanto da posição de autoridade do Coordenador, reconhecida ao nível do MC, como por um consenso da equipe.

A descentralização a nível local é um fato embora não esteja necessariamente apoiada em procedimentos formalizados.

Na COEST-B o tema da pluralidade de atribuições ^(**) é vivido com muita intensidade, face às características do espaço

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Na COEST-A o tema é discutido como "polivalência".

geográfico a ser coberto. As grandes distâncias, dificuldades de locomoção e escassez de recursos humanos transformam a sobreposição de funções num pré-requisito.

"Eu fiz uma separação. Sei também que existe uma hierarquia. Quando um agente vai a campo ele está atuando junto a COMUN, SA, etc, êle está sendo um Supervisor, ali êle está sendo um Supervisor, ali êle não é o Agente de um programa". (Depoimento SE - COEST-B) (*)

Este fato não impede que ali também os agentes sejam vistos como a "elite técnica", e as agências reproduzam o fluxo preconizado pelo Sistema MOBRAL, Agências/Gerências.

"Se o MOBRAL instituiu o sistema de Agência é exatamente porque êle deve saber que o Coordenador não é um polivalente, tal em que possa tomar todas as decisões em todos os níveis, em todas as áreas né?
Outra coisa também é que como característica nossa de administrar, êles tem liberdade total de transar com a sua Gerência homóloga.
Quando vem um telefone, esse telefone não passa para mim não, eles já estão sabendo disso. É a Gerência tal querendo falar, já vai direto para o Agente. E a resposta direta.
Porque eu vejo a Gerência numa linha de transar tecnicamente com o seu Agente". (Depoimento Coordenador-COEST-B) (**)

A característica diferencial da COEST-B é o fato da grande valorização do "trabalho de campo". Nesse sentido o Agente quando "fora da COEST" é visto como supervisor. Na hierarquia real da COEST recupera-se a simetria entre Agentes e Supervisores Estaduais, enfatizada pelo Coordenador Adjunto.

A divisão entre área meio e área fim é decorrência natural da divisão de trabalho entre Coordenador e Coordenador Adjunto. Vale ressaltar, como já dissemos anteriormente, que na medida em que a direção da COEST se constitui em uma unidade não há qualquer comprometimento da eficiência e as atividades meio assumem seu lugar na Organização: viabilizam o al

(*) Anotações do Diário de Campo

(**) Depoimento retirado das gravações das entrevistas individuais.

cance dos objetivos.

A situação dos Agentes na COEST-C é o reflexo da inexistência de uma liderança capaz de superar as limitações de um modelo organizacional idealista em sua concepção. A necessidade de reproduzir um modelo proposto pelo "poder central" é considerada uma imposição absorvida de forma a-crítica. A inadequação do modelo leva à pulverização de atividades e a inexistência de liderança a uma quase total impossibilidade de um trabalho de quipe produtivo.

Esta postura de absorver de forma a-crítica o modelo proposto pelo MC tem seu reflexo mais nítido na compartimentalização dos vários níveis da COEST. Podemos afirmar que ali existem quatro grandes grupos; o grupo dos supervisores estaduais, o grupo de Agências meio e o grupo de Agências fim além do "Gabinete do Coordenador".

(*)

Abaixo temos alguns exemplos dessa compartimentalização.

"Eu preciso saber coisas da área meio assim como eles precisam saber das minhas. Por exemplo: 7% de cada convênio é destinado para a supervisão do programa. Analisando pedagogicamente eu constato que não houve supervisão, mas na prestação de contas está tudo certo - recibos de supervisão, tudo certinho e na informática está tudo certinho/. (Depoimento Agente- COEST-C)

"Quando há reunião área meio e fim, mesmo com acúmulo de trabalho, a informática sempre comparece, aí a gente recebe a informação: "não, é reunião para área fim", aí voltamos para as nossas mesas". (Depoimento Agente- COEST-C)

"C (**) M., você disse que algumas coisas deveriam ser colocadas pelo agente, mas é importante você colocar, estamos sabendo que não é a palavra da Agência, mas é o seu depoimento, a partir do que você observa.

(*) Extraídos dos trabalhos de grupo - in Diário de Campo.

(**) Idem

- AUX.ARAFE - Realmente há meses que a gente está desligando das áreas fim, inclusive nos Encontros do SUSUG e nas Oficinas...
- SE - Na preparação dos encontros quando vemos o tempo que cada Agente precisa, nem na preparação a Agência comparece.
- C - Você é o mais antigo da agência e tem 3 anos. Você chegou a viver esse momento em que houve essa polivalência?

Obs: Todos falam ao mesmo tempo.

- C - Então não eram só as áreas fim, as áreas meio também participavam?
- APROF - Claro, inclusive no tempo que a gente fazia treinamento em tempo de internato, e o trabalho da COEST continuava...
- ANPES - Esse encontro em regime de internato ainda tinha a vantagem dos elementos em geral se conhecerem melhor".

Além dessa falta de integração horizontal constata-se a existência de um outro obstáculo decorrente da rotinização das atividades em organizações burocráticas que perdem a dimensão dos objetivos por falta de liderança: a supremacia das atividades meio em detrimento dos fins.

"As solicitações das áreas meio (do MC), parece que eles não existem em função do processo educativo, deixam de ser fim. Eu tive que voltar antes da viagem porque tive de prestar contas para área meio, quando poderia ter ficado no campo mais alguns dias". (Depoimento Agente - COEST-C).

Na verdade esta foi a única COEST em que esse tipo de problema foi colocado, o que por um lado confirma o privilegiamento das áreas meio e por outro revela a excessiva dependência às normas burocráticas emanadas do nível central da organização, sem que haja qualquer crítica ou alternativa emergente a nível local.

"Do resultado desse trabalho espera-se um redimensionamento da atuação do MOBREAL, um planejamento mais integrado ao nível do MC, racionalizando o trabalho das COEST". (Relatório de Grupo COEST-C)

3.4. O SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

3.4.1. O Subsistema (*)

Segundo os textos oficiais do MOBRAL, a criação do Subsistema de Supervisão Global teve sua justificativa baseada em dificuldades de controle, na fase de implantação, de um programa de massa que adotara o estilo campanha.

PEREIRA (1979) interpreta a necessidade de criação do subsistema quando afirma a necessidade de *"manutenção de um padrão mínimo de desempenho; estímulo a uma flexibilidade que permitisse adequações às realidades locais"*. (**)

Os objetivos gerais e específicos do Subsistema foram formulados da seguinte maneira:

*"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". (PEREIRA, 1979) (***)*

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 interrelacionamento 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;*

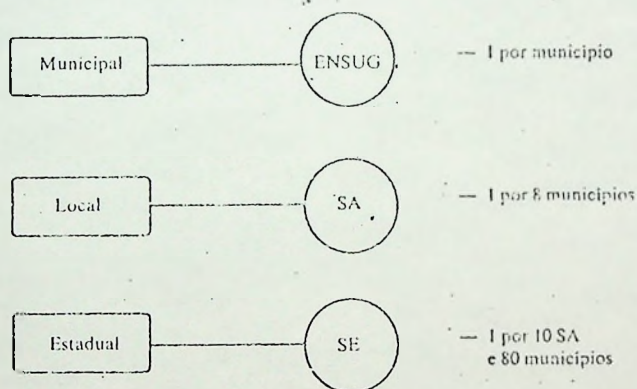
(*) A importância do Subsistema como elemento específico da Organização merece sua descrição detalhada.

(**) Página 197, in "Educação de Massa e Ação Comunitária".

(***) Página 201, in "Educação de Massa e Ação Comunitária".

- 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". (PEREIRA-1979)*

Para a realização do trabalho foram definidos os seguintes níveis de supervisão: (*)



ENSUG — Encarregado de Supervisão Global
SA — Supervisor de Área
SE — Supervisor Estadual

As características de cada um desses elementos foi descrita naquele documento da seguinte forma:

- "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)

(*) Pereira, Ely - 1979 in - Educação de Massa e Ação Comunitária.

Elemento responsável pela supervisão de uma área local, constituída por cerca de 8 municípios, que percorreria frequentemente. 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 teriam 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)".

As atribuições (*) de cada nível do Subsistema de Supervisão Global, foram assim definidas:

" - Supervisor Estadual

- . responsabilizar-se pelo trabalho de supervisão no campo, principalmente no que se refere à avaliação e controle dos municípios sob sua responsabilidade, através, fundamentalmente, dos contatos com os Supervisores de Área;
- . orientar, em campo, as atividades ligadas às áreas pedagógicas, de mobilização, de apoio e financeira;

(*) Estas atribuições foram listadas no momento da criação do Subsistema de Supervisão Global, quando existiam apenas os programas da área pedagógica. O mesmo texto menciona as alterações, ou seja, os acréscimos que foram sendo feitos na medida do lançamento de novos programas.

- . auxiliar os agentes nas suas tarefas de planejamento, programação, execução e a valiação.

- Supervisor de Área:

- . responsabilizar-se pela Supervisão, na área local, das atividades ligadas às áreas pedagógicas, de mobilização, de apoio e financeira;
- . atuar como um elemento de campo, com li gação direta com os municípios;
- . diagnosticar a situação dos programas do MOBREAL nos municípios sob sua responsabilidade;
- . orientar de forma direta e constante os Encarregados de Supervisão Global para 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 alfa betizadores". (Pereira, 1979)

Uma análise desses níveis já foi objeto de outros estudos, pontos principais reproduzimos a seguir:

Galvão (1976), referindo-se a ENSUG apontou os seguintes problemas:

"Como se pode constatar na análise das atividades em realização, o Encarregado da Supervisão Global executa muitas das atividades formalmente a tribuídas a outros elementos. Esse acúmulo de funções talvez esteja acarretando dificuldades no desenvolvimento de suas atividades, tanto a sim que os ENSUG's atingiram um nível apenas a ceitável de congruência no desempenho de suas atividades".

(*) Página 85, in "Congruência entre as atividades formais e reais das Comissões Municipais do MOBREAL".

Em 1981 a Coordenação do SUSUG aponta os seguintes problemas a nível do Supervisor de Área:

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

As características desses Supervisores foram estudadas pelo SEPES (1978).

*"O fato dos supervisores constituírem um contingente de jovens, na maioria com nível de escolarização elevado, especialmente treinados na tarefa de supervisão demonstra a qualidade dos recursos humanos envolvidos no subsistema, fato que tem garantido a manutenção do nível de qualidade das atividades do MOBRAL". (SEPES, 1978)(**)*

A percepção da Coordenação do SUSUG do papel do SE, por outro lado, não parece corresponder à prática verificada nas 3 coordenações. Para a Coordenação do SUSUG:

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

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

3.4.2. O Supervisores e suas Interrelações

O que mais chamou atenção no contato com o grupo de SEs foi a distinção que estabeleciam entre: polivalente X especialista. O Agente é geralmente visto como especialista atuando dentro da COEST enquanto o SE é polivalente e atua "dentro e fora".

(*) In "Estudo Preliminar do Modelo de Supervisão do MOBRAL - 1981 Coord. SUSUG.

(**) Ver Apresentação in, "Caracterização Sócio-Econômica e Cultural dos Supervisores de Área com mais de dois anos de atuação na Área de Supervisão do MOBRAL".

(***) "Níveis não hierárquicos - entendidos num movimento circular congregando um grupo de Supervisores (SA-SE). O princípio de regionalização passa a ser o elemento orientador desta característica" (Estudo Preliminar do Modelo de Supervisão do MOBRAL-1981- (Coord.SUSUG).

Esta "distinção" é reveladora de uma dificuldade tanto dos Agentes, quanto dos SE's no que diz respeito ao reconhecimento de suas funções e consequentemente de suas localizações na hierarquia administrativa. Isto foi recorrente nas 3 COEST's visitadas (***) .

"O Sistema" (SUSUG) é a Organização. É, Subsistema somos nós - que vai desde o Adjunto até o ENSUG. Existem níveis hierárquicos - cada um tem sua função. Mas a gente tenta disfarçar isso. No campo não se diferencia SA de SE. O que importa é a integração que leva a polivalencia. Acredito que o Supervisor é mais polivalente porque está mais perto do campo. Conhecer o trabalho do outro não significa ser polivalente, a gente (Supervisor) tem que ter um embasamento maior". (Depoimento SE/COEST-B)

"A integração que ela (SE) falou é o ideal. Percebemos em alguns momentos choques das propostas da Organização com a realidade regional. Seria importante que a integração fosse de baixo para cima e de cima para baixo. (Depoimento Agente/COEST-B)

Na COEST-B a diferença que se estabelece é entre o que detêm a informação e o que age:

"Não acredito que polivalente é aquele que tem a informação é aquele que age". (Agente/COEST-B)

Observamos também na COEST-A que os SEs são os responsáveis de fato pelo desenvolvimento do trabalho no campo , já que os Agentes pouco viajam. Assim o trabalho de Campo, atributo dos SEs tende a ter valoração equivalente quando oportunizada uma reflexão.

Nas COEST-B o tema recorrente na discussão com os SEs foi a integração, vista como necessária para a superação da dicotomia Agente/ especialista e SE/polivalente. O sentimento da integração é muito forte, os Agentes viajam sempre, e na maioria das vezes junto com algum elemento do SUSUG: (***) Os depoimentos reproduzidos, embora de uma só COEST são significativos de todas elas.

Seguem-se alguns depoimentos (*) ilustrativos:

"Quando falamos de Supervisor nos referimos a todos os técnicos da COEST(**). Não é fácil ir a campo, levantar expectativas, sensibilizar, conscientizar, mobilizar, e a gente volta com uma cara, sem ter conseguido fazer tudo". (Depoimento SE/COEST-B)

"Quando existe um encontro do SUSUG, a COEST inteira é SUSUG, Agentes, etc... A gente pensa muito em integração entre os níveis mas é muito difícil". (Depoimento SE/COEST-B)

"A Supervisão também é um serviço técnico. Se vou a campo não me apresento como APEDE, mas como elemento da Organização. O mesmo trabalho que eu faço lá, ele - Supervisor - faz. Eu vejo que os níveis devem ser intercalados, integrados na COEST. Quando trabalho com o SUSUG nunca me coloco como Agente Pedagógico. A única diferença é que eles ficam mais tempo em campo". (Depoimento Agente/COEST-B)

Na COEST-A ao final dos trabalhos solicitamos ao grupo de Agentes e de SEs que, analisassem o trabalho ali desenvolvido naqueles dez dias. Após a leitura do relatório de cada grupo evidenciou-se a complementariedade dos dois enfoques. O que vale salientar é o contexto no qual desenvolveu-se os trabalhos de grupo no que diz respeito às relações Agentes X SE. A dificuldade de equilíbrio na interrelação foi evidente e em alguns momentos a disputa hierárquica emergia. O "insight" para a complementariedade das diferenças foi característica desta COEST. Este reconhecimento não chegou a ser verbalizado pelos outros grupos, restringiu-se à constatação das distinções.

"ANPAC - Depois do relato dos SE's observamos que nosso relatório é uma introdução ao relatório dos SE's complementando-o.

"SE - Porque esta diferença tão grande nos dois relatórios?

"ANPAC - Vai muito da diferença de cada grupo. Eu acho que o SE pensa mais a nível de operacionalização - já busca indicadores para operacionalização.

(*) Retirados dos trabalhos de grupo, in "Diário de Campo
(**) Grifo nosso.

Já os agentes se preocupam com a
essência (*) (Depoimento-Agentes /
SE/COEST-A) (**)

Os aspectos de natureza estrutural e a dinâmica da COEST, são fatores capazes de explicar tais diferenças. Acreditamos que a forma de organização do trabalho na COEST seja o fator preponderante para explicar tais distinções. Baseamos nossa análise do fortalecimento do grupo de SE's como resultado de sua participação direta na ação educativa - no trabalho de campo — . No entanto segundo os próprios SE's o bom desenvolvimento do trabalho depende basicamente da sua relação com os Agentes, ou seja da integração SUSUG/Agentes, e sempre numa interação simétrica, o que deixa a desejar.

Os SE's, argumentam que seu trabalho estaria no mesmo nível do Agente, uma vez que cabe ao SE a responsabilidade pelo trabalho do SA e ENSUG, e ao Agente, a responsabilidade pelo seu Programa.

No entanto dentro da proposta do Sistema MOBRAL esta equivalência Agente/SE não está prevista. Consideramos que a existência de um excelente grupo de SE's extremamente dinâmico e reflexivo e seu consequente fortalecimento como grupo deve-se à permanente necessidade de operacionalizar as diretrizes da Instituição.

Situação peculiar quanto à interação SE/Agente que ora apresentamos, é a da COEST-C. As representações de integração e/ou complementariedade estão num nível mínimo. A verbalização correspondente, quase inexistente e a descrição da sua prática "dentro" e "fora" da COEST nos revela um distanciamento. A necessidade de integração mesmo quando há um direcionamento para o SUSUG, tende a generalizar-se para toda a COEST e a interação SUSUG / Agências, secundariza-se ou desaparece da verbalização.

Este fato é decorrência da atitude do Coordenador na sua forma de organizar o trabalho na COEST, da necessidade do

(*) Grifo nosso.

(**) Retirado dos trabalhos de grupo in "Diário de Campo.

próprio grupo de manter sua autonomia com relação a um poder autocrático, assim como do desempenho do Coordenador Adjunto, restrito à orientações administrativas. O nível de compartimentalização encontrado na COEST-C tem seus reflexos não apenas no isolamento do grupo de SE's mas na falta de integração da COEST de maneira geral.

Vale salientar que apesar disso, o SUSUG na medida em que atua essencialmente no campo, consegue perceber com clareza a defasagem das propostas da COEST em relação a realidade estadual, mas sem conseguir trazer os problemas para discussão na COEST. Abaixo transcrevemos parte de um trabalho de grupo^(*), que confirma a nossa análise.

"Relato - Grupo 2 - (Transcrição integral)

Participantes: APROF, ANFOR, 2 SEs, Assistente Adjunto, assistente do Coordenador

Tema- Falta de trabalho integrado entre agências/agências, agências/SUSUG

I - Preparação da Reunião Mensal SUSUG
(situação concreta)

- Dificuldades:
- definição das prioridades e o respeito a essas prioridades;
 - distanciamento das áreas meio e fim, acarretando prejuízo ao trabalho;
 - falta de polivalência da COEST;
 - não cumprimento do Planejamento da Reunião, principalmente das agências meio;
 - preocupação excessiva em transmitir as informações específicas de sua área sem levar em consideração aspectos importantes como:
 - o tempo
 - sobrecarga de informações

(*) O tema da discussão foi escolhido por eles. In "Diário de Campo".

- condições de assimilação do receptor
- acúmulo de informação
- não atendimento das solicitações de campo, prejudicando o desenvolvimento do trabalho;
- falta de um momento para capacitação de todos os elementos da COEST, objetivando um bom desempenho em campo.

- Sugestões: - 1. capacitação dos elementos envolvidos, tanto das agências Fim e Meio;
2. Um planejamento conjunto da COEST (Áreas Meio, Fim e SUSUG)
3. Um cumprimento do planejamento para que as prioridades estabelecidas não sejam prejudicadas em campo;
4. Uma análise criteriosa da avaliação do trabalho de campo, visando um replanejamento;
5. Planejamento da Reunião Mensal levando em consideração os pontos avaliados pelos SA e técnicos da COEST envolvidos;
6. Que as diretrizes das Gerências venham também, numa linha de integração.

Discussão

- SE - Quanto ao distanciamento das áreas meio e fim, êle fica mais evidenciado principalmente por parte das agências meio em relação as agências fim. Até que ponto as meio poderiam ajudar as fim?
- Nós sentimos que o grupo polivalente da COEST está cada vez mais reduzido e nós nos SUSUG sentimos isso. Nas agências estão cada vez mais "especialistas".

C - Por que há uma diminuição do grupo polivalente?

SE - Isto porque está faltando a capacitação em decorrência da desintegração.

Ass.Coor - De fato antes tinha mais, agora realmente diminuiu"

A discussão do grupo é extensa mas não se distancia dos itens contidos em "Dificuldades" e "Sugestões", que como vemos refere-se pouco a interação SUSUG/AGÊNCIAS, mesmo sendo esta, uma das propostas do tema.

V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho realizado permitiu a identificação de uma série de recorrências que podem servir de base ao processo de planejamento do MOBRAL. Fundamentalmente, surgiram como pontos centrais de reflexão as questões relativas à centralização do planejamento em oposição à descentralização da ação que a nova administração pretende superar através da adoção de um modelo de planejamento participativo.

Observou-se em primeiro lugar que a experiência do MOBRAL, acumulada em dez anos de existência, deve ser valorizada com o objetivo de subsidiar as novas propostas. Tal experiência, entretanto, é muito mais o resultado da prática da organização do que de seu discurso. Coletar informações sobre essa prática e sobre as eventuais distorções quanto aos objetivos da organização ao nível das administrações estaduais parece ter sido a maior contribuição do presente trabalho.

O primeiro ponto a ser ressaltado refere-se ao papel das Coordenações Estaduais (COEST's) na estrutura da Organização. Embora todo o discurso da organização tenda a valorizar a comunidade como o ponto focal do trabalho educativo observou-se que na prática o melhor ou pior desempenho da organização deveu-se à ação das Coordenações. O fato das Coordenações não terem personalidade jurídica pode representar um obstáculo à operacionalização de uma proposta de planejamento descentralizado na medida em que inúmeras decisões continuarão a se fazer na estrita dependência do MOBRAL Central. Isso não será, entretanto, um obstáculo maior se o nível de autonomia da COEST for efetivamente respeitado.

Embora possa ser reconhecida a importância da COMUN na estrutura do MOBRAL, qualquer tentativa de aprimorar o funcionamento da organização deve fundamentar-se em um esforço de tornar congruentes a estrutura das Coordenações e seus objetivos. A descentralização do planejamento deveria ser objeto não de uma proposta teórica mas da adoção de instrumentos capazes de efetivá-la.

Para que esse objetivo possa ser alcançado algumas sugestões podem ser estudadas:

Adoção de um plano diretor-Deveria ser atribuída as COEST's a responsabilidade de elaboração de um plano diretor com um

horizonte de planejamento de no mínimo tres anos onde as propostas do MOBRAL Central fossem avaliadas participativamente pelos diversos agentes. O Plano Diretor deveria constar de um rápido diagnóstico da situação da COEST e de propostas de ação que correspondessem às diretrizes do MOBRAL Central. Deveriam ser, por outro lado, estimados os recursos humanos e materiais necessários à implementação das propostas e, sobretudo, definidas as estratégias para seu atingimento. Grande ênfase deveria ser atribuída no Plano Diretor aos relacionamentos institucionais de nível estadual passíveis de colaboração por parte do MOBRAL Central. Ex: Agências estaduais às quais o MC deveria se dirigir no sentido de estabelecer ajustes e convênios de colaboração mútua.

Reorganização Administrativa- A reorganização administrativa das COEST's ajustando a estrutura de fato à estrutura de direito parece ser uma necessidade em todas as unidades vistas. Entretanto acreditamos que qualquer modificação na estrutura das COEST's só terá efeitos realmente positivos na medida em que suceder à elaboração de um Plano Diretor. Em nossa opinião a estrutura da COEST deveria corresponder aos objetivos do Plano e não procurar ser a reprodução do modelo adotado a nível central.

Administração Superior das COEST's- Embora a centralização administrativa e decisória pode ser bem sucedida em alguns casos particulares é necessário repensar a administração superior das COEST's. Em primeiro lugar consideramos que deva haver um esforço no sentido de dotar a estrutura das COEST's de pelo menos um órgão colegiado de assessoramento à direção no qual participem representantes do corpo técnico da unidade (SUSUG e Agências), representantes de outras agências educacionais do Estado e um representante do MOBRAL Central com vistas a avaliar sistematicamente o trabalho desenvolvido pela Coordenação (de preferência face aos objetivos de finidos no Plano Diretor. Em relatório anterior, sugeriu-se a adoção de mandatos para os Coordenadores, preferencialmente coincidentes com os períodos de vigência das administrações estaduais.

Valorização das atividades-fim-As atividades meio das Coordenações deveriam ser reordenadas em função das atividades fim, evitando-se dessa forma as distorções observadas no decorrer do relatório. Deveria ser pensada uma concentração de responsabilidades quanto às atividades de apoio (um gerente administrativo, p.ex.) nas mãos de um indivíduo que retivesse os instrumentos. A administração interna das COEST's não deve ser confundida com a administração de Programas e este fato parece ter sido responsável, em grande parte, pelo insucesso do modelo de homologias propugnado pelo SISTEMA MOBRAL.

Aprimoramento dos canais de comunicação COEST/MC - Grande parte dos problemas enfrentados pelo MOBRAL nos últimos 10 anos referem-se à produção de informações gerenciais. A excessiva padronização de instrumentos de coleta de informação e sua proliferação impediram que o caráter qualitativo dessa informação pudesse ter sido melhor aproveitado. O tratamento isolado da informação -existência de um agente voltado para a informação- parece ser expressivo de uma certa distorção.

Ênfase na modernidade administrativa - O fato do MOBRAL ter aparecido como uma organização "moderna" no contexto das instituições brasileiras voltadas para a educação é sem dúvida o condicionante principal dos seus principais problemas administrativos. O investimento no caráter nacional do programa associado a um modelo de programa de massa dotado de recursos administrativos extremamente inovadores serviu para que em muitos casos a eficiência do MOBRAL sobrepujasse sua eficácia. Entretanto, o projeto pode demonstrar que mais do que por deficiências do modelo adotado para a realização dos objetivos do que pelos próprios objetivos surgiram as maiores dificuldades da organização. O fato de adotar normas modernas de administração não é um mal em si, mas deve-se ter em mente que a produção da norma deve ser o resultado do exame de suas possibilidades de implementação. Nesse sentido acreditamos que o MOBRAL Central deva se constituir em órgão consultivo das administrações estaduais e não em

órgão normativo.

O segundo ponto a ser enfatizado nas presentes conclusões refere-se ao SUSUG. Sua importância nas COEST's é inegável e um esforço sistemático na sua valorização deve ser enfatizado. Para tanto algumas medidas são recomendáveis:

Valorização da administração do SUSUG a nível do MOBRAL Central - No decorrer da pesquisa observou-se a grande importância do SUSUG do ponto de vista da COEST. A essa importância entretanto não corresponde, a nível central, uma estrutura capaz de apoiar efetivamente o trabalho de campo do subsistema. Parece ser imprescindível organizar a nível central uma unidade dotada de recursos humanos que possibilitem a transformação do subsistema em órgão consultivo de planejamento e avaliação, aliviando-o da carga executiva que hoje lhe é atribuída. Recomenda-se, portanto, a vinculação do subsistema ao órgão de planejamento do MOBRAL Central e a participação de seus elementos de direção no processo decisório.

Valorização do SUSUG a nível das COEST's - O caráter de executores de uma política de ação "emanada do MC", com pouco espaço para a reflexão; uma certa inferioridade com relação aos agentes e uma grande sobrecarga de trabalho resumem os problemas do subsistema. O treinamento dos Supervisores em atividades de planejamento e avaliação poderia superar grande parte dos problemas encontrados no decorrer do trabalho. Nesse sentido seria extremamente importante e até mesmo prioritário que fosse feito um esforço no sentido de treinar os SE's e os SA's em práticas de planejamento participativo e de avaliação. No plano diretor, por outro lado, deveria ser promovida uma avaliação realista das necessidades de reforço do subsistema.

O terceiro ponto a ser enfocado refere-se à continuidade do processo de avaliação. Sugere-se que o MOBRAL Central promova um estudo análogo ao presente ao nível de COMUNS com o objetivo de examinar que tipo de estrutura a nível local poderia ser proposta em cada município para o desenvolvimento de seus programas.

VI - BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CITADA

- ETZIONI, Amitai (1980) - Organizações Modernas-Livraria Pioneira 6a Ed. São Paulo, 1980
- BLAU, Peter M. (1965) - "O Estudo Comparativo das Organizações in Campos, E., org. Sociologia da Burocracia, Zahar Ed. Rio de Janeiro, 1965
- SILLS, David L. (1957) - "A modificação de Objetivos" in Etzioni, A., org. Organizações Complexas, um estudo das organizações em face dos problemas sociais, Ed. Atlas, 1a Ed. 1978
- RAMOS, O.C.A & FONSECA, M.S.V. (1979) - "Por um sistema de Educação Permanente" in Correa, A.L., org. Educação de Massa e Ação Comunitária - MOBRL/AGGS, Rio, 1979
- GÓES, Moacyr de (1980) - De Pé no chão se aprende a ler-Civilização Brasileira, 1980
- CLARK, Burton R. (1956) - "Adaptação das Organizações e Valores Precários" in Etzioni, A., org. Organizações complexas, um estudo das organizações em face dos problemas sociais, Ed. Atlas, 1a Ed. 1978
- COSTA, Lamartine P. (1979) - "Estrutura e Funcionamento do MOBRL" in Educação de Massa e Ação Comunitária-MOBRL/AGGS, Rio, 1979
- FREITAG, B. (1978) - Escola, Estado e Sociedade, Edart, S. Paulo, 1978
- GADOTTI, M. (1980) - Educação e Poder, Introdução à Pedagogia do Conflito, Cortez Ed. 1980, S.P.
- BOMENY, Helena B. (1980) - Educação Moral e Cívica: Uma experiência de socialização política in Dados - Revista de Ciências Sociais, Rio, v.23 nº 2
- MOTTA, F.C.P & PEREIRA, L.C.B. (1980) - Introdução à Organização Burocrática, Ed. Brasiliense, São Paulo 1980
- BUCKLEY, Walter (1973) - La Sociologia y la teoria moderna, de los Sistemas, Amorratu Ed. 3a Ed. Buenos Aires 1973

- | | | |
|-------------------|--------|--|
| RATNER, Henrique | (1979) | - Planejamento e Bem Estar Social, Ed. Perspectiva 1a.ed., 1979, S. Paulo |
| WEBER, Max | (1964) | - Economia y Sociedad - Fondo de Cultura Economica, México, 1964 |
| DI ROCCO, G. | (1976) | - Educação de Adultos: Uma Contribuição para seu Estudo no Brasil-Ed. Loyola, S. Paulo 1976 |
| BEZERRA, Aida | (1980) | - "As atividades em Educação Popular" in .Bezerra et alli A Questão Política da Educação Popular, Livraria Brasiliense, 2a Ed. São Paulo, 1980 |
| PEREIRA, Ely S. | (1979) | - "O Sistema de Supervisão Global" in <u>Educação de Massa e Ação Comunitária</u> AGGS/MOBRAL, Rio, 1979 |
| GARCIA, Pedro B. | (1980) | - "A avaliação em Educação Popular" <u>Educação Popular - Suplemento 17 CEI</u> |
| RAMOS, Cleide | (1978) | - "Pontos de reflexão sobre a dimensão social do trabalho do MOBRAL" mimeo. |
| BLEGER, José | (1974) | - Psicohigiene y Psicologia Institucional Editorial Paidós-Buenos Aires 1974 |
| BLEGER, José | (1971) | - Temas de Psicologia (Entrevista y Grupos) Ediciones Nueva Vision, Buenos Aires, 1971. |
| WOLF, Eric | (1973) | - "Kinship, Friendship and Patron - Client Relation in Complex Societies" in <u>The Social Antropology in Complex Societies</u> Tavistock Publications, 1973 |
| MATTA, Roberto da | (1979) | - Carnavais Malandros e Heróis - para uma sociologia do dilema brasileiro - ZAHAR, Rio de Janeiro, 1979 |

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- | | | |
|----------------|--------|---|
| FURTER, Pierre | (1974) | - "Educação Permanente e Desenvolvimento Cultural" Editora Vozes. |
|----------------|--------|---|

- FREIRE, Paulo - (1980) - Vivendo e aprendendo IDAC - "experiências em educação popular"
- CECCON, Claudins -
- OLIVEIRA, Miguel D. Rosiska.
- PEREIRA, Luiz (1966) - "Educação e Sociedade" - Companhia Editora Nacional.
- FORACCHI, Marialice M.
- ETZIONE, Amitai (1978) - "Análise Comparativa das Organizações Complexas" - Sobre o Poder, o Engajamento e seus correlatos.
- MANFREDI, Silvia M. (1978) - "Política Educação Popular" - Edições Símbolo.
- COSTA, Beatriz B. (1979) - Educação Popular - Suplemento 17 -CEI "Para analisar uma prática de Educação Popular"
- GARCIA, Pedro B. (1979) - Educação Popular II - Suplemento 22-CEI- "Dois modos de conceber a avaliação em Educação Popular"
- LOVISOLO, Hugo R. (1978) - "Caracterização dos alunos do Programa de Alfabetização Funcional - SEPES MOBILAL
- LOVISOLO, Hugo R. (1979) - "A alfabetização e seus efeitos - o "follow-up" dos alunos do Programa de Alfabetização Funcional - SEPES/MOBILAL
- FILHO, Paulo de Góes (1979) - Alfabetização dos pais e educação dos filhos" SEPES/MOBILAL
- LEBLOND, Jean R.
- CRISTOPH, Priscilla
- BANDEIRA, Socorro D.
- ALMEIDA, Terezinha (1978) - "Programa de Alfabetização Funcional na Região Sudeste - subsídios para avaliação" SEPES/MOBILAL
- W.de
- CASTRO, Célia Lucia (1976) - "Subsídios para avaliação do Programa de Alfabetização Funcional - Nordeste-SEPES/MOBILAL
- M. de, ALMEIDA, Terezinha W. de
- KAUFMANN, Hans D. (1978) - "Algumas sugestões relativas à avaliação global do Programa de Alfabetização Funcional do MOBILAL"

- GALVÃO, VILMA (1976) - "Congruência entre as atividades for mais e reais das Comissões Municipais do MOBRL
- FILHO, Paulo de Góes (1978) - "Caracterização Sôcio-Econômica e Cul tural dos Supervisores de Área com mais de dois anos de atuação na área de su pervisão do MOBRL-SEFES-MOBRAL
- DAUSTER, Tânia (1979) - "O cavalo dos outros - Um estudo sobre a categoria social educação e os alu -
MARANHÃO, Helena P. et alii nos do Programa de Alfabetização Fun-
cional do MOBRL-SEFES-MOBRAL
- SISTEMA MOBRL (1974)
- DOCUMENTO BÁSICO - MOBRL - (1975)

ANEXO I

PLANO GERAL DE AVALIAÇÃO DO MOBRAL

1. Definição

A avaliação do Programa de Alfabetização do MOBRAL vem sendo realizada de forma sistemática desde 1976. Compreende não só a análise de informações sistemáticas obtidas através do Sistema de Informações da Gerência de Informática (GEFOR) como também através do resultado de pesquisas amostrais e estudos de caso realizados através do Setor de Pesquisa. (SEPES).

As idéias contidas no presente plano representam, portanto, a consolidação dos diversos tipos de investigação realizados e por realizar bem como uma exposição dos pressupostos teóricos que deverão orientar um projeto sistemático de avaliação do PAF a ser empreendido em 1980.

A orientação sobre o processo de avaliação do PAF ora proposta surgiu da necessidade de definir, compatibilizar e ordenar os diversos tipos de significados que pode assumir o termo "avaliação".

Para Costa e Sales (1): "Entende-se por avaliação, no âmbito deste plano, um processo de reorientação dos fins, dos meios e do acompanhamento de um processo".

Para Kauffman (2): "... pode-se definir avaliação global como uma tentativa científica para interrelacionar diferentes atividades, orientadas por objetivos, de um programa ou projeto com os seus resultados finais obtidos, na qual um raciocínio lógico analítico-explicativo se torna evidente".

Para Rocha (3) a avaliação seria o resultado da comparação entre duas situações, uma inicial e outra final, partindo-se do pressuposto de que foi realizada uma intervenção na realidade a partir da qual foi gerado um processo de mudança.

As três perspectivas acima enunciadas, constantes de documentos, elaborados como subsídios para a avaliação do PAF, nos servem de ponto de partida para uma reflexão sobre os objetivos do processo de avaliação.

Partindo do fato de que a experiência do PAF é definida por um, um espaço e por pressupostos que evoluíram no tempo seria impossível avaliar o programa sem levar em conta a interação entre os objetivos pretendidos, os processos realizados e os resultados obtidos. Cada um desses elementos condiciona e é condicionado pelos outros resultando em uma prática concreta, extremamente diversificada, no tempo e no espaço, que afinal de contas será o objeto da avaliação.

2. Os Condicionantes Práticos da Avaliação

Antes de passarmos a definir os elementos que fazem parte do projeto, alguns pontos devem ser mencionados na medida em que condicionam qualquer projeto de avaliação relativo ao Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAL. São estes três pontos:

- 1) A amplitude do programa;
- 2) O processo de desenvolvimento do programa;
- 3) A diversificação das formas de apropriação dos objetivos e conseqüente diversificação de resultados:

a) - A Amplitude

A abrangência do Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAL representa o primeiro elemento particular a caracterizar o programa. Tendo atingido, até o primeiro semestre de 1979, a cerca de 11.000.000 de pessoas e 3.953 diferentes comunidades, e se constituindo no maior programa de Alfabetização de Adultos já levado a efeito no mundo, o volume de informações disponível apóia-se num sistema de dados estatísticos compatível com a magnitude do Programa. Isto significa que, para o universo de comunidades atingidas pelo P.A.F., o MOBRAL dispõe daquelas informações diretamente relacionadas à operacionalização do Programa.

b) O Processo de Desenvolvimento do Programa

Ao lançar a nível nacional o P.A.F., o MOBRAL não partiu de um projeto experimental no qual todas as possíveis alternativas tivessem sido testadas. O PAF já nasce como um programa de massa no qual as adequações à realidade vão sendo introduzidas a partir das necessidades impostas pela própria realidade.

Mesmo o conceito de funcionalidade e a perspectiva de se tornar uma agência de educação permanente para adolescentes e adultos, latentes em sua lei de criação, foram se tornando realidade na medida em que novas necessidades iam se impondo às comunidades onde o programa ia se desenvolvendo.

c) A Diversificação Progressiva dos Resultados

A experiência do MOBRAF vem demonstrando que, embora destinado a uma clientela de mesmas características, e partindo de métodos de ação uniformes, o Programa de Alfabetização Funcional vem apresentando resultados diversificados em cada uma das unidades da Federação.

Esse fato poderia ser inicialmente imputado a diferenças regionais, que caracterizam um país como o Brasil, mas diferenças intra-regionais vêm sendo igualmente observadas.

3. Condicionantes Teóricos

No discurso do MOBRAL duas vertentes do pensamento moderno sobre a educação se juntam sem que atinjam uma articulação conceitual clara. A primeira dessas vertentes refere-se à teoria da educação que tem sua origem e seus pressupostos na apreciação do papel da educação no desenvolvimento econômico. Sinteticamente, ele atribui à educação um papel fundamental no processo de desenvolvimento e modernização por incidir diretamente sobre a competência dos indivíduos. Como resultados dessa ação se espera maior produtividade no campo do trabalho, atitudes modernas, em oposição a tradicionais, no campo de atividade social a melhores índices gerais de vida.

A segunda vertente se formula a partir de uma visão humanista na qual a educação colaboraria, sobretudo para a tomada de consciência do sujeito (consciência crítica) sobre as suas condições de existência. Supostamente, a partir dessa tomada de consciência, poder-se-iam produzir novas formas de organização capazes de promover alterações nas condições de existência criticadas.

Caso a filosofia do MOBRAL estivesse limitada ao primeiro tipo de perspectiva teórica apontada, uma avaliação por objetivos seria plenamente satisfatória. Tratar-se-ia de verificar até que ponto os objetivos da organização, emanados de seu nível central teriam sido ou não alcançados. No entretanto, como faz parte do discurso do MOBRAL, também a segunda perspectiva indicada, a avaliação por objetivos não é satisfatória.

Além disso, para cada uma das perspectivas teóricas que informam a ação do MOBRAL, é possível reconhecer objetos distintos de avaliação. No primeiro caso, a unidade de análise é o ator empírico individual enquanto ator econômico, político ou social. Na segunda, a unidade a ser investigada corresponderia às novas formas de organização coletiva, o conjunto das representações coletivas (tanto comportamentos quanto atitudes) que a prática da organização ou o "modo educativo" pudessem ter ajudado a criar.

(1) Essa articulação será explicitada na análise de Arlindo Lopes Correa: "Educação, Onisciente, Onipresente, Onipotente" - MOBRAL, 1979.

A coexistência, nem sempre pacífica, dessas duas visões da ação do MOBRAF tem reflexos imediatos no plano da avaliação e da pesquisa, não apenas no que se refere ao que deve ser considerado como objeto da investigação, mas também no que se refere à prática e a metodologia de trabalho.

O primeiro aspecto a ser considerado é o de que deve ser permanentemente explicitado a postura de quem avalia, evitando-se sempre que possível as ambigüidades e as contradições. Para isto o discurso do avaliador deve ser, na medida do possível explícito, o que eventualmente pode torná-lo polêmico.

4. Objetivos da Avaliação

Segundo Costa e Sales (1) o processo de avaliação deveria responder às seguintes perguntas:

1) Os objetivos são definidos em função da realidade sócio-político-econômico-cultural dos grupos a serem atingidos, em função das possibilidades dos meios disponíveis, bem como a partir de uma consulta aos grupos a serem atingidos?

2) Os meios são procurados, definidos e articulados em função dos objetivos definidos?

3) Os instrumentos utilizados no acompanhamento do processo são atomizados e setorializados, ou levam em consideração a totalidade, ou seja, permitem, efetivamente, reorientar os fins e os meios?

Para Rocha (2):

"sistema de avaliação, está basicamente voltado para analisar os seguintes fatores:

a) o ambiente em que se situa o sistema educacional (SE). A partir da avaliação do ambiente, há maior possibilidade de planejamento para decisões pelo estudo das necessidades locais existentes, das condições favoráveis ou desfavoráveis para se obter mudanças decorrentes da aplicação dos processos educacionais.

A caracterização do ambiente, ou realização do diagnóstico, é representada pela análise de pessoas, grupos, entidades, comunidade segundo variáveis sócio-econômicas e políticas";

b) quais são as características dos componentes de entrada do SE, ou seja, quais os recursos mais convenientes que devem ser mobilizados para o alcance dos objetivos;

- c) relativos aos procedimentos estratégicos e operacionais alternativos, que devem ser comparados quanto a sua eficiência para aplicação à instrução, mobilização, organização, etc,
- d) resultados finais obtidos como produto do SE. Assim, a avaliação de resultados está voltada para a determinação da quantidade e qualidade do(s) produto(s) do SE; e
- e) as interrelações derivadas de análise conjunta dos fatores descritos anteriormente, principalmente aquelas que identificam as mudanças quantificáveis em indivíduos, grupos, entidades e comunidades.

Os objetivos acima anunciados bem como as questões colocadas definem na literatura duas categorias que procuram medir as ações e políticas organizacionais. Esses conceitos são o de eficiência e eficácia.

Segundo Rocha

"A avaliação da eficiência dos processos lançados pela instituição que administra o SE deve relacionar as características dos recursos manipulados com os resultados obtidos.

Então, os seguintes recursos devem ser computados como entrada do sistema, para obtenção do índice de eficiência: financeiros, humanos, materiais e equipamentos, etc.

Como resultados do sistema educacional alguns itens devem ser considerados: alunos alfabetizados, treinamentos efetuados sobre os recursos humanos mobilizados, realizações da comunidade, eventos culturais promovidos, elementos aprovados em cursos de extensão educacional, etc.

A avaliação de eficiência dos procedimentos estratégicos e operacionais enfoca o estudo de variáveis tais como alunos matriculados ou freqüentes aos vários cursos, pagamentos efetuados a monitores/instrutores, material didático distribuído entre a clientela, número e tipo de localidades alcançadas pelos programas da entidade, grupos populacionais que participaram dos programas, etc.

Estas variáveis seriam relacionadas, também, com aquelas variáveis de resultados e/ou de entrada do sistema educacional.

O interrelacionamento deste conjunto de variáveis determinaria, então, a eficiência no atual estado do(s) processo(s) e indicaria qual a combinação das variáveis que conduz à melhor "performance" possível.

O mecanismo para medir a eficácia de um sistema educacional (formal ou não formal), representado por um conjunto de programas/processos educacionais, é mais complexo na prática.

A razão principal é que se torna necessário examinar as conseqüências (resultados) da ação educacional que causou, como se espera, um impacto direto sobre o objeto do processo, ou seja, sobre a clientela (grupos, entidades ou comunidade), bem como as conseqüências que demonstrarão que a produtividade global do sistema é compatível com as expectativas nacionais ou internacionais".

5. AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO

O modelo teórico de avaliação do MOBRAL compreende o recorte da realidade a ser estudada a partir de três dimensões; que classificam a ação do MOBRAL:

1. Análise Administrativa x Análise Educativa;
2. Análise Externa x Análise Interna;
3. Análise da Dimensão Simbólica x Análise da Dimensão Material.

A cada uma das dimensões acima indicadas corresponde o levantamento de um conjunto de hipóteses de trabalho e uma estratégia diferente para a obtenção de resultados.

5.1 - Análise Administrativa e Análise Educativa

Na primeira estratégia a recuperação dos resultados da ação do MOBRAL será feita através de duas grandes etapas compreendendo hipóteses relativas aos resultados e objetivos educativos e administrativos.

A recomendação de Costa e Sales compreende a seguinte estratégia:

1. Constatações

1.1 - Identificação dos Objetivos

a) Objetivos Administrativos

Considera-se como objetivo administrativo dos programas/projetos/atividades o que foi estipulado para ser alcançado (metas), tanto em termos numéricos como em termos da utilização do produto.

Exemplo: número de salas de aula a ser implantado, número de postos culturais a ser implantado, número de fossas a ser construído, etc. e sua utilização, número de pessoas participantes dos programas/projetos/atividades e a aplicabilidade dos conhecimentos e habilidades adquiridos.

b) Objetivos Educativos

Considera-se como objetivo educativo dos programas/projetos/atividades o que o MOBRAL, como Instituição de educação, deve pretender em termos de incorporação/modificação de comportamentos e atitudes, no que diz respeito ao uso e/ou significação da instrução, saúde, lazer, trabalho, etc.

1.2 -- Identificação dos Resultados

a) Resultados Administrativos

Considera-se como resultado administrativo dos programas/projetos/atividades o que, efetivamente, foi conseguido em relação ao que foi proposto, tanto em termos numéricos como em termos da utilização do produto.

Esses resultados devem ser considerados separadamente, em relação aos grupos atingidos e em relação às diferentes instâncias do MOBRAL: MOBRAL Central, COEST/COTER e campo, incluindo os alfabetizadores.

b) Resultados Educativos

Considera-se como resultado educativo o posicionamento consciente dos grupos atingidos pela ação do MOBRAL, no que se refere à instrução, saúde, lazer, trabalho, etc.

As fontes de recuperação dos resultados administrativos e educativos dos programas/projetos/atividades são as pesquisas de campo efetuadas pelo MOBRAL Central, nos diversos níveis: clientela, alfabetizadores, Sistema de Supervisão, etc.; os estudos e pesquisas realizados pelas COEST/COTER e COMUN; os depoimentos dos agentes implicados nas ações do MOBRAL, em todos os níveis.

1.3 - Identificação dos Meios Utilizados

Nessa etapa cumpre identificar, para os programas/projetos/

atividades, os recursos materiais, humanos e financeiros utilizados na implantação e desenvolvimento das ações.

As fontes de identificação dos meios utilizados são os Projetos de Implantação dos Programas, as programações físico-financeiras das gerências e os vários controles financeiros do MOBRAL (GERAF).

1.4 - Identificação do Processo

a) Aspecto Administrativo

Considera-se, como aspecto administrativo do processo, a articulação dos meios materiais, humanos e financeiros na implantação dos programas/projetos/atividades - desde a decisão quanto à prioridade, definição dos objetivos, passagens pelas diferentes instâncias administrativas do MOBRAL, até a implantação final.

As fontes de pesquisa dos aspectos administrativos do processo são os documentos relativos aos Projetos de Implantação dos Programas e pesquisas junto aos agentes implicados no planejamento e execução das ações desenvolvidas.

b) Aspectos Educativos

Considera-se que um processo é educativo, em relação aos grupos atingidos pela atuação do MOBRAL, se:

- parte do que é solicitado pelos grupos atingidos;
- consultam-se os grupos atingidos da solução dos seus problemas;
- aproveita-se a experiência de vida pessoal e comunitária dos grupos atingidos;
- criam-se oportunidades de participação dos grupos atingidos na identificação e solução de seus problemas;
- não se substituem os grupos atingidos na busca de soluções para seus problemas junto às autoridades;

- busca-se inserir os problemas locais no contexto da sociedade como um todo.

Considera-se que o processo é educativo, no interior da Instituição, quando ela observa a aplicação de certos dos pressupostos, entre os quais são privilegiados:

- consulta aos planejadores e executores dos programas/projetos/ atividades na implantação e implementação das ações;
- troca de experiência e conhecimentos entre as diferentes instâncias (MOBRAL Central e COEST/COTER) e hierarquias (chefias e técnicos) durante o desenvolvimento dos programas/projetos/ atividades visando à avaliação e realimentação do processo.

O modo de recuperação dos aspectos educativos do processo, tanto em relação aos grupos atingidos como em relação à Instituição, é a realização de pesquisas sobre a prática atual e as análises das pesquisas e depoimentos sobre a prática passada.

2. Avaliação

A avaliação propriamente dita, tanto dos aspectos administrativos como educativos, se iniciará pela confrontação dos objetivos pretendidos e os resultados alcançados. Em seguida, far-se-ão indagações sobre os objetivos e o processo, a saber:

1º) Indagações quanto aos Objetivos

- 1) Até que ponto os objetivos pretendidos estão explicitados?
- 2) Até que ponto houve participação dos grupos atingidos e dos técnicos responsáveis pelo planejamento e execução dos programas na definição dos objetivos pretendidos?
- 3) Até que ponto os objetivos pretendidos (explicitados ou não) estão adequados à realidade sócio-político-econômico-cultural dos grupos atingidos pela ação do MOBRAL?
- 4) Até que ponto os objetivos definidos estão adequados aos recursos materiais, humanos e financeiros da Instituição?

14

29) Indagações quanto ao Processo

a) Aspecto Administrativo

- 1) Até que ponto os meios são definidos e redefinidos em função dos objetivos?
- 2) Até que ponto a qualidade dos meios são adequados aos objetivos?
- 3) Até que ponto os recursos disponíveis na comunidade são adequadamente mobilizados?

b) Aspecto Educativo

- 1) Até que ponto os pressupostos que identificam os aspectos educativos do processo (item .1.4. - alínea b) são respeitados na ação do MOBREAL?

5.2 - Análise Externa e Análise Interna

O modelo de análise que reconhece na ação dos programas de alfabetização uma dupla dimensão: externa e interna foi fortemente inspirado no trabalho de Couvert publicado pela UNESCO (1979).

5.2.1 - Avaliação externa

Deverão ser buscadas no contexto sócio-econômico as condições que permitiram a criação do programa bem como os fatores gerais que determinaram a feição do programa tal como foi implementado.

No âmbito da avaliação externa procurar-se-á comparar:

1. A experiência do PAF com outras formas de educação: sistema formal de ensino e supletivo.
2. A experiência do PAF com outras experiências nacionais de educação de adultos ligadas à alfabetização.

Nesse sentido vamos comparar resultados do PAF com as modalidades citadas através da análise comparada de custos sociais e econômicos quanto de resultados educativos.

5.2.2 - Avaliação Interna

Deverão ser buscadas no âmbito interno da avaliação, os elementos capazes de explicar o desenvolvimento do programa nos últimos 10 anos.

A avaliação interna abrange os seguintes aspectos:

A) Avaliação do rendimento quantitativo da ação compreendendo:

1. Características dos Participantes;
2. Frequência;
3. Desenvolvimento dos Cursos;
4. Aprovação;
5. Características dos Instrutores;
6. Características dos Supervisores.

Os dados relativos a cada um dos elementos acima fazem parte do Sistema de Informações do MOBREAL e serão tratados da forma abaixo.

. Descrição ano a ano dos perfis.

. Comparações regionais, estaduais e em amostras de unidades locais com rendimento máximo e mínimo.

. Estabelecimento de correlações e análise (através de regressão) para o estabelecimento de hipóteses explicativas.

Na análise quantitativa, cada uma das unidades estudadas será individual não levando em consideração formas de organização, recursos disponíveis etc.

Os dados para a análise quantitativa estão disponíveis a nível central através do Boletim de Frequência.

B) Avaliação do rendimento qualitativo:

1. Desempenho dos Participantes;
2. Características dos Grupos;

3. Administração do Projeto a nível local;
4. Caracterização da Comunidade;
5. Caracterização dos Recursos Humanos alocados ao Projeto a nível local;
6. Caracterização dos Recursos Financeiros alocados ao Projeto a nível local;
7. Caracterização dos Recursos Materiais;
8. Caracterização da metodologia utilizada, em particular, alternativas ao PAF tradicional;
9. Análise dos testes aplicados.

Os dados relativos à dimensão qualitativa tal como exposta estão contidos nos seguintes estudos:

- . Subsídios à avaliação do Programa de Alfabetização Funcional - Regiões NE e SE. (Nível Regional/Local).
- . Subsídios à avaliação do PAF - São Paulo (Nível Estadual).
- . Estudo sobre a Percepção do Aluno do PAF (Nível Metropolitano - R.J.).
- . Caracterização do Aluno do PAF e Follow-up (Nível Nacional).

Os três primeiros estudos compreendem a descrição do PAF em 44 Municípios, abrangendo cerca de 5.000 participantes, realizada em 4 anos 1975/1976/1977/1978.

Pretende-se reanalisar os resultados obtidos através de modelos estatísticos mais sofisticados, correlação múltipla, regressão, etc. através da utilização do SPSS.

Os testes aplicados foram objeto de estudos lingüísticos e de construção de testes realizados em 1978.

Face ao desempenho no teste de escrita, considerado o mais complexo,

estão sendo desenvolvidos estudos para a avaliação da capacidade psico-motora do adulto analfabeto.

Além desses trabalhos foram realizados os seguintes estudos básicos relativos ao estabelecimento de padrões destinados à mensuração do desempenho.

1 - Relativos ao Teste:

- Construção e Pré-Teste de uma bateria de testes de leitura, escrita e cálculo (Maranhão).
- Construção e Validação de teste com referência a critério de leitura e escrita para o Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAL.
- Análise de erros cometidos nos testes de escrita pelos alunos do MOBRAL.

Outros estudos podem ser mencionados no plano qualitativo:

- Relativos a recursos:

. Congruência das atividades formais e reais das Comissões Municipais do MOBRAL.

- Relativos a resultados:

. Alfabetização dos Pais e Educação dos Filhos.

C) Avaliação dos Efeitos dos componentes logísticos do PAF:

- . Despesas com pessoal;
- . Despesas com equipamento;
- . Despesas com manutenção.

Receitas

- . Origens;
- . Distribuição.

Os estudos para a avaliação dos resultados deverão atender à uma análise histórica dos investimentos e a comparação com os principais resultados quantitativos.

Serão baseados nos orçamentos detalhados a nível de Programa e Projeto e de Coordenação Estadual.

D) Avaliação dos conteúdos do Programa

Os estudos relativos aos conteúdos do Programa compreenderão o detalhamento das hipóteses levantadas em A, B e C e compreenderão a participação de todos os Estados através de uma análise do material disponível, em termos de avaliação, em cada uma das Coordenações Estaduais. Serão estudadas as principais alternativas adotadas a nível local para o desenvolvimento do PAF.

Neste nível a avaliação compreenderá:

- 1 - Estudo da adequação do programa aos objetivos da unidade central.
- 2 - Alternativas estaduais para o desenvolvimento do programa.
- 3 - Adequação do programa à população alvo.
- 4 - Coincidência do desenvolvimento do PAF a nível estadual com o planeamento. Serão examinados 3 tipos de casos:
 - . Estados de alta meta;
 - . Estados intermediários;
 - . Estados de meta baixa.
- 5 - Adoção dos princípios de base do método, com ênfase no treinamento.
- 6 - Adoção de métodos especiais (Metodologias Alternativas) inclusive com a adoção conjunta de outros programas.
- 7 - Material didático usado.

Os resultados permitirão o levantamento de hipóteses sobre a diversidade de resultados a nível estadual.

E) Avaliação dos resultados obtidos

A avaliação dos resultados obtidos levará em conta não apenas todos os aspectos anteriormente enumerados como também o exame, no plano individual e social, das mudanças acarretadas.

Para a análise dessas mudanças a avaliação não poderá ser restrita ao PAF, visto que a dimensão de funcionalidade é dada através do conjunto de Programas do MOBRAL. Sendo assim, será feita uma seleção de municípios onde o conjunto de programas tiver sido adotado e de outros onde apenas o PAF foi implantado. Com relação a estes municípios serão estudados:

- 1 - Hipótese relativas ao desejo de mudança. Alguns trabalhos como a análise de "resistência" já estão em desenvolvimento.
- 2 - Hipóteses relativas à inserção dos alfabetizados no meio social e cultural: dimensão prospectiva (Educação dos Filhos e Estrutura de gastos).
- 3 - Hipóteses relativas à inserção no meio social e cultural: dimensão cognitiva-aquisitiva e heurística (Utilização de "mass-mídia", utilização da leitura e escrita e procura de recursos do estado).
- 4 - Hipóteses relativas à inserção no meio social e cultural: dimensão integrativa.
- 5 - Hipóteses relativas ao meio material e a produção.
- 6 - Hipóteses relativas ao meio material e à renovação da força de trabalho.
- 7 - Hipóteses relativas à transformação do meio econômico.
- 8 - Hipóteses relativas à transformação do meio psico-cultural.

As hipóteses 1 e 2 relativas ao valor da educação foram estudadas

através de 2 estudos de caso profundos: Educação no Meio Rural e a Categoria Educação em Classes de Baixa-Renda (Cidade de Deus).

A hipótese 5 será objeto de estudo aprofundado da Relação Educação e Trabalho nas classes de baixa renda.

A hipótese 6 será objeto de estudo sobre Saúde e Classes de Baixa Renda e da Avaliação do PES.

As demais hipóteses serão testadas em quatro situações tipos:

- Municípios Metropolitanos;
- Municípios de área urbana significativa (cidades médias);
- Municípios de pequena área urbana (cidades de menos de 50.000 habitantes);
- Municípios predominantemente rurais.

Com a análise de todos esses componentes em grande parte já cumprida pelo MOBREAL obteremos o quadro de Avaliação Global do PAF. Os indicadores já selecionados quanto à dimensão interna da avaliação encontram-se em 6.

5.3 - Análise material e análise simbólica

Como afirmamos anteriormente a ação do MOBREAL se processa em vários níveis - Central, Estadual, Municipal e Local - e de duas formas: material e simbólica.

A forma material corresponde ao conjunto de dispositivos organizacionais (como, quando, onde e para que) que tornam possível a distribuição dos recursos humanos e materiais da organização.

A forma simbólica se refere especificamente ao conjunto do discurso que orienta, através de uma hierarquia de valores, conteúdos, conhecimentos e ações a prática da organização. Em outras palavras, a forma simbólica diz respeito ao conjunto de representações que em cada nível da organização são produzidas, distribuídas e reproduzidas, considerando que a reprodução (reapropriação,

recodificação, reinterpretação) pode apresentar uma discrepância considerável com relação ao modelo original.

A forma simbólica, dentro desta concepção é polivalente e relativamente autônoma em cada um dos níveis em que se produz. Nesse sentido pensar na avaliação do MOBRAL a partir de uma proposta globalizadora, o que já ocorreu algumas vezes em estudos acadêmicos, nega a perspectiva de avaliação que se pretende adotar. Não se pretende pressupor uma prática para o MOBRAL a partir de uma única proposta. Pretende-se sim observar tanto a prática da organização quanto seus princípios a partir do ponto de vista dos atores envolvidos nessa prática.

A distinção entre forma material e simbólica, em cada nível da organização constitui uma estratégia que busca localizar a complexidade e as contradições que dizem respeito à ação do MOBRAL. Pretende-se introduzir uma perspectiva explicativa na análise da organização frente a uma perspectiva simplesmente descritiva que estaria imersa numa avaliação clássica por objetivos.

Para que esta perspectiva de avaliação seja adotada não se pode pretender uma avaliação de massa. Pretende-se a concentração dos esforços no último nível da organização, ou seja nas localidades onde realizamos efetivos esforços para a implementação do programa.

ANEXO II

ALGUMAS SUGESTÕES RELATIVAS À AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO FUNCIONAL DO MODRAL

Hans D. Kaufmann
Perito da UNESCO

I - Geral

1.1. Num sentido mais amplo, pode-se definir avaliação global como uma tentativa científica para interrelacionar diferentes atividades, orientadas por objetivos, de um Programa ou Projeto com seus resultados finais obtidos, na qual um raciocínio lógico analítico-explicativo se torna evidente. Assim entendido, avaliação global é nada mais nada menos do que a ordenação de várias peças coletadas no processo do programa e seu resultado de maneira a obter uma configuração final daquilo que ocorreu com a utilização dos meios empregados.

1.2. Nas Ciências Sociais encontramos instrumentais de pesquisa relativamente apurados, baseados em diferentes teorias e modelos. Mesmo assim a determinação das saídas de um projeto social com relação às suas entradas até agora demonstram até um certo ponto a inadequação dos métodos disponíveis quando se tenta adequar e definir um valor para os efeitos não monetários. Este é particularmente o caso em projetos educacionais do tipo extra-escolar.

1.3. Quanto mais ampla e mais abrangente as metas educacionais são concebidas, como é o caso da campanha de massa do Programa de Alfabetização Funcional do MODRAL, tanto mais importante se torna a definição de tais objetivos em termos operacionais e sua transmissão para aqueles que finalmente deverão executar as atividades do projeto. Isto é imperativo quando se lida com milhares de alfabetizadores, que são os responsáveis pelo processo de ensino/aprendizagem através do qual esses objetivos deverão ser alcançados.

1.4. A campanha de alfabetização de massa das dimensões aplicáveis ao Brasil, depende para sua realização de uma bem concebida estrutura organizacional descentralizada. Isto foi alcançado num certo sentido, pelo MOBRAF, e pode servir como um exemplo por excelência para outros países que se engajam em programas dessa natureza, que lidam com problemas do analfabetismo de adultos. Entretanto, quanto maior o grau de descentralização, maior a necessidade do estabelecimento de um conjunto de controles internos para tal sistema, de modo a torná-lo apto a dirigir as atividades de acordo com sua compatibilidade, com certas políticas do programa no maior grau de confiabilidade. Isto se aplica ao fluxo de informações multidirecionais do órgão central até o nível da base e vice versa (controle de retroalimentação).

1.5. Treinamento básico inicial, treinamento em serviço e supervisão educacional, aqui entendido mais no sentido de uma orientação educacional corretiva e encorajadora, devem ser considerados como os núcleos centrais para o sucesso da ação empreendida.

1.6. O grau de determinação e controle do que está acontecendo é determinado, entre outros fatores, pelas finalidades políticas dos responsáveis; pela posição da unidade de pesquisa encarregada de efetuar os estudos dentro de uma dada estrutura organizacional; e pelo grau de coordenação e colaboração que esta unidade pode ter em relação aos departamentos executivos.

1.7. O ideal seria incluir a avaliação do programa desde o início, isto é, durante a fase conceitual (estudos de viabilidade), fase experimental (estudos pilotos), realização do programa (estudos processuais) até o término do programa (avaliação final).

Se houvesse o projeto de uma avaliação básica predeterminada ao início de um programa, a análise processual e avaliação final dos resultados estariam grandemente facilitadas. Diagnósticos-descriptivos e estudos analíticos-explicativos, concebidos e efetuados complementarmente, deveriam alcançar uma compreensão global do resultado, isto é, de resultados antecipados e dos não-antecipados em termos de impactos, mudanças, etc. dentro de diferentes dimensões contextuais.

1.8. Desde que a educação, ao mesmo tempo influencia e é influenciada pela sociedade, numerosos fatores exógenos se reproduzem e refletem nos resultados finais. Assim para isolar a influência variável educação, de seus próprios objetivos, surge um sério problema metodológico. Uma quase clássica abordagem frequentemente usada é o método de se estabelecer um projeto experimental de forma a usar os chamados grupos de controle. Assumindo-se que mantendo-se constantes todos os outros fatores, as diferenças encontradas entre grupos expostos e não-expostos ao programa, teriam uma grande probabilidade de serem atribuídos aos fatores globais relacionados à educação como uma variável. Grupos de controle não precisam ser necessariamente escolhidos de uma mesma comunidade ou mesma área que os grupos de grupos exposto, mas tem que ser estabelecida homogeneidade com respeito a certas características, como por exemplo sexo, faixa de idade, status familiar, atividade ocupacional, filiação religiosa, locação residencial (rural/urbana) e outros.

1.9. Se por acaso tal projeto experimental não é exequível devido a restrições impostas com respeito a representatividade em escala nacional (falta de dados, informações, pessoal, custos envolvidos, etc.), por um lado amostras limitadas regionalmente seriam suficientes e por outro lado variáveis intervenientes controladas internamente ao nível do programa:

como grau de participação, tempo de frequência a curso de alfabetização funcional (agrupamento de alunos desistentes) grau de participação bem sucedida (grupamento de participantes que não-fazem exame final, grupamento dos que-são reprovados e/ou dos que passam nos exames finais, etc.), continuidade de uma forma ou de outra no processo educacional (grupamento de participantes que entram no Programa de Educação Integrada/PEI, Programa-Supletivo, outros programas do MOBIL), pode ser empregada para estabelecer um projeto experimental no âmbito interno do programa, independente da questão de representatividade nacional.

1.10. O fato do MOBIL estar executando uma campanha de massa por um período de 10 anos, oferecendo um conjunto de programas de cursos continuados, possibilita que a equipe de pesquisas empreenda estudos longitudinais, o que em muitos casos em outros países não é possível, seja pela estrutura do programa, seja por verba limitada ou outras restrições específicas. Apesar de dados originais coletados antes de 1975 não serem mais acessíveis, exceto de uma forma agregada no GEFOR, os instrumentais originais de coleta de dados estão disponíveis a partir daquele ano, o que permitirá encontrar antigos participantes do Programa de Alfabetização Funcional num período de 5 anos. Com relação ao período que antecede 1975 isto será muito difícil, embora não seja impossível. Poder-se-ia, por exemplo solicitar aos antigos alfabetizadores, aqueles que ainda trabalham para o MOBIL desde os primeiros anos, que informem a unidade de pesquisa se e que espécie de informações eles retiveram em duplicata para os anos de 1970 a 1975.

Pode ser vantajoso analisar essa questão, já que valiosas informações detalhadas poderiam ser recuperadas, e que em outras circunstâncias estariam perdidas. Por exemplo, uma alfabetizadora encontrada em Mangueiras, município do Rio de Janeiro, chamada Stella Pires da Cunha, não somente tinha

guardado duplicatas de boletins de frequência desde 1970, como também retinha outros dados de ex-alunos, assim como uma espécie de diário de classe contendo seus planos de aula, desde quando começou a trabalhar como alfabetizadora do PAF. Esses últimos poderiam muito bem serem usados como talvez uma série de monografias pedagógicas.

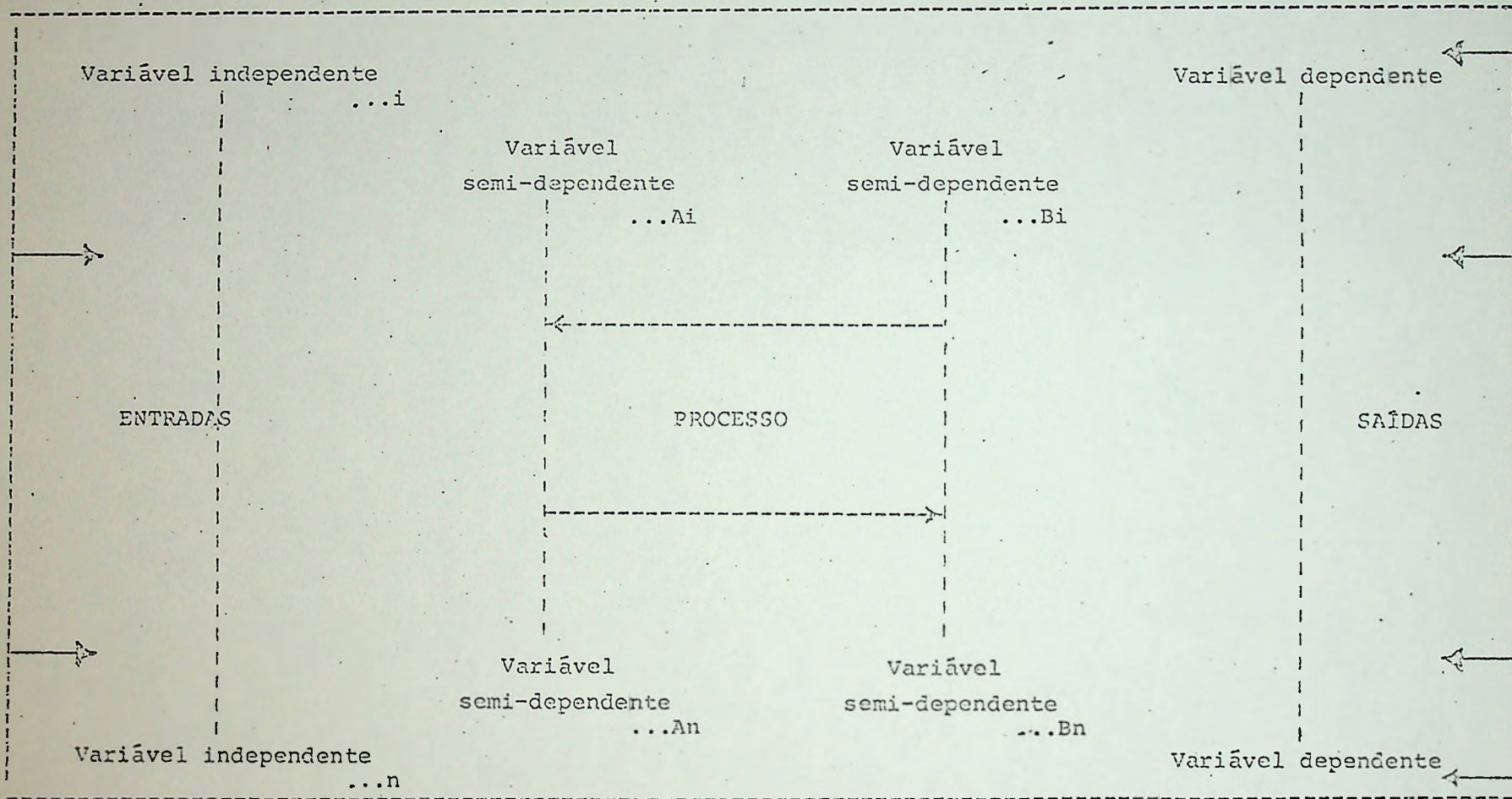
1.11. Análise avaliativa de programas extra-escolares tem uma tendência de se concentrarem em relações unívocas, resultando em interpretações deturpadas de possíveis efeitos do processo educacional dentro das áreas de objetivos selecionadas. Até agora, essa linha de análise tem sido essencialmente seguida pela unidade de avaliação.

Reconhecidamente, análise multi-variável dos possíveis efeitos de educação de adultos na sociedade pressupõe um modelo teórico de interrelações, que, devido ao escasso trabalho teórico feito até agora nesse campo e dificuldades na coleta de dados necessários, parece não ser nem possível nem prático para ser empregado no presente estágio de operações. Entretanto, seria aconselhável, e do ponto de vista técnico viável (viabilidade de computarização, colaboração com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponibilidade de certos dados básicos competência técnica, etc), projetar e implementar análises multivariáveis "restritas" aos planos experimentais externos ou internos propostos. Embora o modelo teórico na página 7 seja concebido como um conceito global das interrelações entre componentes de um programa de alfabetização funcional, ele também pode servir como um projeto básico para uma mais limitada análise multivariável. Essa última dependerá principalmente de quais variáveis serão selecionadas para serem incluída dentro do modelo, sua definição e interesse particular para pesquisa (hipótese de investigação).

1.12. Quando se confronta com avaliação uma campanha de alfabetização de massa, a seleção das respectivas unidades para análise (individual, classes, grupo de classes a nível

local, nível distrital, nível municipal/nível estatal) e a correspondente unidade de tempo a ser aplicada (duração do curso, semestral, anual) torna-se uma questão importante. A principal questão aqui é até que nível justifica-se a utilização de dados agregados a não deturpar ou distorcer variações existentes. Aqui uma distinção deve ser feita entre coleta de dados para relatórios gerais e objetivos administrativos e coleta de dados para objetivos de avaliação.

Modelo teórico de um tipo multivariável analítico-explicativo



II - Proposições

2.1. Em conformidade com o esquema de referência geral anteriormente mencionado, uma sistematização da avaliação poderá ser adotada, a qual incorporará o trabalho de avaliação, até agora feito pela unidade de avaliação. Neste sentido uma grande vantagem pode ser vista na disponibilidade de dados provenientes de estudos tanto do Nordeste como do Sudeste. Esses dados podem ser considerados representativos num nível nacional, não somente pela distribuição geográfica das amostras (ambas as regiões representam cerca de 80% da área do Brasil) mas também representativo das sub-culturas, nas quais a maioria da clientela do MOBRAL são geralmente encontrados. Em adição a estes, outros estudos existem, que também dão uma descrição detalhada dos alunos em cursos de alfabetização funcional. Similarmente outros componentes do programa já têm sido descritos e uma tentativa foi feita para estabelecer certas interrelações. Assim a base foi estabelecida tanto para avaliação quantitativa ou qualitativa dos resultados do programa, embora certas dimensões pareçam não ter sido suficientemente explorada.

2.2. Metodologicamente, a distinção entre resultados quantitativo e qualitativo no que se refere a suas considerações e avaliações, tem somente uma função auxiliar de modo a facilitar por um lado a comparabilidade internacional de alguma forma ou outra - uma certa ênfase vem sendo dada a resultados quantitativos e relações correlativas, e, por outro lado, com respeito à estrutura social e cultura nacional como refletida nos resultados qualitativos e interrelações correspondentes. É desnecessário dizer que cada categoria possui dentro dela mesma ambos os aspectos quantitativo e qualitativo.

2.3. As seguintes propostas para um sistema de avaliação de componentes do Programa de Alfabetização Funcional é, primeiramente, considerado apenas indicativo de uma sistematização possível do trabalho de avaliação até agora feito, e em segundo

lugar indicando aqueles aspectos que ou poderão ser estudados mais profundamente ou que ainda não foram totalmente explorados. Por esta razão o sistema proposto não é nem completo nem exaustivo, mas necessita ampliação e especificação. Este é o trabalho de toda a equipe de avaliação, que ao mesmo tempo deverá introduzir sistematicamente dentro do sistema todos os aspectos já cobertos e pesquisados tão bem como aqueles aspectos que estão atualmente em estudo.

2.4. Certos problemas aparecerão e terão de ser superados de uma maneira ou de outra. Um é a questão do tempo cronológico do programa desde o seu início. A avaliação do PAF não pode ser considerada completa se seu desenvolvimento através do tempo não é mostrado claramente. Isso significa tentar obter dados originados durante o período de 1970 a 1974, por exemplo. Outro problema é a questão de estabelecer controles internos e externos de forma a ser possível usar o enfoque comparativo como aplicável cientificamente aos fins da avaliação.

2.5. Uma vez alcançado pela equipe de avaliação o consenso sobre o sistema de avaliação a ser seguido durante os próximos 3 anos, elaborado uma série de hipóteses de investigações gerais e específicas relativas a atender objetivos do programa e mudanças provocadas numa estimativa dos recursos necessários em termos de tempo, pessoal (auxiliar) e financeiros tem de ser feito de forma a considerar a viabilidade das tarefas de avaliação a ser empreendida, incluindo trabalho no campo, tratamento de dados e análise, e relatório final.

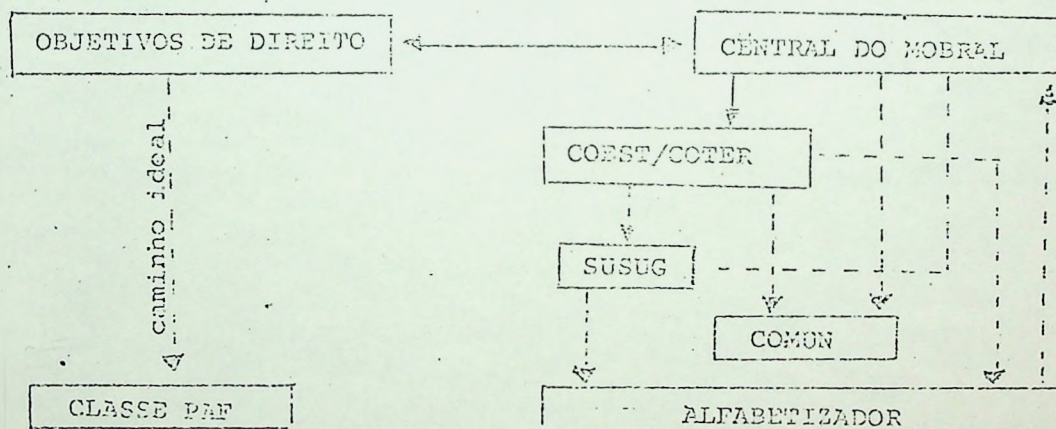
2.6. Para facilitar a realização da avaliação global dentro de um dado período (3 anos), pode ser vantajoso desenhar um gráfico PERT simplificado ("Critical Path Schedule, um método de representação gráfica de todos os fatores do sistema de avaliação integrada em termos de tempo, recursos e desempenho, que permitirá um auto-controle permanente do progresso.

	ORGANIZAÇÃO	ALFABETIZADOR	TREINAMENTO
Aspectos Quantitativos	- recursos humanos (pessoal) - recursos financeiros - recursos técnicos - fluxo de informação/tempo - logística	- total recrutado por convênio e unidade de análise - flutuação/transfêrência por convênio e unidade de análise - remuneração por convênio	- planejado/executado por unidade de análise e tipo (inicial, em serviço). - pessoas treinadas por seção e categoria (SE, SA, alfabetizador, ENSUG)
Aspectos Qualitativos	- estrutura - pessoal (característica) - prioridades dadas a objetivos do programa nos diferentes níveis administrativos. - compatibilidade do objetivo do programa dentro e entre os níveis administrativos.	(características) - padrão sócio-econômico. - permanência na organização. - mobilidade horizontal dentro do setor educacional - atitudes - perfil de personalidade - nível educacional - tipo de remuneração (fixo/não fixo)	- estrutura - ênfase temática - métodos
Métodos	- estatística - psicometria - questionários - técnicas de ordenação	- estatística - re-análise dos dados existentes - escalas de atitudes - teste de personalidade - questionários	- estatística - análise de documentos - questionários

MATERIAL DIDÁTICO	ALUNOS	CLASSES DE ALFABETIZAÇÃO
- Material planejado/impresso por categoria - Material distribuído por convênio, classe, aluno e, unidade de análise - Material audiovisual realizado/disponível por classe/convênio (verbal/não verbal)	- Total de população alfabetizada por ano e unidade de análise (Município, Estado, Nação) - Conveniados matriculados: 1º ao último mês . invadidos . evadidos . Aprovados: total e aprovados frequentes desde o 1º mês.	- Número médio de conveniados matriculados e aprovados - Proporção do comparecimento por mês do convênio (sessões diárias não frequentadas)
Componente curricular - Adequação de conteúdo - Legibilidade - Integração temática - Estrutura da sílaba (graduado/repetitivo) - Tempo médio de alocação por unidade silábica	(características) - Prévio contato com educação - Atividade ocupacional - Família/composição/escolaridade - Parentes/educação/atividade ocupacional - Aspiração ocupacional/econômica - Motivações da vida/aspirações	- Condições físicas - Grupo homogêneo/heterogêneo - Objetivos de aprendizagem
- Estatística - Análise do conteúdo - Projetos propostos "O material didático do MOBREAL"	- Re-análise dos dados do Nordeste/Sudeste - Análise de boletins de frequência por convênio - Estudos de casos antropológicos	- Re-análise de dados existentes - Análise de boletins de frequência - Análise de forma de relatórios em nível de Estado

SUPERVISÃO	RENDIMENTO NOS TESTES	OBJETIVOS COTIDIANOS/MUDANÇAS PROVOCADAS
- visitas de classe planejadas/executadas por categoria de supervisor - duração da visita - tempo exclusivamente dedicado ao PAF pelos Supervisores (excluindo campanhas de motivação, incluindo atividades pedagógicas/administrativas)	- proporção dos aprovados/reprovados nos testes por convênio e unidade de análise - "standard" de retenção	- participação educacional (PEI, Supletivo, outros programas do MORRAL e outros) - participação sócio-política - participação cultural - obtenção dos documentos pessoais - utilização das habilidades adquiridas.
- classificação das orientações dadas - características dos supervisores (outras funções executadas no MORRAL)	- aquisição de habilidades - aquisição de conhecimentos - "standard" interno - "standard" externo - retenção através do tempo	- opiniões - atitudes - comportamentos - intensidade da participação - repercussão na família - mobilidade horizontal
- análise de relatórios das visitas de classes (disponíveis a nível estadual) - estatística - questionário	- testes generalizados - critérios dos alfabetizadores (incluindo formas escritas existentes)	- questionários de acompanhamento - várias escalas de atitudes - estatísticas obtidas de outros programas

2.7. Como mencionado previamente, [a maior importância é dada a identificação dos objetivos a serem alcançados, tanto diretos - como indiretos, pelo programa: Devido a estrutura administrativa e operacional do MOBILAL como uma entidade organizacional a transmissão desses objetivos seguem um caminho similar às decisões políticas (o que de fato também são), isto é, do nível mais centralizado para o nível base onde a execução é esperada. Contudo, diferindo das situações administrativas passadas adiante, objetivos gerais do MOBILAL - pertencentes ao PAF - não seguem um caminho unívoco e são - os menos operacionalizados, os mais interpretados com diferentes ênfases nos vários níveis estruturais.] O diagrama abaixo tenciona ilustrar esse ponto.



Em consequência, tanto do ponto de vista de uma avaliação organizacional como da avaliação de objetivos antecipados alcançados/mudanças provocadas, um estudo é proposto - a) para identificar as diferentes interpretações dadas aos objetivos existentes em termos de ordem de prioridades atribuída para cada objetivo nos diferentes níveis estruturais e b) para estabelecer o grau de compatibilidade desses objetivos tal como determinado no nível central dentro da estrutura existente.

Um instrumento único para ordenar prioridades de um dado conjunto de objetivos (como eles são identificados em documentos oficiais, por exemplo, Documento Básico, etc.) pode ser

desenvolvido - um modelo é aqui anexado, o que permite identificação de prioridades até o nível da COMUN, enquanto que ao nível de alfabetizadores um questionário semi-estruturado e aberto deverá ser aplicado, de forma a estabelecer nesse nível os objetivos concretamente visados.

O tratamento e análise da informação assim obtida consistirá, finalmente, de uma técnica de classificar - ordenar, para a qual o coeficiente de concordância de Kendall:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N)} \quad \text{é aplicável.}$$

Os diferentes coeficientes obtidos para os vários níveis devem então serem interpretados de acordo.

Em outra fase a classificação dos objetivos dados de acordo com as seguintes categorias/dimensões poderiam ser empreendidas:

- i - individual
- ii - social
- iii - educacional
- iv - econômica
- v - cultural

Assim, conjuntos classificados de certos objetivos deverão então serem identificados e comparados nos diferentes níveis. Finalmente, os resultados obtidos devem ajudar no desenvolvimento de um grupo apropriado de indicadores que permitam medir os resultados no campo.

2.8. Um apoio para avaliar a dimensão qualitativa do processo de ensino-aprendizagem com relação ao alfabetizador é visto na análise de certos aspectos de caráter mensuráveis para escalas de atitudes nos domínios sócio-psicológicos de rigidez e talvez autoritarismo (atitudes paternalísticas).

Pode se considerar razoável assumir-se que os alfabetizadores do MOBRAL, devido ao fato de terem recebido treinamento em educação de adultos e metodologia andragógica, registrarão baixos escores na mesma escala de rigidez tanto quanto numa escala de autoritarismo (por exemplo a Cough-Sanford Rigidity Scale ou a Westey (Elisabeth) Rigidity Scale, e uma-mais nova forma da California F-Scale poderia ser usada).

Ao mesmo tempo uma tentativa poderia ser feita para estabelecer um perfil de personalidade dos alfabetizadores do MOBRAL, usando os teste Cattel's 16 PF. Aplicando a mesma escala para professores do ensino formal que estão ao mesmo tempo trabalhando para o MOBRAL e a uma seleção dos que trabalham somente no ensino formal, um certo impacto do MOBRAL sobre o sistema formal poderá ser evidenciado. A adoção de tais instrumentos de medida as condições culturais do Brasil abrirá novas áreas de pesquisas futuras intimamente ligadas a educação de adultos.

2.9. Nesse contexto outras questões aparecerão, as quais, estão relacionadas com o possível impacto que o MOBRAL tenha produzido sobre o ensino formal.

Por exemplo alguém poderia formular a hipótese de que a penetração do MOBRAL em quase todos os municípios do Brasil, contribuiu para uma expansão/aceleração do sistema formal nos municípios. Outra hipótese poderia ser relacionada com uma maior flexibilidade do sistema formal para servir às necessidades de uma grande parte da população adulta, etc.

2.10. Com o proposto sistema de avaliação dos componentes do Programa de Alfabetização Funcional seria recomendável que a unidade de avaliação explorasse em detalhes o papel do treinamento dentro do processo, parcialmente porque quase nenhum estudo existe sobre esse aspecto e parcialmente em vista do eminente papel que o treinamento tem em uma campanha de alfabetização e de massa, que não somente coloca problemas

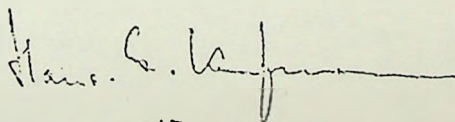
particulares com respeito ao treinamento de alfabetizadores numa escala maciça, mas provocam soluções práticas vantajosas para serem documentadas.

2.11. Baseado em discussões com a equipe de avaliação, as medidas dos objetivos alcançados e/ou as mudanças provocadas ao nível dos alunos poderiam também cobrir mudanças atitudinais. A maior auto-estima e a maior responsabilidade social poderiam ser então medidas por exemplo Rosenberg's SELF-ESTEEM SCALE ou COOPERSMITH'S SELF-ESTEEM INVENTORY e BERKOWITZ'S AND LUTTERMAN'S SOCIAL RESPONSIBILITY SCALE.

Nesta direção uma larga faixa de instrumentos de medida existem, que poderiam ser explorados de forma a selecionar o mais apropriado para o propósito em questão.

2.12. Finalmente, a atenção é dirigida aos Boletins de Frequência para o alfabetizador. Tanto no nível de classe como no nível estatal parece que pouco controle é exercido sobre as informações registradas.

Os Supervisores não têm nenhuma possibilidade para registrar as datas de suas visitas de classe com a forma atual e nem para registrar o número de alunos frequentes no dia da visita. No nível estatal discrepâncias relatadas e óbvias não são estatisticamente avaliadas, tais como diferenças entre a data em que o boletim de frequência foi entregue a COEST e a data da última frequência diária registrada (por exemplo, entrega a COEST em 26 de agosto e registro de frequências diárias até dia 31 de agosto). Aqui uma avaliação estatística de tais erros poderá dar uma indicação do grau de confiabilidade dos dados.



Rio de Janeiro, 17 de novembro de 1978.

Nível Administrativo _____

Estado _____ Município _____

Data _____

Senhor(a)

Nestas páginas estão listadas algumas frases que exprimem os
Objetivos do PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO FUNCIONAL.

Gostaríamos de contar com sua contribuição.

Depois de ler a listagem abaixo, gostaríamos de pedir sua atenção
para indicar a ordem de prioridade. Ou seja, o Objetivo de maior
importância para você até o de menor importância. Não poderá ser
dado Objetivos de importâncias (prioridades) iguais.

Os objetivos são:

(sem nenhuma prioridade)

Indicar aqui a sua
prioridade

A. Assinar o nome

- para obter certidão de nascimento
- para tirar o título eleitoral
- para tirar carteira de trabalho
- para registrar os filhos
- para registrar os bens
- etc.

B. Descobrir sua função, o seu papel no tempo e no espaço

- tomar consciência de que os homens têm os mesmos valores
- praticar a solidariedade
- realizar seu poder de interferência
- tomar consciência de sua dependência social

C. Compreensão das orientações transmitidas por escrito

- conhecer de memória seus direitos na constituição
- ler receitas médicas
- ler folhetos explicativos
- saber que em caso de queixas, que tem direitos de assistência

D. Criação de hábitos positivos do trabalho

- ser pontual no trabalho
- melhorar a qualidade do seu produto
- saber o quanto vale o seu trabalho
- melhorar e desenvolver habilidades para aumentar sua qualificação profissional

E. Ingressar no processo de uma educação permanente

- entrar no Programa de Educação Integrada (PEI)
- entrar em cursos para profissionalização
- entrar no Supletivo

F. Transformar-se em agente e beneficiário do processo de desenvolvimento.

- participar ativamente nos trabalhos comunitários.
- dar soluções concretas aos problemas imediatos.
- utilizar com maior freqüência todos os serviços existentes na comunidade.

G. Desenvolver a criatividade

- participar nas atividades do Posto Cultural
- fazer algum tipo de artesanato
- saber usar objetos com novas utilidades
- observando o mundo em volta de si, poder retirar elementos da natureza para ajudá-lo a resolver problemas.

H. Aproveitamento e desenvolvimento de habilidades que influem na subsistência da família

- conservar alimentos
- prever gastos de acordo com a renda familiar
- conservar a casa e o quintal.

I. Conservação da Saúde

- ferver água para beber
- ensinar aos filhos noções de higiene
- noções de higiene pessoal
- utilizar técnicas simples para melhorar saúde.

J. Desenvolver possibilidades de auto-realização

K. Saber viver na Comunidade

- entender que cada indivíduo tem diversas responsabilidades
- respeitar os direitos das outras pessoas
- estabelecer relações com outras pessoas
- aceitar responsabilidades em nome dos outros.

L. Compreensão da responsabilidade de cada um na manutenção e melhoria dos serviços públicos da comunidade

M. Expressão clara de idéias pela comunicação escrita

- escrever cartas
- formulação de pedidos por escrito
- preencher formulários.

N. Desenvolvimento do Raciocínio

O. Melhoria das condições de saúde da comunidade

- iniciar a criação de depósitos de lixo
- estimular a utilização de depósitos de lixo
- iniciar novas formas de escoamento de dejetos

P. Conhecimentos dos seus direitos e deveres

Q. Melhoria das condições de saúde da família

- * conhecer as vacinas necessárias para crianças.
- cuidar da saúde das crianças.

R. Saber ler, escrever e calcular

S. Exercício de seus direitos e deveres

- participar nas eleições
- fazer reivindicações
- obedecer as leis

T. Criar ou descobrir motivação para ser
construtor e beneficiário do desenvolvimento