

N: _____

FL: _____ DE _____

Doc. 1

Doc. 1

C' SEXEC

Encaminhamos projeto do Encontro de
Adjuntos para conhecimento e aprovação.
A programação será discutida e elaborada
em conjunto com a GETRE. Esta atividade deve
ser desenvolvida na próxima semana.

Em, 8/7/80

Michie

NEIA RODRIGUES DA SILVA
Coordenação do SUSUG

Ao SUSUG (Nadia)

Aprovo o projeto.

Respeito que se entenda com a
ASSOP, para anotação das despesas
previstas.

M. Vellozo
9/7/80

C' ASSOP

Para conhecimento e anotação.

Em, 9/7/80

Michie

Ao SUSUG (Nadia)

NA PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA A DOÇÃO PARA HOSPEDAGEM/ALIMENTAÇÃO
É MENOR DO QUE A PREVISTA NO PROJETO. ASSIM, É NECESSÁRIO
ALGUMAS ALTERAÇÕES NA PROGRAMAÇÃO.

em 8/8/80 S. S. S.

1. JUSTIFICATIVA

Constitui-se num evento tradicional da Coordenação do SUSUG a realização do Encontro Anual de Supervisão congregando os Coordenadores Adjuntos de todos os Estados e Territórios brasileiros.

Ao longo dos anos em que foram realizados, esses encontros foram avaliados como extremamente positivos no que diz respeito sobretudo à capacitação dos Adjuntos visando o desempenho de sua função junto ao Subsistema de Supervisão Global.

Ao mesmo tempo, 1980 está sendo vivido como um ano de redimensionamento dos objetivos da Instituição expresso através da Campanha Novo MOBREAL onde toda a atividade será centrada no desenvolvimento da Ação Comunitária.

Para tanto haverá necessidade de adaptação de todo o conjunto de procedimentos inerentes à administração/orientação da rede de supervisão a nova realidade, para que esta possa cumprir, com a eficiência e eficácia desejada, seus objetivos e propósitos.

Parece-nos extremamente viável utilizar a sistemática de Encontro Nacional para, no presente momento, realizar-mos um trabalho conjunto (Coordenação do SUSUG e Coordenadores Adjuntos) no sentido de promovermos a capacitação tão necessária a ambos os níveis, para realizarem suas funções.

2. OBJETIVOS DO ENCONTRO

2.1 Geral

Promover a capacitação dos Coordenadores Adjuntos no que se refere à coordenação técnica e administrativa do Subsistema de

Supervisão Global.

2.2 Específicos

- . Rever as funções do Coordenador Adjunto frente ao SUSUG
- . Analisar os princípios e objetivos da Supervisão em Ação Comunitária
- . Estabelecer linhas gerais para o planejamento da Supervisão em Ação Comunitária
- . Analisar e comparar as estratégias de atuação do SUSUG para o 2º semestre/80 elaboradas pelas diferentes COEST/COTER
- . Distinguir formas adequadas para a capacitação dos supervisores em Ação Comunitária
- . Enriquecer o texto do documento "Supervisão em Ação Comunitária" sobretudo no que diz respeito às atribuições dos supervisores
- . Estabelecer as diretrizes para o acompanhamento direto e indireto do trabalho do SUSUG tanto por parte da Coordenação do SUSUG quanto dos Coordenadores Adjuntos.

3. PARTICIPANTES

Serão convidados a participar do Encontro Anual de Supervisão/1980:

1 Presidente

2 Secretaria-Executiva e Secretária-Executiva Adjunta

13 Gerentes, Superintendente e Assessor da GEPES, GEPED, GEPAC, GEPRO, GETRE, GECOM, GETEC, GEFOR, GERAP, GERAf, GEHUM, CECUT e ASSOP

2 Gerentes de Projetos Especiais: Ação Comunitária e Prê-Escolar

2 Técnicos da Gerência de Treinamento

- 7 Técnicos da Coordenação do SUSUG
- 2 Coordenadores Territoriais
- 26 Coordenadores Adjuntos
- 1 Secretária/Datilógrafo

4. EPOCA E LOCAL

O Encontro se realizará no Rio de Janeiro, Hotel Plaza, situado na Av. Princesa Isabel, no período de 18 a 22 de agosto de 1980.

5. METODOLOGIA

Para dar cumprimento aos objetivos estabelecidos para o Encontro deseja-se utilizar um método de trabalho que proporcione a todos os participantes oportunidade de aprendizagem partindo sempre do que está sendo vivido e aplicado por cada elemento.

Deste modo, o caminho a ser percorrido será o do diálogo entre os dois níveis de Coordenação do SUSUG (Central e estadual/territorial) e entre os próprios Coordenadores Adjuntos de cada UF. A troca de experiências e conhecimentos teórico/prático será o meio utilizado para a capacitação de cada elemento. A seleção dos assuntos a serem tratados será feita com base nas solicitações de cada Coordenador Adjunto e nas necessidades detectadas pela Coordenação do SUSUG.

Para viabilizar tal proposta serão utilizadas técnicas de grupo que estimulem a participação efetiva dos participantes, orientem a análise/reflexão sobre cada assunto e promovam a avaliação/realimentação e aplicação prática a partir da aprendizagem ocorrida.

6. ESTRATÉGIA A SER UTILIZADA PARA VIABILIZAR A PROPOSTA METODOLÓGICA

Visando a co-participação de todos os elementos envolvidos no

Encontro, desde a elaboração da programação, a estratégia a ser adotada prevê a realização de três momentos distintos de trabalho, ora individual(a nível de estado) ora grupal (a nível nacional) a saber:

A - Trabalho individual em cada UF

A partir do envio de uma correspondência da Coordenação do SUSUG aos Adjuntos (em anexo) estes serão orientados a explicitar suas expectativas e necessidades com relação ao Encontro e deverão encaminhá-las ao MOBREAL Central, em tempo hábil, a fim de orientar a definição dos assuntos a serem tratados.

Por ocasião do encontro, os Coordenadores Adjuntos deverão trazer a estratégia de atuação do SUSUG - 2º semestre/80 que pretendem colocar em prática a seguir, bem como a análise feita do documento "Supervisão em Ação Comunitária" que será encaminhado juntamente com a correspondência,

B - Trabalho grupal (o encontro propriamente dito)

Neste momento, orientando todo o processo de capacitação dos Adjuntos para o desempenho na função, ter-se-á, o trabalho prático em torno das estratégias elaboradas por cada COEST/COTER. A análise/discussão em grupo das estratégias deverá congregiar diferentes assuntos tais como: diagnóstico; planejamento; capacitação dos supervisores; acompanhamento direto e indireto; organização estrutural da rede de supervisores.

A análise do documento "Supervisão em Ação Comunitária" deverá servir como elemento integrador de temas relacionados aos princípios e objetivos da Supervisão em Ação Comunitária e as funções e atribuições dos supervisores bem como a diversidade de aspectos relacionados a esta grande tarefa do SUSUG. O tema: Funções do Coordenador Adjunto deverá também dar oportunidade para discussão de vários assuntos relacionados à coordenação e administração do Subsistema de Supervisão Global.

C - Trabalho individual do Adjunto em cada UF

De volta do encontro, os Coordenadores Adjuntos deverão transpor, para a realidade objetiva de suas coordenações, os resultados do encontro, através da elaboração final da estratégia do SUSUG (atividade conjunta com os agentes e supervisores) bem como do aprofundamento teórico/prático do tema "Supervisão em Ação Comunitária". O trabalho em torno da análise das funções do Coordenador Adjunto deverá, igualmente, subsidiar o processo de aperfeiçoamento de seu trabalho à frente da coordenação do SUSUG em sua UF.

Com base nesta estratégia podemos prever que o temário do encontro se constituirá de assuntos tais como:

Supervisão em Ação Comunitária

- princípios e objetivos
- funções e atribuições dos supervisores
- diagnóstico e planejamento
- estratégia da COEST/COTER
- acompanhamento direto e indireto da ação supervisora
- capacitação dos supervisores
- organização estrutural da rede de supervisores

Funções do Coordenador Adjunto frente ao SUSUG

7. RECURSOS FINANCEIROS

7.1 Hospedagem para Coordenadores Adjuntos e 2 (dois) técnicos da Coordenação do SUSUG

Nº de pessoas	Nº de dias	Diária do Hotel Cr\$	Total
30	6	872,00	156.960,00

7.2 Alimentação para todos os participantes, incluindo lanche nos intervalos, refrigerante na refeição e água mineral

	Nº de pessoas	Valor da refeição Cr\$	Nº de dias	Total Cr\$
A l m o ç o	28	450,00	7	88.200,00
	15	450,00	5	33.750,00
J a n t a r	30	450,00	7	94.500,00
T O T A L				216.450,00

Obs.1)O Hotel não cobra aluguel de salão para a realização do Encontro.

2)O Hotel não cobra taxa de serviço (10% sobre total da despesa).

7.3 Quadro Resumo das despesas

Passagens Aêreas - Cr\$ 435.403,00
 Hospedagem - Cr\$ 156.960,00
 Alimentação - Cr\$ 216.450,00
 T O T A L - Cr\$ 808.813,00

8. RECURSOS MATERIAIS

8.1 De consumo

<u>Especificação</u>	<u>Quantidade</u>
Bloco de papel	40
Caneta	40
Pasta de cartolina	40
Lápis	40
Borracha	40
Caixa de giz	1
Apagador	1
Pincel atômico	10

8.2 Permanente

<u>Especificação</u>	<u>Quantidade</u>
Retroprojektor	1
Quadro de giz	1
Cavalete p/álbum seriado	1
Microfone/amplificador e gravador	1
Caixa de som	2
Máquina de escrever	1

9. AVALIAÇÃO DO ENCONTRO

A avaliação será efetuada durante e após a realização do Encontro, através da utilização de técnicas e instrumentais específicos. Objetivará promover a necessária realimentação para que se possa melhorar/corrigir os aspectos negativos e maximizar os pontos positivos.

ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO/1980 - PROGRAMAÇÃO



DIA 18

HORA	ASSUNTO	TÉCNICA	MATERIAL	RESPONSÁVEL
9.00	Abertura Apresentação dos participantes Síntese das Expectativas Linhas gerais do Encontro	Exposição Exposição Exposição	- - Documento Proj. Encontro	Arlindo L. Corrêa GETRE Coord. SUSUG Coord. SUSUG
10.45	I N T E R V A L O			
11.00	Estratégias das COEST/COTER	Trabalho de grupo	Material das COEST/COTER Roteiro, Proposição	Coord. Adjuntos
12.30	A L M O Ç O			
14:30	Estratégias das COEST/COTER	Trabalho de grupo	idem	Coord. Adjuntos
16:00	I N T E R V A L O			
16:15	Estratégias das COEST/COTER	Plenário	idem	Coord. Adjuntos
18:30	Avaliação e síntese do dia			Grupos de Adjunto

Dia 19

9:00	Objetivos da supervisão em Ação comunitária	Exposição Trabalho de grupo	Texto Proposição	Coord. SUSUG Coord. Adjuntos
------	--	--------------------------------	---------------------	---------------------------------

10:45	I N T E R V A L O			
11:00	Objetivos da supervisão em Ação Comunitária	Plenário	-	Coord. Adjuntos
12:00	A L M O Ç O	-	-	-
14:00	Análise dos componentes da supervisão . Diagnóstico	Mesa redonda Debate		Nádia, Nilton, Helena Lewin, Coord. Adjuntos
16:15	I N T E R V A L O			
16:30	. Planejamento	Exposição Debate	-	Ely Pereira Coord. Adjuntos
18:30	Avaliação e síntese do dia	-	-	Grupos de Adjuntos

DIA 20

9:00	Capacitação dos supervisores	Exposição Debate	Projeto de capacitação	Coord. SUSUG
10:45	I N T E R V A L O	-	-	-
11:00	Capacitação dos supervisores	Exposição		GETRE
12:00	A L M O Ç O	-	-	-
14:00	Capacitação dos supervisores	Trabalho de grupo	Proposição	Gerentes e Coord. Adjuntos

16:00	I N T E R V A L O	-	-	-
16:15	Capacitação dos supervisores	Plenário	-	Gerentes Coord. Adjuntos
18:00	Avaliação e síntese do dia	-	-	Grupos de Adjuntos

DIA 21

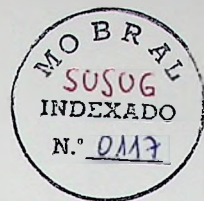
9:00	Acompanhamento direto e indireto	Exposição Debate	-	Coord. SUSUG Adjuntos
10:45	I N T E R V A L O	-	-	-
11:00	Relatório padrão	Trabalho de grupo	Modelo relatório	Coord. Adjuntos
12:30	A L M O Ç O	-	-	-
14:30	Função do adjunto	Reflexão individual trabalho de grupo	Texto Proposição	Coord. Adjuntos
16:00	I N T E R V A L O			
16:15	Função do Adjunto	Plenário	-	Coord. Adjunto GEFOR
18:30	Avaliação e síntese do dia	-	-	Grupos Adjuntos

DIA 22

9:00	Aspectos administrativos da Coordenação	Debate	-	Gerente Meio/SEXAD
------	---	--------	---	--------------------

10:45	I N T E R V A L O	-	-	-
11:00	Análise do doc. supervisão em Ação Comunitária	Trabalho de grupo	Documento	Coord. Adjuntos
12.30	A L M O Ç O			
14:30	Doc. supervisão em Ação Comunitária	Plenário	-	Coord. Adjuntos
16:00	I N T E R V A L O		-	
16.15	Avaliação do Encontro	Trabalho de Grupo Plenário	-	Coord. Adjuntos
17:00	Encerramento			SEXEC

Relatório do Encontro Anual de Supervisão



- 1) Data: 18 a 22 de agosto de 1980
- 2) Local: Hotel Plaza - Av. Princesa Isabel - Rio de Janeiro/RJ
- 3) Objetivos: Ver Projeto (em anexo)
- 4) Participantes:

NOME	COEST/ COTER	FUNÇÃO
Maria das Dores Barbosa	AM	Coordenadora Adjunta
Maria Olinda B. da Costa	PA	Coordenadora Adjunta
Latife Sales	AP	Coordenador Adjunto
Waldemar Sartor	RR	Coordenador Territorial
Natalina Ferreira da Cruz	RO	Coordenadora Territorial
Agar de Alencar Pereira	AC	Coordenador Adjunto
Maria da Graça S. Oliveira	MA	Coordenadora Adjunta
Francisco Moura	PI	Assistente do Coordenador
Zaíra Maria de A. Siqueira	CE	Coordenadora Adjunta
Maria Lúcia Marques	RN	Coordenadora Adjunta
Margareth de A. Asfora	PB	Coordenadora Adjunta
Lúcia Helena F. Granjeiro	PE	Coordenadora Adjunta
Marizabel Vasconcelos	AL	Coordenadora Adjunta
Maria Virgínia A. Nascimento	SE	Coordenadora Adjunta
Maria do Rosário P. M. Serrão	BA	Coordenadora Adjunta
Lutina Barcelos Meirelles	ES	Coordenadora Adjunta
Cremilda Rocha do Amaral	RJ	Coordenadora Adjunta
Marília Scofano S. Aguiar	COMET	Coordenadora Adjunta
Vânia Maria D'Avila Cardoso	PR	Coordenadora Adjunta
Airton José Shmitz	SC	Coordenador Adjunto
Neuza Fagunes	RS	APEDE
Maria Rosário Ayres	GO	Coordenadora Adjunta
Maria de Nazareth R. Almeida	DF	Coordenadora Adjunta
Marina Vance	MT	Assistente do Coordenador
João Batista F. Lima	MS	Coordenador Adjunto
Heloisa A. B. P. Costa	MG/N	Coordenadora Adjunta
Judite Vieira Giori	MG/S	Coordenadora Adjunta

5) Programação (em anexo)

6) Desenvolvimento da Programação

6.1. Abertura (Manhã 1º dia)

O Presidente do MOBREAL, Dr. Arlindo Lopes Corrêa, ressaltou o papel do Coordenador Adjunto na Coordenação Técnica do trabalho desenvolvido não só pelo SUSUG como por toda a COEST/COTER.

6.2. Estratégia das COEST/COTER (Tarde 1º dia)

Já havia sido recomendado, na fase de preparação do Encontro, que cada Adjunto trouxesse a Estratégia de sua COEST/COTER para o 2º semestre/80.

Essas Estratégias foram examinadas em trabalhos de grupo com a assessoria de um Técnico de Coordenação do SUSUG. Os grupos foram organizados de acordo com a semelhança existente entre as COEST/COTER. Conforme se pode observar no folheto de orientações para o trabalho dos grupos, procurou-se identificar os pontos comuns e os pontos específicos dessas Estratégias assim como apresentar sugestões e solicitações à Coordenação do SUSUG.

Foram as seguintes as conclusões desses grupos:

- Quanto à Reorganização da Rede de Supervisão:

- . manter a reorganização da sede existente (grupos A, C e D);
- . aplicação de outras alternativas, quando necessário (grupos A e D)
- . inserção dos Auxiliares Comunitários no SUSUG (grupos B e D);
- . aumento do número de supervisores/diminuição do número de municípios por SA (grupos B e D);
- . formação de mais pólos de supervisão extinguindo os SA volantes (grupo D).

- Quando ao Diagnóstico:

- . realizar um levantamento dos grupos, entidades e lideranças (grupos A e C);
- . orientação das COMUN para participar do diagnóstico municipal.

- Quanto ao Planejamento:

- . realização de um pré-planejamento a nível de município com uma posterior consolidação desse planejamento (grupo A);
- . compatibilização do planejamento das COEST/COTER com os planejamentos municipais (grupo A) com atendimento das prioridades (grupo C).

- Quanto à Capacitação:

- . desenvolvimento do projeto de Encontro do ENSUG (grupo A);
- . realização de Sessões de Estudo e continuação das correspondências e do Projeto 9.4. (grupo C).

- Quanto ao Acompanhamento:

- . tornar o acompanhamento direto mais sistemático (grupo A);
- . acompanhamento em todos os níveis: do Adjunto aos SE/ST, dos SE aos SA e destes aos ENSUG, COMUN, Grupos. (grupo C).

- Quanto à Avaliação:

- . deve ocorrer ao longo do processo, em cada um dos níveis de supervisão (grupo C).

- Outras Sugestões:

- . compatibilização dos instrumentais (2 grupos);
- . ampliação do Termo Aditivo dos convênios para a supervisão em Ação Comunitária (2 grupos);
- . igualar as ajudas de manutenção dos SE/ST com as dos SA (1 grupo);
- . intercâmbio de documentos e de pessoal entre as COEST/COTER (1 grupo), intercâmbio de Adjuntos (1 grupo);
- . assistência técnica mais frequentes e globais (3 grupos);
- . integração do SUSUG junto às gerências (1 grupo);
- . assistência técnica regional (1 grupo);
- . mais subsídios sobre avaliação de desempenho (1 grupo);

- . capacitação sobre Ação Comunitária em estilo Projeto 9.4.
- . um assistente para o Adjunto (1 grupo);
- . preenchimento de dotação do SUSUG (1 grupo);
- . regularizar a situação funcional e financeira dos supervisores (1 grupo);
- . ser considerado o tempo de serviço dos supervisores (1 grupo).

6.3. Objetivos de Supervisão em Ação Comunitária (Manhã 2º dia)

O tema foi apresentado por um dos técnicos de Coordenação do SUSUG e, em seguida, discutido em minigrupos.

As sugestões apresentadas foram levadas em consideração na redação definitiva do documento Supervisão em Educação Comunitária.

6.4. Análise dos componentes da supervisão.

6.4.1. Diagnóstico (Tarde do 2º dia)

O assunto foi debatido em Mesa Redonda da qual fizeram parte: a Coordenadora do SUSUG, o Gerente Adjunto do GEPAC e a Chefe do SEPES. O debate teve início com a apresentação de diversos ângulos sob o qual o diagnóstico pode ser encarado, no Trabalho de Supervisão e de Ação Comunitária. Após a exposição desses três técnicos, o debate se estendeu aos Coordenadores Adjuntos.

6.4.2. Planejamento (Tarde do 2º dia)

O tema: "Planejamento Participativo" foi abordado pela chefe da ASSOP.

6.4.3. Capacitação (Manhã e Tarde do 3º dia)

(Ver Síntese do dia)

6.4.4. Acompanhamento direto e indireto (Manhã do 4º dia)

(Ver Síntese do dia)

6.4.4.1. Relatório Padrão (Manhã do 4º dia)

(Ver Síntese do dia) —

6.5. Função do Adjunto (Tarde do 4º dia)

(Ver Síntese do dia)

6.6. Apresentação do Prê-escolar (Manhã do 5º dia)

A Gerente do Projeto, AESPE Cleide Ramos, apresentou os objetivos metodologia e sistemática operacional do Prê-escolar, dando ênfase à sua fase de implantação.

6.7. Aspectos Administrativos da Coordenação - Painei de Área-meio) - (Manhã do 5º dia).

O painei foi coordenado pela SEXAD Rosa O'Shea. Foi composto pelos Gerentes da GERAP, GERAf, GECON, ASCON, GEHUM.

Os Gerentes responderam a questões elaboradas na vêspera pelos Coordenadores Adjuntos.

A Coordenadora do Painei apresentou e discutiu com os participantes do Encontro a idéia das "Feiras Profissionalizantes".

6.8. Estudo do Doc. "Supervisão em Ação Comunitária". (Manhã/Tarde do 5º dia)

Após breve exposição foi realizado um Painei Integrado, na 1a. parte do qual, foi reestudado o documento e apresentados os comentários sobre o mesmo feitos nas COEST/COTER durante a fase preparatória do Encontro. Na 2a. parte foram estudadas proposições referentes ao documento, visando aprofundar questões mais relevantes e colher sugestões para seu aperfeiçoamento.

As principais sugestões apresentadas foram:

- . proporcionar treinamento direto e indireto (módulos) aos SA e ENSUG sobre a função do supervisor (grupos Verde e Azul);
- . incluir no documento os gráficos utilizados na exposição (grupos Verde, Azul e Rosa);
- . incluir no documento capítulo sobre os Objetivos da Supervisão e da Organização (grupos Azul e Rosa);
- . incluir capítulo sobre as atribuições dos Supervisores (grupo Azul);

- . referir-se aos Agentes no Fluxo de inter-relacionamento do SUSUG (grupo Azul);
- . definir melhor a função de acompanhamento.

Essas sugestões serão levadas em consideração por ocasião de reformulação do documento.

6.9. Avaliação final do Encontro.

Os resultados extraídos dos instrumentais de avaliação demonstram o quanto o Encontro foi apreciado pelos seus participantes.

Assim as questões de caráter mais geral, como:

- . Em que medida o Encontro atingiu os objetivos
- . Em que medida o Encontro correspondeu às suas expectativas.
- . Como você avalia o Encontro como um todo, receberam notas 4 e 5 - correspondentes aos conceitos "bom" e "ótimo" - de, respectivamente, 96%, 93% e 100% dos participantes. Nenhum dos itens questionados recebeu notas 4 e 5 de menos de 85% dos participantes.

Entre as observações feitas nessa avaliação merecem destaque, pelo número de pessoas que as fizeram, as seguintes:

- . Pouco tempo para explorar todos os conteúdos (9)
- . Parabéns à Equipe do SUSUG por sua coesão (5)
- . (Boa) participação das Gerências (5)
- . Realizar outros Encontros, regionais ou não - (5)

ENCONTRO ANUAL SUPERVISÃO - 18.08.80 - 1º Dia

Avaliação

1 - Pontos Positivos

- . A recepção dos Adjuntos pelo SUSUG.
- . Fala do PRESI com o estímulo aos Supervisores.
- . Apresentação das linhas do Encontro pela Coordenação do SUSUG.
- . A forma como foi definido o trabalho de grupo com a presença e participação constantes dos técnicos do SUSUG.
- . O tempo destinado ao trabalho de grupo.
- . A boa participação dos Grupo.
- . Apoio logístico.
- . Participação dos Gerentes no Encontro

2 - Pontos Negativos

- . Dia cansativo, porque o trabalho dos dois últimos grupos ficou prejudicado no plenário, face ao cansaço do grupo pelo horário extrapolado.

3 - Sugestões:

- Sentimos a falta dos crachãs para maior identificação.
- Eliminação das repetições no plenário.
- Um horário livre, considerando Adjuntos que desconhecem o Rio (que continua lindo) e para oportunizar "aquelas compras".

Elementos:

Marizabel, Virgínia, Lutina, Margareth, Lima, Zaira, Barbosa, Latife, Sartor e Natalina.

SÍNTESE DO DIA 18.08.80 (1º dia)

1) Abertura pelo Dr. Arlindo enfocando:

- a responsabilidade do Coordenador Adjunto frente ao trabalho de Ação Comunitária, cuja função será de Coordenar tecnicamente as atividades das várias agências.
 - Ressaltou a importância do SUSUG como sustentador do sistema.
 - Informou sobre a necessidade de reajuste nas diárias do SUSUG e demais funcionários das COEST e MOBREAL Central.
- Para o SUSUG houve uma equiparação a nível de animador e após o reajuste que vigorará a partir de 1º de setembro.

2) Apresentação de todos os participantes e em especial os adjuntos novos.

3) A Coordenadora do SUSUG fez considerações sobre as linhas gerais do Encontro, objetivos e metodologia.

4) Trabalho de grupo sendo os grupos organizados por semelhança de realidades das COEST.

O trabalho constou de uma análise das estratégias das COEST, enfocando principalmente, os aspectos técnicos e administrativos.

Foi elaborada a síntese dos trabalhos dos grupos, destacando os pontos comuns.

5) Plenário - Exposição das sínteses de cada grupo pelo relator.

Houve debates de pontos que não ficaram claros; os pontos pendentes serão esclarecidos no decorrer do Encontro pelas diversas agências.

6) Após as apresentações das sínteses dos grupos a Coordenação do SUSUG sistematizou o trabalho.

Dia 19.08.80 - 2º Dia

Síntese dos trabalhos do dia

- 1º - Apresentação da síntese dos trabalhos do dia anterior, logo após, a Avaliação pautada nos pontos positivos e negativos do dia e, ainda, uma série de sugestões.
- 2º - O primeiro tema apresentado foi "Objetivos da Supervisão em Ação Comunitária". Marcia estabeleceu uma correlação entre o conceito de Supervisão e o de Ação Comunitária, fechando com o Objetivo Geral do SUSUG.

Logo após foram enfocados vários objetivos específicos, discutidos em grupo em cima de proposições que serão apresentadas por escrito para uma revisão da Coordenação do SUSUG.

- Assunto: Análise dos componentes da Supervisão: Diagnóstico.

. Conceito: Diagnóstico como atividade permanente

1º - Por que a realidade é dinâmica

2º - Por que o conhecimento não se esgota.

. Característica: Conhecimento que possibilita às pessoas a se situarem diante do problema que estão vivendo.

. Conhecimento que se produz entre o agente e o educando.

. Conhecimento dos problemas apontados pelos educandos.

. Conhecimento que se reformula constantemente.

- Importância:

. O diagnóstico deve ser respeitado, quando feito pela Comunidade ainda que haja um diagnóstico elaborado cientificamente, pois a comunidade detém o conhecimento da realidade e experiências anteriores para a solução de determinados problemas.

3º - Assunto: Planejamento (Eli)

Retrospectiva das fases do MOBREAL, em termos de planejamento.

1a. fase: planejamento assistemático

2a. fase: início da sistematização - MOBRAL Central/Gerências traçam as diretrizes, as quais são adequadas frente à realidade das COEST.

Variante da 2a. fase: Planejamento integrado das COEST - planos anuais e mensais.

3a. fase: seguiu o mesmo fluxo da 2a. fase e foi acrescido da consulta às bases (comuns).

. Características: tendência à descentralização

4a. fase: a nova fase que está surgindo com o Novo MOBRAL.

Catacterísticas: planejamento terá início no município.

. Para visualizar a 4a. fase foi apresentado e analisado um esquema que foi perfeitamente entendido e aceito pelo grupo.

. Foi dada abertura para elaboração do planejamento, considerando as dificuldades apresentadas pelos municípios:

1º - Áreas descoberta, a estimativa deve ser feita pelos SE/Agentes.

2º - Municípios difíceis/resistentes, a estimativa deve ser feita pelo SA.

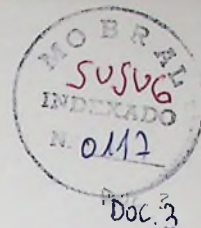
3º - COMUN desestruturada, a estimativa (programação) será realizada pelo SE/SA.

. Período para a elaboração do planejamento: setembro/outubro.

. O MOBRAL Central enviará às COEST o Roteiro para nortear o planejamento. Este Roteiro deve chegar às COEST até setembro.

. Capacitação do SA: foram levantados alguns aspectos, ficando o estudo mais detalhado desse tema para amanhã.

AValiação DO DIA 19.08.80 -(29 dia)



1. Pontos Positivos

- os assuntos abordados foram excelente, principalmente a idéia do planejamento participativo;
- a participação do grupo demonstrou o interesse e a preocupação com referência aos objetivos da Organização;
- a capacidade de sistematização da Coordenação do SUSUG;
- atuação do grupo de animação principalmente na apresentação do coral dos homens demonstrando a criatividade peculiar do subsistema;
- Relacionamento Grupal excelente;
- Ótima integração do grupão.

2. Pontos Negativos

- lamentamos a ausência de várias gerências quando a tônica do Encontro é a Ação Comunitária;
- o tema diagnóstico - foi prejudicado considerando o horário ter sido depois do almoço e pouco tempo para exploração do tema que é de muita importância para todos.

Sugestões

- Que haja mais de uma opção para as refeições.

Dia 20.08.80 - (3º dia)



Síntese do dia

1º Assunto: Capacitação dos Supervisores

Assunto abordado pela Maria Gurjão.

1 - Pontos abordados:

- . aspectos básicos da capacitação
- . capacitação como um processo
- . sujeito da capacitação o supervisor - Quem?
- . procedimento - Como?
- . Momentos básicos da capacitação - Quando?
- ênfase nos Encontros Mensais
- . instrumentos de capacitação
- material, subsídios, correspondência etc.
- . Programas de capacitação que o SUSUG dispõe
- Encontros
- Projetos: 9.4., Auto-instrução, Correspondência
- Kit nº 1 e 2
- . Importância da capacitação do ENSUG: Projeto de publicação de uma série de diálogos.
- . Sumário para um plano Projeto de Capacitação

2 - A Coordenadora do SUSUG fez alguns esclarecimentos sobre:

- . recursos para Encontro de ENSUG;
- . troca de experiência entre Adjuntos → estágio em outras COEST;
- . preferências sobre a organização e programação dos Encontros de SA nas COEST.

3 - Na parte da tarde a Gerente da GETRE tratou do mesmo assunto "Capacitação do Supervisor", enfocando Treinamentos.

- Pontos abordados:

- . Relação entre Capacitação e Treinamento.
- . Aspectos teóricos do Treinamento
- . Visão do processo de Treinamento
- . Treinamento como processo → mudanças organizacionais
- . Momentos básicos do Treinamento:

- levantamento de necessidades;
- planejamento;
- execução;
- avaliação.

- Aspectos mais importantes do Treinamento:

- . recomendações antes de aplicar o método;
- . método baseado nas necessidades;
- . elaboração do Programa de Treinamento;
- . elaboração de medidas de controle e avaliação;
- . qualificação e preparo dos instrutores

4 - Continuação do assunto "Capacitação dos Supervisores".

- Trabalho de grupo → Gerentes e Adjuntos
- . linhas gerais de Ação das Gerências → gerente.
- . Debate
- . Apresentação da síntese em plenário.
- Questionamento aos Gerentes pelos Adjuntos
- Principais questionamentos:

- . planejamento familiar;
- . relatório único;
- . T.E. sob a Coordenação dos Adjuntos
- . embrião da Tecnologia/Posto Comunitário

5 - Recomendações dos Gerentes:

- . indicação de um elemento da COEST para ficar responsável pela T.E. que não seja Agente.
- . acompanhar o evento de Natal/R.G.N. - reunião de parteiras para aproveitamento no PES, tb em outros Estados;
- . aproveitamento de farmaceuticos para monitoria do PES;
- . planejamento municipais/COEST = Entratêgia. Prazos estabelecidos.
- Planejamento Familiar - já foi elaborado o material como complementação do material do PES. O Projeto ficará vinculado a GEPES/ANPES.

Por motivos políticos, não deve ser ainda divulgado.

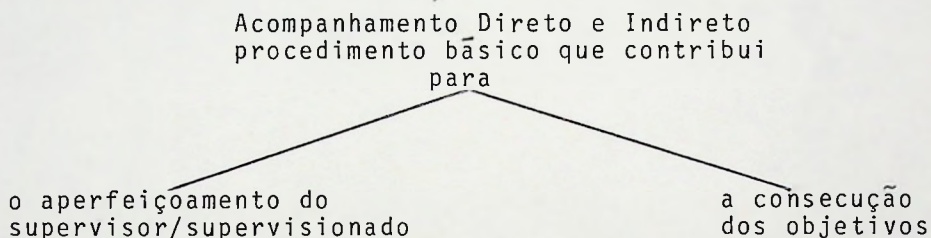
Dia 21 (4º Dia) - Exposição de Maria Augusta



Acompanhamento $\begin{matrix} \nearrow \text{direto} \\ \searrow \text{indireto} \end{matrix}$ tipos

Acompanhamento $\rightarrow$ não deve ser estático, e sim vivenciado ao longo do tempo, num processo, em atendimento às necessidades do supervisor. É algo inerente à própria supervisão, é um dos objetivos dela.

Como fazer?



Acompanhamento não é uma fiscalização, mas um procedimento que permite o aperfeiçoamento das pessoas engajadas no processo.

O importante é pensar no objetivo que temos ao usarmos o acompanhamento direto ou indireto.

Devemos verificar o que existe de importante na relação supervisor/supervisionado.

Verificar:

- atitudes
- posicionamento
- ação da pessoa
- o próprio trabalho
- formas de realizações
- como está fazendo o trabalho
- pessoa — situação

Ocorre que muitas vezes as pessoas podem ter todas as qualidades necessárias para o trabalho e não ter aptidão para colocá-las em ação.

. (Diretor - Coordenação SUSUG/ADJ./SE/SA/ENSUG)

Acompanhamento Direto
Realidade do Município
Situação dos programas/projetos
Participação dos Grupos
Comportamento do supervisor/
supervisionado

Atendimento aos
supervisionados

ACOMPANHAMENTO INDIRETO
Clareza e objetividade de informações
Dinâmica do trabalho
Atuação do supervisionado

Reuniões Mensais

Para capacitar o indivíduo, antes de qualquer orientação técnica, deve-se ter a lembrança da ética profissional.

Para acompanhar um trabalho de Supervisão importante se torna que saibamos:

O que?

A quem?

O por que? do acompanhamento.

É muito importante procurar compatibilizar a ida do SUSUG ao campo com a dos técnicos, para um acompanhamento mais completo e especializado.

Síntese do dia 21.08.80

Houve em seguida, trabalho de grupo, para estudo do Relatório Padrão, com apresentação de sugestões, que serão coletadas e estudadas p/coordenação SUSUG para uma possível reformulação.

Após o trabalho de grupo, o Comandante Lamartine, assessorado pela GEFOR - Reynaldo e seu auxiliar Ricardo, assumiu a direção no tema Função do Adjunto, partindo de uma reflexão individual. Esta reflexão foi direcionada para obter subsídios que permitissem elaborar o perfil do Adjunto.

Distribuiu um instrumental para preenchimento, enquanto Ricardo explicava os itens apresentados. Muitas polêmicas surgiram e para complementação das informações o comandante Lamartine usou nova técnica, organizando uma listagem conjunta de desempenho dos Adjuntos.

Finalizando apresentou um gráfico mostrando a racionalização do trabalho de Ação Comunitária, e ficando a COEST no centro, ligada ao MOBREAL Central com suas especializações e ao mesmo tempo, ligada a numerosas organizações, num trabalho polivalente identificando o SUSUG, como fator de segurança para execução desse trabalho de A.C.

Vânia - Paraná
Neusa - Rio Grande do Sul
Zaira - Ceará
Rosário - Bahia
Judith - Minas Gerais/Sul
Marília - COMET
Moura - Piauí
Cremilda - Rio de Janeiro



Avaliação do 4º dia do Encontro:

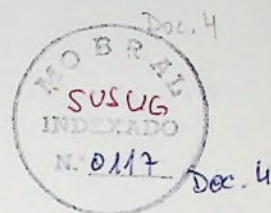
- acompanhamento direto e indireto foi muito bem evidenciado por Maria Augusta, propiciando uma reflexão profunda de nossa prática, ensinando inclusive, mesmo sorrindo, como se pode puxar as orelhas de alguém;
- a análise do relatório, apesar do grande interesse do grupo, foi de certa forma prejudicada. No entanto, acreditamos que o SUSUG efetuará posteriormente esse estudo, de modo a facilitar o preenchimento pelo SUSUG nas COEST e o registro de informações precisas para o MOB RAL Central;
- foi por demais proveitosa a análise realizada por Lamartine e sua equipe, em torno da função do Adjunto. Após a reflexão das suas atribuições, um aspecto ficou bem evidenciado: com ação comunitária a responsabilidade do adjunto está cada vez mais ampliada;
- assim, em termos gerais, os conteúdos explicitados durante o dia foram realmente substanciais.
- quanto aos aspectos psico-sociais há um verdadeiro clima de cordialidade entre os participantes deste encontro e especialmente entre estes e aqueles que fazem o SUSUG Nacional e o MOB RAL Central, fator que tem contribuído para melhor aproveitamento dos trabalhos.

Sugestões

Em vista do acúmulo de tarefas que, em vista da ação comunitária, sobrecarregando o adjunto, solicitamos à Coordenação do SUSUG Nacional que apresente a quem de direito a reivindicação dos adjuntos presentes no que se refere à criação do cargo de Assistente do Adjunto, tão logo seja possível, o que contribuiu para reforçar a sua atuação de acordo com a nova linha de trabalho da Organização.

Reforçamos, nesta oportunidade o nosso pedido formulado em torno da distribuição da síntese dos conteúdos apresentados pelas Gerências, no que tange às linhas de trabalho para o segundo semestre. Isto, se possível, antes do término do encontro.

OBJETIVOS DA SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA



Conceitos básicos

AÇÃO COMUNITÁRIA

é a busca de ampliação da participação social, a partir da reflexão dos grupos sociais sobre suas condições de vida e da discussão de alternativas de soluções.

SUPERVISÃO

é uma pedagogia onde se aprende e ensina a operacionalizar as proposições de ação de acordo com os objetivos pretendidos pela Organização da qual está a serviço. Possibilita as pessoas envolvidas no processo, a concretização de suas responsabilidades sociais, mediante a reflexão e a crítica, sempre presentes em sua metodologia.

OBJETIVO GERAL DO SUSUG

contribuir para o alcance do objetivo do MOBRAL, estabelecido para todo o Brasil, qual seja: implementar a Educação centrada na Ação Comunitária.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA

Revitalizar a estrutura do MOBRAL constituindo-se no elo de ligação e canal de comunicação entre os municípios e a Coordenação Estadual/Territorial do MOBRAL.

Capacitar os recursos humanos envolvidos no desenvolvimento da prática educativa do MOBRAL.

Acompanhar a ação do MOBRAL nos municípios, de forma planejada, de modo a promover a integração de suas diferentes áreas de atuação no desenvolvimento da Educação Comunitária.

Estimular o engajamento de pessoas e grupos no trabalho de Educação Comunitária do MOBRAL.

Estimular e orientar o envolvimento de Entidades públicas e privadas para uma ação conjunta nas comunidades.

Estimular e orientar a formação ou o fortalecimento de Conselhos Comunitários, associações de moradores e outras formas representativas de grupos sociais.

Participar da avaliação da prática educativa proposta pelo MOBRAL e sua contribuição para a ampliação da participação social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA	ATRIBUIÇÕES DOS SE	ATRIBUIÇÕES DOS SA - ST
Revitalizar a estrutura do MOBRAL constituindo-se no elo de ligação e canal de comunicação entre os municípios e a Coordenação Estadual/Territorial do MOBRAL.	Prestar informações qualitativas e quantitativas a COEST sobre o desenvolvimento do trabalho de supervisão, bem como dos Programas e atividades do MOBRAL em execução. Dar subsídios a COEST para a revitalização do fluxo de funcionamento do SUSUG e reorganização da rede de supervisores.	Subsidiar os SE/COEST/COTER, através de informações obtidas de seu trabalho em campo, quanto à adoção de medidas que visem minimizar dificuldades encontradas e dinamizar a ação do MOBRAL a nível de município. Manter a COMUN constantemente informada a respeito das orientações emanadas pela COEST/COTER e MOBRAL Central.
Capacitar os recursos humanos envolvidos no desenvolvimento da prática educativa do MOBRAL.	Participar das atividades a serem desenvolvidas tendo em vista a realização das reuniões do SUSUG. Participar das reuniões do SUSUG auxiliando o Coordenador Adjunto na coordenação e avaliação das mesmas. Participar do treinamento básico e do treinamento em serviço para os novos supervisores. Programar e participar de seminários ou outros procedimentos que visem a qualificação do SUSUG.	Treinar, orientar e promover realimentações periódicas à COMUN e aos demais elementos envolvidos no trabalho do MOBRAL. Participar de encontros e reuniões do SUSUG a fim de avaliar, replanejar o seu trabalho, bem como qualificar-se para o desempenho de suas tarefas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA
SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA

ATRIBUIÇÕES DOS SE

ATRIBUIÇÕES DOS SA - ST

Acompanhar a ação do MOBRAL nos municípios, de forma planejada, de modo a promover a integração de suas diferentes áreas de atuação no desenvolvimento da Educação Comunitária.

Participar de reuniões para elaboração do planejamento da COEST.

Orientar o planejamento do trabalho de campo do SA a fim de auxiliar na integração dos objetivos e conteúdos dos programas e atividades do MOBRAL.

Planejar a supervisão ao SA de modo conhecer a ação que desenvolve e orientar no que se fizer necessário.

Acompanhar direta e indiretamente as atividades do SA para manter-se informado sobre seu desempenho e promover a realimentação necessária.

Elaborar o planejamento de seu trabalho de supervisão integrando os objetivos e conteúdos dos Programas e atividades do MOBRAL de acordo com a realidade dos municípios sob sua responsabilidade.

Orientar a COMUN e os demais grupos envolvidos no trabalho do MOBRAL quanto a elaboração e execução de planos integrados de ação que atendam aos interesses e necessidades dos grupos sociais.

Acompanhar diretamente o trabalho nos municípios através de visitas aos locais onde este se desenvolve.

OBJETIVO ESPECÍFICO DA SUPERVISÃO
EM AÇÃO COMUNITÁRIA

Participar da avaliação da prática educativa proposta pelo MOBRL e sua contribuição para a ampliação da participação social.

ATRIBUIÇÕES DOS SE

Analisar em conjunto com os SA os relatórios a fim de avaliar o trabalho realizado e orientar no que se fizer necessário.

Elaborar relatório sobre o trabalho realizado em sua área estadual de modo a subsidiar o diagnóstico, a avaliação e replanejamento do trabalho do MOBRL.

ATRIBUIÇÕES DOS SA - ST

Elaborar o relatório das atividades desenvolvidas nos municípios a fim de que o mesmo se constitua num instrumento que subsidie quantitativa e qualitativamente o diagnóstico, avaliação e replanejamento do trabalho do MOBRL.

Analisar com a COMUN e demais grupos os planos integrados de trabalho realizados a fim de avaliar e realimentar o que se fizer necessário.

Subsidiar constantemente o SE e a COEST/COTER objetivando a avaliação do trabalho do MOBRL nos municípios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA
SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA

ATRIBUIÇÕES DOS SE

ATRIBUIÇÕES DOS SA - ST

Estimular o engajamento de
pessoas e grupos no trabalho
de Educação Comunitária

Colaborar com os SA na execução
de atividades realizadas no mu-
nicípio, quando houver necessi-
dade.

Contatar Prefeitos e demais au-
toridades municipais a fim de
prestar esclarecimentos sobre
o trabalho do MOBRL e solici-
tar apoio para o desenvolvime
nto de suas diretrizes de ação.

Colaborar na divulgação do tra-
balho do MOBRL com vistas a
ampliar o número de pessoas e
grupos participantes de sua ação.

Auxiliar na formação de grupos
voluntários para apoiar o de-
senvolvimento de atividades de
ação comunitária.

Estimular e orientar o envolvi-
mento de Entidades públicas e
privadas para uma ação conjunta
nas comunidades.

Contatar Entidades para prestar
esclarecimentos sobre o trabalho
comunitário do MOBRL e buscar
uma atuação conjunta.

Estimular e orientar a formação
ou o fortalecimento de Conselhos
Comunitários, associações de mo-
radores e outras formas represen-
tativas de grupos sociais.

Identificar e capacitar lideran-
ças que possam organizar e revit-
talizar representações locais que
dinamizem o trabalho de Ação Co-
munitária.

ESQUEMATIZANDO PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Charles B. Off
Loren D. Boutin



Doc. 5

"O estabelecimento de objetivos de treinamento deriva da determinação de necessidades nessa área e é a primeira coisa de que se deve tratar na montagem de programas específicos. Um estudo completo acerca de sua natureza e da maneira como formulá-los."

A necessidade de treinamento em organizações industriais torna-se cada dia mais premente. Aumenta continuamente o caráter técnico das funções. Desenvolvem-se, a cada momento, novos métodos e conhecimentos. É preciso mudar a formação dentro da estrutura organizacional. O conteúdo da matéria muda, para manter-se atualizado. É necessário, também, mudar os métodos de ensino, acompanhando os novos aperfeiçoamentos no campo da formação. Exigindo-se cada vez mais dos educadores industriais, crescem, igualmente, em importância os métodos de ensino. É preciso realizar mais, em menos tempo. Tal fato obriga aos instrutores perguntarem-se: "Estou conseguindo com o ensino que ministro tudo o que queria? Seria possível conseguir resultados mais amplos, com maior eficiência?"

Muitos educadores espantar-se-ão com o que obtêm na busca de resultados mais amplos e eficientes. Não poderemos determinar esse alcance e eficiência, até que especifiquemos as mudanças de comportamento que o ensino deverá produzir. Nessa busca muitos professores descobrirão, por si mesmos, que, antes, raramente determinaram as mudanças que procuravam produzir no comportamento do aluno.

O fato é que os educadores não têm atentado o bastante para o seu "produto". Têm valorizado muito o conteúdo (o que ensinam) e suas técnicas (como ensinam) e não o que o discípulo aprende.

Além disso, é tão grande o hábito, por parte dos mestres, de por em relevo conteúdo e técnica, que lhes é difícil mudarem seus métodos, colocando ênfase no que o aluno aprende. Embora tenham sido até agora encorajados pela bem conhecida necessidade industrial do "aumento de produção" (maior aprendizagem) com "diminuição de custo" (menos ensino), estão sendo forçados a investigar e rever seus métodos. Vem sendo acentuada a importância

da eficiência do treinando. Efetuar mudanças específicas de comportamento no aluno, em menor tempo de treinamento, eis a ordem da administração.

Este artigo apresenta um tratamento sistemático do treinamento, com maior ênfase naquilo que o discípulo aprende. Nele se considera a aprendizagem como variável independente e o ensino como variável dependente. Ao invés de perguntar: "Ministrando-se este ensino, que aprendizagem ocorre?", perguntamos: "Dado este comportamento, que deveremos ensinar para capacitar o treinando a adquirí-lo?" Perguntamos: "Que ensino é necessário para se provocar este tipo de comportamento?" e não: "Com este ensino, que comportamento poderemos obter?".

FORMULANDO OBJETIVOS

Nossa forma de tratar o assunto garante que aquilo que for lecionado influi diretamente na aquisição do comportamento desejado por parte do treinando. Os materiais e técnicas de ensino são escolhidos de acordo com sua relevância para a consecução deste fim e não por qualquer outra razão. Depois de decidirmos o que queremos que o aluno seja capaz de fazer, então escolhemos os melhores professores, a melhor informação, os melhores recursos auxiliares e as melhores técnicas de ensino que farão com que ele adquira aquele comportamento. Tal forma de agir é muito mais sistemática para o aperfeiçoamento dos programas de treinamento, do que qualquer outra antes adotada. O professor decide que comportamento deseja do discípulo e depois, escolhe qual a melhor maneira de fazer com que ele o adquira. Saber o que se quer, antes de fazer compras, é muito mais razoável que fazê-las para ver o que se consegue. Da mesma forma, é mais sensato especificar o resultado de uma experiência de treinamento antes de esquematizar o programa correspondente, do que esquematizá-lo para ver que resultados podemos obter.

Como primeira etapa, a definição do resultado de um programa de treinamento nada mais é do que a determinação de seus objetivos. A meta a alcançar é o produto final do treinamento em si - o que é óbvio. No entanto, os educadores frequentemente confundem o que tencionam fazer e o detalhamento dos cursos com os objetivos do treinamento. É claro que aquilo que o instrutor faz durante o programa não é um objetivo do treinamento, mas uma maneira de se chegar a ele. Não treinamos ou formamos unicamente por fazê-lo, mas sim com um objetivo, que é o de modificar, ou inculcar, um comportamento no aluno, segundo esquema prefixado.

PLANO DE ENSINO

Quando um professor ensina a uma criança que $2 + 2 = 4$, não é seu objetivo dizer a ela que $2 + 2 = 4$. Quer levá-la (na qualidade de treinando) a dizer que $2 + 2 = 4$ ou, em termos mais gerais, "a ser capaz de somar aritmeticamente números de um algarismo". Qualquer ensino que o professor ministre e, teoricamente, tudo o que ele faz, é uma maneira de ajudar o educando a alcançar um objetivo, mais do que um fim em si próprio. O comportamento do mestre é parte do plano de ensino. Os objetivos do treinamento especificam o comportamento do discípulo.

Pode-se identificar facilmente os exemplos abaixo como coisas que o professor planeja, ou como parte do seu plano para alcançar um objetivo. No entanto, acham-se formulados como objetivos.

"Dar aos treinandos a oportunidade de avaliar sua redação com base no índice de clareza de textos.

Reforçar a resposta correta do aluno e fazer com que este corrija seus próprios erros."

O que aí se vê claramente descrito é o comportamento a ser assumido pelo professor, como parte do plano de aula. Outro tipo de impropriedade, comumente encontrada em listas de objetivos educacionais ou de treinamento, é semelhante a esta:

"Os participantes debatem, em pequenos grupos, a respeito de correspondência e formulam as providências mais acertadas a tomar. Segue-se a cada debate dos subgrupos um debate pelo grupo."

Acham-se aí descritos o modelo, o procedimento e o conteúdo de uma experiência de treinamento, pela qual passará o educando. Pode estar mencionado o comportamento que se espera dele, mas este ocorre durante o treinamento e constitui, de fato, parte do mesmo. Essa especificação pode ser considerada mais precisamente, como "descrição de curso".

Um objetivo de treinamento descreve o comportamento de que o aluno será capaz, ao fim da aprendizagem. Deve especificar:

- Comportamento final - o que o educando será capaz de fazer, se o treinamento lograr êxito.

- Condições - as circunstâncias nas quais se espera que ocorra o comportamento final.

- Nível mínimo de realização - a quantidade e qualidade do comportamento final, que o instrutor aceitará como evidência de que o discípulo adquiriu o comportamento.

OBJETIVOS DESTE ARTIGO

Consideremos, por exemplo, as seguintes formulações que constituem os objetivos de treinamento deste artigo:

1. Dada uma lista de formulações composta de objetivos de treinamento, descrições de curso e planos do instrutor e os rótulos "objetivos de treinamento", "descrições de curso" e "planos do instrutor", o leitor estará em condições de rotular, sem erro, as diferentes formulações.
2. Dado um certo número de formulações de objetivos de treinamento e os rótulos "nível mínimo de realização", "comportamento final" e "condições", o leitor poderá rotular, sem erro, as partes principais de todas as formulações e identificar as que faltam, caso estejam incompletas.
3. Dadas as partes principais (condições de avaliação, comportamento final e níveis mínimos de realização) de dois objetivos de treinamento, o leitor estará em condições de combiná-las, para produzir duas formulações (ou parágrafos) que estejam completas, gramaticalmente corretas, realistas e isentas de ambigüidade, cada qual comunicando um objetivo de treinamento completo.
4. Dado um formulário (em branco) de objetivo de treinamento, o leitor será capaz de preencher adequadamente cada item e decidirá a respeito das condições de avaliação, comportamento final e nível mínimo de realização para um objetivo de treinamento, formulado por ele mesmo. Combinará, então, estes itens, obtendo, pelo menos, uma formulação (ou parágrafo) completa, gramaticalmente correta, real e livre de ambigüidade, especificando um objetivo de treinamento.

Cada um desses quatro tópicos especifica comportamento que voce, como leitor, será capaz de demonstrar após ler o artigo, se atingirmos nossos objetivos de treinamento. Também se acham

especificadas as condições sob as quais se espera que ocorram estes comportamentos, bem como o nível mínimo de realização que voce deverá demonstrar. Por exemplo, o primeiro objetivo especifica:

Comportamento final - rotular formulações.

Condições - dada uma lista de formulações, composta de objetivos de treinamento, descrições de curso e planos do instrutor e os rótulos "objetivos de treinamento", "descrição de curso" e "planos do instrutor".

Nível mínimo de realização - rotular cada formulação corretamente.

PRIMEIRO OBJETIVO

Até aqui este primeiro objetivo deve ter sido quase inteiramente alcançado, pois você já viu exemplos de descrições de cursos, de planos do instrutor e de objetivos de treinamento e todos foram descritos. Atente para as três formulações a seguir, cujos rótulos adequados são "descrição de curso", "plano do instrutor" ou "objetivos de treinamento", mas não necessariamente nesta ordem. Será que você vai acertar o rótulo de cada uma? Antes de continuar, leia as três formulações seguintes, pense e decida o que é cada uma delas.

1. Introduzir os elementos básicos numa situação de aprendizagem.
2. Um levantamento do histórico, crescimento, objetivos, organização, produtos da empresa, de sua política e sistemática de pessoal e planos assistenciais.
3. Sem o auxílio de notas ou outras referências, os participantes estarão aptos a classificar corretamente qualquer situação, em termos de categorias de situações de análise de problemas e tomada de decisões.

Você as classificou? Caso positivo, continue a ler.

Somente o último tópico especifica um objetivo de treinamento. O primeiro diz respeito a alguma providência que o instrutor tomará, no sentido de alcançar objetivo não especificado. Faz parte do "plano do instrutor". Este tipo de formulação é freqüentemente apresentado como objetivo de treinamento. Obviamente não constitui objetivo, mas parte do plano do instrutor para alcançá-lo, seja qual for o propósito real. Este não se acha

especificado, embora possamos adivinhar que se refere à familiarização do educando com os elementos básicos de aprendizagem.

O segundo tópico é uma descrição de curso. Descreve conteúdo e forma de um programa - existente em algumas empresas - de orientação para um novo empregado. Não especifica o que os participantes serão capazes de fazer, concluído o programa.

O último tópico especifica "classificar qualquer situação dada" como comportamento final, "sem a ajuda de notas ou outras referências" como condição e "corretamente" e "sem erro", como nível mínimo de realização.

Se você soube dizer qual das formulações é um objetivo de treinamento e qual é uma descrição de curso, etc., já deu os passos iniciais para redigir bons objetivos de treinamento. Será capaz, ao menos, de distinguir seus planos (o que você pretende fazer) dos objetivos de treinamento (o que o aluno fará como consequência direta daquilo que você faz como instrutor).

REVISÃO DE OBJETIVOS

Vale a pena repetir os objetivos deste artigo, já expostos, pois indicam o que procurar. O treinando tem o direito de saber exatamente o que deverá aprender. Entretanto, muitas vezes ocorre que, por alguma razão desconhecida, o professor guarda segredo a esse respeito, talvez porque não queira ser acusado de "dar cola da prova". Pode-se observar, contudo, que estes objetivos de treinamento não constituem questões de exame, embora as deixem entrever e se possa montar facilmente uma prova, a partir deles. Discriminam o comportamento que você, como leitor, deverá adquirir. É essencial lê-los com cuidado, porque, posteriormente, você será testado a respeito das perguntas que sugerem. Temos que avaliar seu comportamento, para nos assegurarmos de que atingimos nossos objetivos, os quais repetimos:

1. Dada uma lista de formulações composta de objetivos de treinamento, descrições de curso e planos do instrutor e os rótulos "objetivos de treinamento", "descrições de curso" e "planos do instrutor", o leitor estará em condições de rotular, sem erro, as diferentes formulações.

2. Dado um certo número de formulações de objetivos de treinamento e os rótulos "nível mínimo de realização",

"comportamento final" e "condições", o leitor poderá rotular, sem erro, as partes principais de todas as formulações e identificar as que faltam, caso estejam incompletas.

3. Dadas as partes principais (condições de avaliação, comportamento final e níveis mínimos de realização) de dois objetivos de treinamento, o leitor estará em condições de combiná-las, para produzir duas formulações (ou parágrafos) que estejam completas, gramaticalmente corretas, realistas e isentas de ambigüidade, cada qual comunicando um objetivo de treinamento completo.

4. Dado um formulário (em branco) de objetivo de treinamento, o leitor será capaz de preencher adequadamente cada item e decidirá a respeito das condições de avaliação, comportamento final e nível mínimo de realização para um objetivo de treinamento, formulado por ele mesmo. Combinará, então, estes itens, obtendo, pelo menos, uma formulação (ou parágrafo) completa, gramaticalmente correta, real e livre de ambigüidade, especificando um objetivo de treinamento.

SEGUNDO OBJETIVO

Antes que possamos nutrir esperança de ter alcançado o segundo objetivo de treinamento, você deverá conhecer as partes integrantes de um objetivo de treinamento (comportamento final, condições e nível mínimo de realização). Estes itens já foram mencionados, mas agora estudaremos cada um detalhadamente.

Comportamento final - o que o aluno estará capacitado a fazer, se o treinamento lograr êxito.

Note que na definição de comportamento final destacamos a palavra fazer, para sublinhar a importância da especificação do comportamento final em termos de ação passível de observação.

Leia as listas seguintes de verbos que poderiam ser usados para especificação de um comportamento final e veja se consegue notar a diferença entre elas. Suponha que você especifique que o treinando será capaz de:

Primeira lista

saber
entender
avaliar
reconhecer
lembrar
travar conhecimento com
familiarizar-se com
perceber
ter conhecimento acerca de
conscientizar
compreender
apreender
interessar-se por

Segunda lista

escrever
dizer oralmente
identificar
diferençar
achar
resolver
elaborar
listar
conduzir
demonstrar
expressar
formular
escolher

A diferença entre estas listas é que as palavras da primeira descrevem algo que está acontecendo na cabeça do treinando e que os outros não podem ver, enquanto que na segunda descrevem ação. São comportamentos passíveis de observação.

Importante:
Ao especificar um comportamento final, você deve evitar o uso de palavras que possam ter várias interpretações. Tente formular o que o treinando fará, em termos que não admitam ambigüidade. Dizer que o aluno "saberá" ou "compreenderá" alguma coisa, não é muito. Com isto não queremos afirmar que conhecimento e compreensão não tenham importância. Certamente havemos, muitas vezes, de querer especificar este tipo de comportamento. Mas se usarmos palavras como estas, teremos que defini-las mais detalhadamente em termos daquilo que o educando há de fazer, quando "souber", "compreender", etc.

Suponha-se que um treinador de futebol deseja que seus jogadores "saibam como bloquear os adversários". Poderia expor-lhes as regras sobre o assunto, mas como saberá quando eles as dominam? Para tanto, talvez esperasse uma demonstração e o comportamento seria uma evidência. Poderia esperar e verificar se eles estão bloqueando os adversários, de acordo com as regras. Em caráter mais imediato, pediria a cada um que formulasse ou repetisse as regras. "Bloquear de acordo com as regras", "formular as regras", "repetir as regras", ou "escolher dentre um certo número de alternativas as regras corretas de bloquear os adversários" são comportamentos passíveis de observação, que o treinador poderia aceitar como evidência de que seus jogadores "conhecem" as regras.

Deve-se, em resumo, expressar comportamentos finais em termos de comportamento, isto é, devem ser passíveis de observação, ou

definidos em termos de comportamento observável, de maneira que o instrutor possa verificar facilmente se o treinando o assimilou.

ESPECIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO FINAL

Donde se originam os compostamentos? Originam-se do assunto estudado e expressam o que os treinandos deverão estar aptos a fazer ao final do treinamento. Ao formulá-los, é necessário consultar os peritos no assunto. O fator "época em que se os redige" terá grande importância para o desenvolvimento de qualquer programa que se intente montar. Os comportamentos finais são parte dos objetivos de treinamento. Uma vez que estes devem ser especificados antes de começar-se a montar o programa, a definição dos comportamentos finais é a primeira coisa a se realizar no desenvolvimento de qualquer programa de treinamento.

O instrutor deve perguntar a si mesmo: "O que quero que o treinando aprenda?" ou "O que precisa ele aprender?" ou "Que coisa o aluno não faz, mas precisa fazer?" Os comportamentos finais especificados devem originar-se de uma determinação das necessidades de treinamento. Uma boa determinação dessas necessidades revelará os comportamentos finais que você deseja desenvolver. Definidos os comportamentos finais, você terá que decidir ainda sobre a quantidade de comportamento desejada, sobre como saberá quando o treinando adquiriu o comportamento e sobre a melhor maneira de fazer com que o adquira.

<u>Condições</u> - as circunstâncias sob as quais se espera que ocorra o comportamento final.
--

Em cada definição de objetivos de treinamento deve haver uma especificação de como devem ser as condições ou circunstâncias, na ocasião em que se espera a ocorrência do comportamento final. Atente para a natureza do material didático que deverá ser dado ou providenciado para ajudar ao treinando a demonstrar que adquiriu o comportamento. Quais as restrições ou limitações a serem impostas, se as houver?

Exemplos:

Dada uma lista de ...
Sem o auxílio de notas...
Na situação de trabalho...
Dado um teste ao final do ensino...

A instância final de avaliação tem muitas vantagens. Se um treinador de futebol, por exemplo, pode determinar que jogadores "conhecem" as

regras do bloqueio legal, antes de pô-los em campo, não precisarão correr o risco de utilizar os que não as conhecem. Se submetê-los a "exames", partirão do pressuposto de que os que "conhecem" as regras bloquearão os adversários legalmente, o que nem sempre acontece.

Qualquer meio de avaliação deveria ser uma amostra do comportamento final de interesse primordial. Se, por exemplo, "resolver equações de álgebra linear" na situação de trabalho é o comportamento de interesse primordial, poderíamos estar dispostos a aceitar a capacidade de "resolver dez equações lineares corretamente, na sala de aula", como evidência de que o treinando adquiriu a habilidade de resolvê-las na situação de trabalho. Agindo desta maneira, predizemos que se o aluno pode resolvê-las na sala de aula, pode fazê-lo na situação de trabalho e, se consegue resolver estas dez equações, conseguirá resolver qualquer uma que encontrar na situação de trabalho. A relação previsível entre a capacidade de resolver equações na sala de aula e na situação de trabalho pode não ser perfeita. Contudo, a resolução de equações em sala de aula bastará como meio de avaliação no sentido de possibilitar a previsão da capacidade de resolver equações na situação de trabalho.

Nível mínimo de realização - a quantidade e qualidade do comportamento final que o instrutor aceitará como evidência de que o treinando adquiriu o comportamento.

Idealmente, ao se ensinar algo a alguém, a aprendizagem seria total. Até aqui tudo certo; mas na prática é que surgem erros, quando avaliamos o comportamento de uma pessoa, particularmente se usamos testes para este fim. Contrariará a prática pedir-se a alguém que "responda a todos os itens do teste corretamente" ou mesmo que "ao bloquear os adversários observe sempre as regras aprendidas" ou "que não faça um erro sequer ao resolver equações lineares". Isto porque ninguém está livre de erros, nem mesmo o instrutor.

Torna-se, às vezes, muito difícil a determinação do nível mínimo de realização. Ao estabelecê-lo, procuramos especificar o número de erros permitidos, quando o treinando demonstra o comportamento. Tentamos, também, marcar quantas vezes o discípulo terá que repetir o comportamento, para nos convenceremos de que o adquiriu.

Se estivesse ensinando alguém a resolver equações lineares, você se daria por satisfeito se o treinando conseguisse resolver uma apenas?... Se resolvesse dez? ou cem? ou mil?

Ser-lhe-ia bastante se dentre mil equações ele acertasse noventa e nove? Qual o tempo a ser facultado ao educando para resolver cem equações?

É importante considerar-se os aspectos relevantes do comportamento desejado, ao se definir sua quantidade e qualidade. Se a qualidade e a velocidade não forem importantes, não precisam ser especificados.

Pode-se, por exemplo, exigir de nadadores principiantes que cubram um trecho de cem metros. Não se formulando qualquer outra exigência, não terá maior importância a maneira como conseguirem atravessar a água, ou a velocidade com que o fizerem. Trata-se, aparentemente, de tarefa com liberdade de estilo, sem limitações de tempo. Só importa a extensão a ser percorrida. Tratando-se, porém, de turmas mais adiantadas, o instrutor poderá exigir de seus alunos que "nadem cem metros em estilo borboleta em menos de dois minutos".

O estabelecimento da quantidade, qualidade e tempo para o comportamento final esperado pode torna-se extremamente técnico, com determinação empírica, métodos de validação, etc. A dificuldade que isso acarreta poderá depender, em parte, do comportamento em estudo de quem o está aprendendo, dos objetivos pessoais do instrutor e de sua empresa e de muitas outras variáveis. Em todos os casos, porém, é necessário considerar a quantidade, qualidade e tempo para o comportamento final desejado e tentar sua determinação mesmo quando só fôr possível fazê-lo arbitrariamente. Um alvo, ainda que arbitrário, é melhor do que nada.

ROTULAGEM

A esta altura o leitor deve estar preparado para tentar o comportamento que ficou definido no segundo objetivo de treinamento deste artigo, isto é, rotular as partes de um objetivo de treinamento. Sabendo que este tem três partes principais (condições, comportamento final desejado e nível mínimo realizado), tente rotular as partes dos dois objetivos abaixo e diga qual está faltando, se um ou outro dos objetivos não estiver completo. Estude-os, escreva observações à margem e depois continue.

1. O estudante deve estar apto a aterissar a salvo, sem auxílio do instrutor, após cinco horas de vôo a dois.

2. O estudante deve estar apto a fazer um relatório de manutenção preventiva de uma máquina Xerox 914.

Nada falta à formulação do primeiro objetivo.

Condições: Após cinco horas de voo a dois, sem auxílio do instrutor.

Comportamento final desejado: o estudante deve ser capaz de aterrissar.

Nível mínimo de realização: a salvo.

A formulação do segundo objetivo está incompleta, porque especifica unicamente o comportamento final desejado. Foram esquecidas as condições em que se deve demonstrar o comportamento e também o nível mínimo de realização.

Um objetivo de treinamento completo tem, geralmente (ainda que nem sempre), a seguinte forma:

Condições: ajuda permitida ou negada ao estudante.

Comportamento final desejado: o que o treinando tem que estar apto a fazer.

Nível mínimo de realização: quantidade e qualidade do comportamento esperado.

Pode-se aceitar qualquer forma, contanto que faça sentido. Não é obrigatória a combinação das três partes de um objetivo de treinamento numa só frase. Por exemplo, o objetivo de treinamento estabelecido pelo instrutor de voo podia ser formulado em três frases separadas, assim:

"O treinando deve ser capaz de aterrissar a salvo. Após cinco horas de voo a dois, ele deve ser capaz de fazê-lo. O instrutor não lhe prestará auxílio."

COMPONENTES DOS OBJETIVOS

Seja qual for o número de frases utilizadas para a formulação de um objetivo de treinamento, é sempre útil pensar em termos de uma expressão integral de um único objetivo, composto de três partes: condições, comportamento final desejado e nível mínimo de realização. Este método facilitará a especificação dos objetivos de treinamento, abordando-se uma parte de cada vez. A primeira

coisa a fazer é definir o comportamento. Depois, não importa em que ordem, seguir-se-ão o estabelecimento das condições e do nível mínimo de realização. Combinando-se êstes três componentes em uma frase, ter-se-á a expressão completa de um objetivo de treinamento.

Tente combinar êstes componentes para formar um objetivo de treinamento e escreva-o numa fôlha de papel.

Comportamento final desejado: carregar e disparar um rifle M-1 em direção a um alvo.

Condições: dados um rifle M-1 e dois pentes de oito balas, a uma distância de duzentos metros de um alvo-padrão. Posição: em pé,

Nível mínimo de realização: atingir o alvo com tôdas as dezesseis balas e acertar na mósca no mínimo oito vêzes, dentro de dois minutos após a ordem "carregue e dispare".

Obviamente, podem-se combinar êstes elementos de múltiplas maneiras. Compare o que você escreveu com nossa versão. Uma forma de fazê-lo seria escrever por extenso o objetivo de treinamento em uma ou mais frases.

Dado um rifle M-1 e dois pentes de oito balas, o treinando, em pé, tem que saber carregar o rifle e dispará-lo, em direção a um alvo-padrão. A duzentos metros de distância tem que acertar as dezesseis balas no alvo, no espaço de dois minutos a partir do comando "carregue e dispare", atingindo a mósca pelo menos oito vêzes.

Dependendo de como se pretende usar o objetivo de treinamento, a forma mais simples de combinar êstes componentes e a de maior poder comunicativo, talvez seja a de colocá-los entre colchêtes, rotulando os colchêtes "objetivo de treinamento". Cabe ao leitor escolher a melhor maneira de formular o objetivo de treinamento, mas urge ter sempre em mente que o mais importante é comunicar uma idéia integral.

GRAU DE ESPECIFICIDADE

Usualmente um programa de treinamento incluirá o ensino de alguns milhares de comportamentos, envolvendo, não raro, grande número de comportamentos finais desejados. Assim, a determinação de objetivos

de treinamento será muito trabalhosa, caso se exagere na especificação. O objetivo de treinamento acima especificado "carregar e disparar um rifle", por exemplo, é excessivamente específico. Provavelmente o interesse do instrutor não é tanto que o treinando saiba "carregar e disparar um rifle à distância de duzentos metros", mas sim que ele saiba "disparar um rifle com precisão e de distâncias variadas" e que saiba "fazê-lo funcionar eficientemente, sob várias circunstâncias". Variam os objetivos, podendo ser mais específicos ou mais gerais. Se forem específicos demais, você os terá em número excessivo. No caso em tela, poderíamos precisar de objetivos de treinamento para disparo lento, disparo rápido, distância de cem, duzentos, trezentos, quatrocentos, quinhentos metros com precisão variável, especificada para cada circunstância. Se, por outro lado, assumirem um caráter por demais geral, os teremos em pouca quantidade, mas não comunicarão muita coisa, como no exemplo a seguir:

"O treinando deverá ser capaz de operar e disparar um rifle M-1 com um mínimo de eficiência e exatidão, de posições várias e de qualquer distância".

Não estão especificadas eficiência, precisão e distância. Se, por um lado, se deve especificar o comportamento final, descrevendo o que o treinando saberá fazer, as condições e nível mínimo de realização podem ser mais gerais, mas não a tal ponto que não definam nada. O objetivo anterior pode ser assim reformulado:

O aluno deve ser capaz de fazer funcionar e disparar, num alvo-padrão, um rifle M-1, de várias posições, em distâncias variáveis, com a exatidão e eficiência especificadas no quadro seguinte:

CONTAGEM DE TIROS
EXADITÃO EXIGIDA SOB CONDIÇÕES VÁRIAS

Distância (metros)	Em pé		Sentado		Deitado		Ajoelhado	
	Rápido	Devagar	Rápido	Devagar	Rápido	Devagar	Rápido	Devagar
100								
200								
300								
400								
500								

Quando se quer avaliar um único comportamento sob condições variadas e o nível mínimo de realização varia de acordo com as condições, um quadro como este pode ser de grande utilidade.

FORMULÁRIO DE OBJETIVO DE TREINAMENTO

Antes de concluir resta considerar mais um objetivo, aquele relativo ao Formulário de Objetivo de Treinamento (figura 1). Este formulário foi elaborado para ajudar a montagem de programas de treinamento. Organiza a informação necessária e estimula o especialista a considerar alguns requisitos de treinamento que seriam, de outra forma, negligenciados. A seguir, algumas instruções para seu preenchimento. Depois de lê-las, tente preencher o formulário, especificando um objetivo de um dos programas que esteja elaborando.

Figura 1

FORMULÁRIO DE OBJETIVO DE TREINAMENTO

-
1. Categoria de treinamento:.....
 2. Comportamento final:.....
.....
 3. Que deve ser providenciado?.....
 4. Técnicas de treinamento e modelo:.....
 5. Programação da prática:.....
.....
 6. Programação do reforço-Que:.....
Quando:.....Como:.....
 7. Quando e como deverá o treinamento demonstrar o comportamento final desejado?.....
.....
.....
 8. Nível mínimo de realização:.....
.....
 9. Formulação do objetivo (2+7+8):.....
.....
.....
.....
 10. Os pressupostos para o ensino:.....
.....
.....
-

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE OBJETIVO DE TREINAMENTO

1. Categoria de treinamento

Defina a categoria de treinamento para a qual é importante o objetivo (correspondência).

2. Comportamento final

Indique, o mais especificamente possível e em termos de ação, o comportamento que se deseja do aluno, ao final do treinamento. Exemplo: calcular o índice de clareza de texto. Recordar e redigir princípios específicos de correspondência aperfeiçoada.

3. Que deve ser providenciado?

Formule a "entrada" ou conteúdo do ensino, que capacitará o treinando a alcançar o comportamento que você deseja. Que vai ser ensinado? Seja específico.

4. Técnicas de treinamento e modelo

Com base em seu julgamento e experiência, especifique a melhor maneira para a realização do treinamento. Como será apresentado o ensino? Considere as técnicas seguintes:

projeto determinado
leitura obrigatória
comissões
orientação individual
conferência
demonstração
exercício, repetição
exposição
filmes
filmes fixos
entrevistas coletivas
visita orientada
preleção
painel
teste
leitura em voz alta
dramatização
palavra-chave

5. Programação da parte prática

Depois do ensino teórico, se possível, deve haver oportunidade para que os estudantes manifestem e pratiquem o comportamento final desejado. Defina as circunstâncias desta parte prática. Que deve ser praticado? Por quanto tempo?

6. Programação do reforço

Já alcançado o comportamento desejado, deve este ser reforçado.

7. Quando e como deverá o treinando demonstrar o comportamento final desejado?

Formule as condições de avaliação:

Quando: ao fim do treinamento? Um ano mais tarde?

Onde : na sala de aula? Na situação de trabalho?

Como : que se usará como meio para medir o comportamento?

8. Nível mínimo de realização

Que quantidade do comportamento em pauta bastará para assegurar-nos de que o educando o adquiriu? Por exemplo: Percentagem de respostas corretas; número de aplicações corretas de uma técnica.

9. Formulação do objetivo

(2 + 7 + 8)

Procure combinar os itens 2, 7 e 8 em uma só formulação. Daí deve resultar um objetivo de treinamento que, no entanto, não precisa ser em frase ou parágrafo único.

Exemplos:

(2) Comportamento final: calcular o índice de clareza do texto de uma amostra de redação de duzentas ou mais palavras.

(7) Quando e como: ao fim de um programa de redação funcional, dada uma amostra de redação de duzentas palavras ou mais.

(8) Nível mínimo de realização: correto dentro de um limite razoável de erros.

10. Pressupostos

Defina por que é importante aprender êsse comportamento. Constitui êle pré-requisito para aprendizagem posterior? Supõe-se que haverá transferência do comportamento da situação de aprendizagem para a situação de trabalho do treinando? Que julga você deve o aluno conhecer antes de começar a aprender esse novo comportamento? Uma vez adquiridos a habilidade, o conhecimento, etc., ele os manterá permanentemente?

SUMÁRIO

Êste artigo discutiu a necessidade da formulação de objetivos de treinamento antes de se começar a montagem de um programa. É necessário saber por onde se vai, para se descobrir o caminho mais curto em direção ao alvo. Discutimos objetivos de treinamento, descrições de curso, planos do instrutor e as diferenças existentes entre eles. Fêz-se sua comparação.

Definiram-se as partes componentes de um objetivo de treinamento e seguiu-se uma discussão detalhada do assunto. Componentes:

Comportamento final- o que o educando será capaz de fazer, se o treinamento lograr êxito.

Condições - as circunstâncias nas quais se espera a ocorrência do comportamento final.

Nível mínimo de realização - quantidade e qualidade do comportamento final que o instrutor aceitará como evidência de que o aluno adquiriu o comportamento.

Foram apresentados os quatro objetivos de treinamento deste artigo, acompanhados de informações e parte prática de importância para cada um dos comportamentos especificados nos objetivos de treinamento. Ao final, complementou-se o trabalho com um formulário prático e instruções para preenchê-lo.

Êste modo de abordar a montagem de um programa de treinamento não é mais fácil que os demais, mas assegurará que o ensino será significativo em relação aos objetivos que você deseja atingir. Apresenta abertamente os resultados que se quer obter, de modo que todos possam vê-los claramente e que não seja necessário ficar "brincando de esconder" com o treinando, acerca do que se está ensinando. Assim colocar-se-á o boi adiante da carroça.

REFERÊNCIAS:

MAGER, R.F. - Preparing objectives for programmed instruction. Faron, 1962.

The establishment of training objectives derives from de assessment of training needs and complies with the demand of business concerning the construction of training programs. A thorough study of what they are and how they should be stated.

ARTIGO ORIGINAL:

OFF, Charles B. & BOUTIN, Loren D. - Trainings program design. Training and Development Journal, Madison, Wis. 21(8):20-33, Aug. 1967. Tradução autorizada pela American Society for Training and Development, Inc.

Copyright 1967.

SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA



Dec 6

- 1 - INTRODUÇÃO
- 2 - CONCEITO DE SUPERVISÃO NUMA PERSPECTIVA DE AÇÃO COMUNITÁRIA
- 3 - PAPEL DO SUPERVISOR DO MOBIL E A RELAÇÃO SUPERVISOR/SUPERVISIONADO
- 4 - CARACTERÍSTICAS DO SUSUG FRENTE À AÇÃO COMUNITÁRIA
- 5 - FUNÇÕES GERAIS DA SUPERVISÃO
 - 5.1 - Conhecimento da realidade
 - 5.2 - Planejamento
 - 5.3 - Execução
 - 5.4 - Avaliação
- 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

SUPERVISÃO EM AÇÃO COMUNITÁRIA

1 - INTRODUÇÃO

No momento em que toda a Organização está voltada para adaptar sua linha de atuação ao desenvolvimento de um trabalho de Ação Comunitária, o Subsistema de Supervisão, enquanto básico para essa operacionalização, necessita se posicionar para atender a este objetivo.

Inicialmente, é importante uma reflexão sobre o que se entende por Ação Comunitária já que sua conceituação é fundamental para a compreensão da proposta de trabalho da Supervisão.

Pode-se entender Ação Comunitária como um trabalho sócio-educativo numa determinada localidade. Constitui-se em esforço cooperativo da população que, com base na tomada de consciência dos seus problemas, busca soluções desenvolvendo seus próprios recursos e potencialidades.

2 - CONCEITO DE SUPERVISÃO NUMA PERSPECTIVA DE AÇÃO COMUNITÁRIA

A supervisão é uma pedagogia onde se aprende e ensina a operacionalizar as proposições de ação de acordo com os objetivos pretendidos pela Organização da qual está a serviço. Possibilita às pessoas envolvidas no processo, a concretização de suas responsabilidades sociais, mediante a reflexão e a crítica, sempre presentes em sua metodologia.

Constitui-se num processo contínuo que permite às pessoas diretamente responsáveis pelo desenvolvimento da ação disporem da colaboração de elementos designados para essa função.

A supervisão representa, portanto, um serviço relevante para a consecução de um trabalho de Ação Comunitária sobretudo por congrega os seguintes aspectos:

- constitui-se num processo educativo, básico para o desenvolvimento da Ação Comunitária, que proporciona a aprendizagem mútua entre os elementos envolvidos;
- caracteriza-se por uma relação de troca a nível interpessoal ou intergrupal;
- a metodologia é embasada na reflexão e na crítica;
- tem como princípios filosóficos a dignidade da pessoa humana, a autodeterminação e o desenvolvimento integral, e como pressupostos psico-sociais a conscientização, a motivação e a participação;
- a supervisão atua em todo o processo: é planejada de acordo com os passos programados, realiza-se constantemente durante toda a ação e avalia os resultados alcançados visando fornecer novos elementos ao trabalho de Ação Comunitária.

Em síntese, supervisão em Ação Comunitária não se constitui num mecanismo de dar saber a quem não sabe, mas numa vivência comum, no espaço que ocupam, para saberem o que não sabem e buscar juntos o alcance dos objetivos pretendidos.

3 - PAPEL DE SUPERVISOR DO MOBRL E A RELAÇÃO SUPERVISOR X SUPERVISIONADO

O supervisor é membro de uma equipe que, por sua vez, pertence à Instituição MOBRL onde todos os demais membros estão empenhados em cumprir seus grandes objetivos e propósitos.

Os objetivos específicos e as funções variam entre os diferentes setores da instituição, porém todos trabalham para atingir estes objetivos e cada setor se orienta para tal com atribuições diversificadas.

Ao supervisor é atribuída a missão de zelar pelo correto desenvolvimento das atividades que se fazem necessárias de acordo com os objetivos estabelecidos e os princípios que embasam a ação.

Deste modo, o supervisor exerce papel de intermediário entre a organização e a população, garantindo o fluxo de comunicação, utilizando os conhecimentos para intensificar a ação, diagnosticando as necessidades e problemas, colaborando para a atuação eficiente através de troca de orientações sistemáticas, estímulo e apoio para o desempenho de responsabilidades mútuas com a máxima eficácia.

Para tanto, é necessário que supervisor e supervisionado incorporem suas respectivas atribuições. Cabe a ambos perseguirem os objetivos que lhes foram confiados, utilizando ao máximo seus conhecimentos e buscando orientação quando necessária. Precisam estar capacitados para realizar seu papel e verificar com que medida o trabalho se realiza de acordo com os princípios da Instituição. Para conseguir qualquer desses objetivos devem estar, supervisor e supervisionado, em contato constante.

A supervisão consiste portanto, em manter aberto um canal de comunicação por meio do qual supervisor e supervisionado tenham contato periódico para que o primeiro conheça o trabalho que o segundo realiza e vice-versa.

Neste contexto, é importante frisar que, na relação que ocorre no trabalho prático da Ação Comunitária, ambos são sujeitos da supervisão.

Supervisor e supervisionado juntos sofrem o processo de transformação e mudança. Ambos sabem que a realização humana, o crescimento mútuo e a busca de um caminho se fazem através do diálogo no qual a confiança de um no outro é consequência lógica.

Sem diálogo não há comunicação, e sem esta não há possibilidade de orientação para a Ação Comunitária.

A supervisão se torna deste modo um trabalho de constante criatividade, um contínuo recomeçar e criticar a prática.

Assim, supervisor e supervisionados, numa relação horizontal de diálogo, buscam a comunhão de idéias na escolha de alternativas de ação e de caminhos para a solução dos problemas e dificuldades.

Frente a essa realidade há valores a serem perseguidos através da supervisão.

São eles:

- atitude positiva frente à vida;
- respeito à pessoa que se expressa por meio da aceitação, da individualização, autodeterminação e participação ativa;
- diálogo;
- visão crítica da realidade;
- busca da criatividade;
- compromisso, engajamento;
- responsabilidade social e pessoal;
- espírito comunitário.

O objetivo da supervisão são as pessoas, e a supervisão só ocorre entre pessoas.

Seu conteúdo é o trabalho comunitário onde supervisor e supervisionado trabalham juntos no sentido de orientar o processo de Ação Comunitária na direção dos objetivos pretendidos pela própria comunidade.

Ambos procuram conhecer a comunidade como um todo e possibilitar a seus membros a tomada de consciência dos problemas que estão afetando suas vidas e das potencialidades para solucioná-los.

A descoberta de lideranças é uma preocupação constante, bem como

a sua preparação para que assumam, conscientemente e com eficiência, sua responsabilidade social.

O supervisor que acompanha o processo de Ação Comunitária promove estímulos que motivam os grupos a participar da ação, orienta a organização e o planejamento dessa ação. Promove com os supervisionados uma avaliação constante das atividades, recursos e resultados.

Sua atuação junto às Entidades é muito importante. Elas são recursos significativos e devem ser conscientizadas quanto à força do trabalho conjunto. Estimular essa participação e planejar com elas a ação é condição indispensável para que se integrem realmente e assumam seu papel.

Nesta perspectiva, é fundamental que o supervisor interprete, para a comunidade como um todo, os objetivos do MOBRAL e o papel que tanto ele como o supervisionado têm na comunidade.

Idealmente, quanto mais conhecimento e experiência possuir, melhor; mas não se exige que seja um "expert": espera-se que aprenda o que lhe falta, na prática diária de seu trabalho.

O supervisor deve conhecer bem as técnicas de trabalho para pô-las a serviço das pessoas supervisionadas, em função do atingimento dos objetivos.

Parece um trabalho exigente, e é. Exige conhecimentos e técnicas de supervisão, aptidão para coordenar e orientar, habilidade para se comunicar com clareza, estabelecer relações, paciência e entusiasmo.

Se as exigências são grandes, também o são as satisfações.

O que se espera do supervisor não é a perfeição, e sim, a vontade de aplicar os princípios, os métodos e as técnicas de supervisão em seu trabalho.

4 - CARACTERÍSTICAS DO SUSUG FRENTE À AÇÃO COMUNITÁRIA

A - Equilíbrio do Sistema proporcionada pela localização descentralizada e atuação global.

O SUSUG foi criado em 1973 para garantir a qualidade do Programa de Alfabetização Funcional e a unidade de ação diante da grande expansão quantitativa e da descentralização crescente da ação do MOBRAL.

Posteriormente, o SUSUG teve de fazer face a um outro tipo de descentralização e expansão, não mais geográficas, mas de natureza qualitativa, a multiplicação de Programas e Projetos do MOBRAL.

Atualmente esta é, ainda, a principal característica da supervisão no MOBRAL - que coincide com a da Supervisão em geral - a de ser um fator de equilíbrio do Sistema.

Equilíbrio entre quantidade e qualidade. Entre descentralização Territorial e unidade de ação. Entre multiplicidade de Atividades e necessidade de integração de objetivos.

A globalidade que caracteriza a ação do SUSUG é um dos meios de que o supervisor dispõe para realizar essa integração de objetivos, conteúdos e atividades do MOBRAL.

Num Programa de Ação Comunitária, essa equilíbrio deverá acontecer entre as aspirações das populações e os objetivos do MOBRAL, entre essas aspirações e as metas do governo e suas Instituições, entre as aspirações dos próprios grupos sociais envolvidos nessa ação.

O Supervisor do MOBRAL terá que equilibrar sua condição de representante de uma Organização, com o necessário engajamento na ação. Assim, terá de evitar um certo intervencionismo que leva a população a uma posição de passividade. Mas deverá prestar todas as informações necessárias quando elas forem importantes para o desenvolvimento da ação.

O SUSUG terá, ainda, de exercer um papel importante de equilíbrio durante uma certa fase de transição em que o MOBRAL procurará orientar seus diversos Programas para uma linha de Ação Comunitária cada vez mais perfeita.

A estrutura já existente vem proporcionando a possibilidade de um atendimento descentralizado e ao mesmo tempo diversificado, junto aos municípios, de acordo com suas diferentes realidades. A distribuição territorial da rede de supervisores procura atender

a esse aspecto, pois cada Coordenação dispõe de seus supervisores conforme suas peculiaridades, adotando seu próprio modelo. É essa mesma adequação que possibilitará a viabilização dessa nova proposta de trabalho.

B - Fluxo de Inter-relacionamento dos diferentes níveis de Supervisão.

A Supervisão é, por natureza, um canal de comunicação de que dispõe a Organização para estabelecer contato entre seus diferentes setores, funções e áreas de atuação.

No MOBREAL, esse canal é denominado "Fluxo de inter-relacionamento do SUSUG", através do qual se intercomunicam seus três grandes níveis de atuação: municipal, regional e estadual/territorial.

Do correto posicionamento de cada um dos níveis de supervisão (SE/ST, SA, ENSUG) depende, em grande parte, o grau de eficiência da Rede de Supervisão, assim como sua capacidade em dotar a Organização do necessário fluxo de informação e realimentação.

Convém lembrar que o fluxo de informação e realimentação é algo inerente ao próprio processo de Ação Comunitária

Poderíamos até mesmo definir Ação Comunitária como sendo um processo de inter-relacionamento entre pessoas, que se estabelece numa comunidade, através do qual seus diferentes grupos passam a convergir numa ação voltada para seu próprio desenvolvimento.

Mais do que nunca é necessário que os Supervisores do MOBREAL exerçam uma função de ligação, de comunicação tanto dentro da Organização como no próprio processo em desenvolvimento através das atividades de ação comunitária que supervisionam.

5 - FUNÇÕES GERAIS DE SUPERVISÃO

5.1 - Conhecimento da realidade (função diagnóstica)

O Supervisor deve basear sua ação num conhecimento profundo de seus supervisionados, da Organização da qual faz parte, das Instituições com as quais se relaciona e da realidade vivida pela população-alvo de sua ação.

Deve, ainda, orientar seus supervisionados em como desenvolver esse necessário conhecimento da realidade vivida por eles próprios, ou por aqueles grupos com os quais trabalha.

Esse conhecimento da realidade é adquirido numa relação de troca entre supervisor e supervisionado e, sobretudo, através da participação na tarefa empreendida pelas próprias pessoas no sentido de conhecer seus problemas e possíveis soluções.

Ao Supervisor do MOBRL cabe o papel de orientar as populações nesse conhecimento de si próprias, além de descobrir e capacitar os líderes locais para que assumam esse diagnóstico como uma tarefa permanente e dinâmica.

5.2 - Planejamento

O Planejamento caracteriza-se como um processo de tomada de decisão. Consiste, essencialmente, na descoberta e escolha de alternativas de ação que proporcionem resultados de forma mais eficiente e econômica.

Deve estar baseado no conhecimento da realidade que proporcione uma fecunda descoberta de alternativas, além da adequação das ações às verdadeiras necessidades das pessoas, grupos ou populações.

Na Ação Comunitária, o planejamento deve se constituir em um instrumento privilegiado de participação das populações nesse processo de tomada de decisões que afetam sua existência.

O Supervisor do MOBRL deverá desempenhar um importante papel no estabelecimento de uma forma de planejamento que possibilite uma verdadeira participação das populações.

Essa forma de planejamento, favorecedora da participação, deve impregnar cada fase e cada nível da ação do supervisor.

Assim, o planejamento de suas próprias atividades deverá ser um momento de síntese entre os objetivos da organização que representa e as necessidades de seus supervisionados.

5.3 - Execução

O Subsistema de Supervisão Global atua em todas as áreas, programas e fases de trabalho do MOBRAL. Sua área de ação abrange desde a formação das COMUN, a capacitação dos responsáveis e componentes desses grupos até sua constante reformulação e sustentação.

Nessa nova fase de atuação do MOBRAL em que todos os esforços são canalizados para a Ação Comunitária, o supervisor exerce um papel de animador, de dinamizador, de facilitador da participação das populações no empreendimento de seu próprio desenvolvimento.

Enquanto representante de uma Entidade, a principal função do Supervisor do MOBRAL é a de suscitar lideranças locais, que se constituam em verdadeiros Agentes internos de Ação Comunitária. Deve, em seguida, orientar essas lideranças e assessorá-las em sua organização. O acompanhamento do trabalho é realizado de modo cooperativo e participante, em que supervisor e supervisionados procurarão contribuir, cada um ao seu modo, para o aperfeiçoamento do trabalho.

5.4 - Avaliação

O objeto da avaliação em Ação Comunitária é o próprio processo de ação comunitária, ou seja, o próprio esquema sob o qual está se desenvolvendo essa ação.

O sujeito dessa avaliação é o próprio participante dessa ação.

O papel do Supervisor é, então, o de um incentivador e orientador dessa avaliação, fazendo com que os procedimentos adotados para sua realização estejam de acordo com a própria natureza da Ação Comunitária. Assessora os participantes dessa Ação no sentido de que a avaliação atinja seus propósitos com o máximo de eficiência.

Nessa perspectiva, portanto, o que se avalia é o encaminhamento da prática de Ação Comunitária, incluindo nesta a relação supervisor-supervisionado. Este encaminhamento se direciona no atendimento dos interesses e necessidades das pessoas e grupos envolvidos, verificando até que ponto essa Ação contribui para que a população se conscientize de sua posição na estrutura social e

amplie sua participação no processo de desenvolvimento.

É muito importante que essa avaliação não se perca numa busca dos produtos (resultados) dessa Ação, já que eles serão os frutos de um todo social.

Deste modo, o fundamental na avaliação da Ação Comunitária não é delimitar os efeitos dessa ação, mas, como esse trabalho está sendo articulado ao todo social possibilitando a concretização dos interesses das pessoas envolvidas.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste documento foi redimensionar o papel da supervisão e conseqüentemente do SUSUG frente ao desencadeamento desta nova fase de atuação do MOBREAL.

Procurou-se conservar os fundamentos constantes em qualquer ação supervisora e adequá-los à linha de Ação Comunitária.

Não cabe, por enquanto, especificar em maiores detalhes os aspectos operacionais que acredita-se serão redescobertos e redifinidos pelos próprios supervisores por ocasião do Treinamento nas COEST/COTER.

É, portanto, um documento aberto à soma de pensamentos, idéias e sugestões de todas as pessoas envolvidas no processo de supervisão.

Rio de Janeiro, 30 de maio de 1980

IV - OS MÉTODOS DE TREINAMENTO



1. Individual

1.1. Instrução Programada

Provérbio Oriental: "Ouço e esqueço, vejo e me lembro, faço e compreendo".

I - O que é

É um meio eficaz de aplicar os princípios da aprendizagem eficiente e possibilitar que o treinando aprenda de forma total e rápida.

Os conhecimentos são ordenados e expressos em uma linguagem familiar e aplicável à situação de trabalho.

O ponto principal desta técnica é o programa, uma sequência de itens de um assunto, cuidadosamente ordenados em pequenos passos, ou "quadros", / que são apresentados de forma a assegurar que o treinando domine cada passo, antes de seguir para o próximo.

Um aspecto essencial da técnica é ser um método de instrução individual e, o treinando faz o programa em sua velocidade própria.

O método se inicia tendo como ponto de partida um conhecimento inicial do treinando, ou com uma pequena introdução ao assunto a ser apresentado, seguindo o programa. O processo de aprendizagem se dá em uma sequência lógica, até atingir o objetivo final, que é dominar um determinado conteúdo.

II - Princípios da Instrução Programada

1. Pequenos passos

A idéia básica da Instrução Programada é que a aprendizagem pode ser mais eficiente, adaptável e permanente quando o treinando realiza um Curso Programado, constituído de um grande número de pequenos e fáceis passos, ou seja, nunca sendo forçado a absorver uma massa de informações de uma só vez.

Ele tem que pensar, não demais, mas o suficiente para aprender algo de novo em cada passo.

2. Participação Ativa

Outro princípio descoberto em laboratórios de Psicologia é que se aprende melhor através da participação ativa. Dizer que as pessoas aprendem "realizando" é o mesmo que afirmar que a aprendizagem se faz melhor pela resposta ativa, ou seja, que ela faça alguma coisa de cada idéia nova, / tão logo a receba. O treinando participa ativamente no processo ensino-aprendizagem, completando frases, respondendo a perguntas, solucionando problemas ou fazendo o que seja apropriado para cada passo.

3. Verificação Imediata

Responder por si só, não é o bastante, o treinando precisa ter certeza de que sua resposta está correta. Aprendemos melhor quando verificamos nossas respostas imediatamente, e através da Instrução Programada, as / respostas são julgadas adequadas ou inadequadas, imediatamente após ser completada a questão proposta. Isso dá-lhe realimentação (Feedback) possibilitando-lhe medir quanto e com que eficiência está aprendendo.

4. Ritmo Próprio

Na Instrução Programada, cada um pode trabalhar tão rapidamente ou lentamente como desejar. Assim, se você dispender mais ou menos tempo em cada etapa estará utilizando seu ritmo próprio, porque nem todas as pessoas aprendem no mesmo ritmo e velocidade, e neste sentido, é autocontrolada.

O método proporciona instrução um-a-um. Nesta acepção também / ele é "individualizado".

5. Testagem do Programa

Uma vez que registros da experiência da aprendizagem são feitos, revisões podem ser realizadas tendo por base as respostas dos treinados. Se a apresentação de algum quadro não está clara, isto será evidenciado pelas respostas dos treinandos durante a realização do programa.

Após experimentação, se os treinandos fizerem cerca de 50% de respostas incorretas, o programa deverá rever e aperfeiçoar os quadros que mais deram margem de erros, e experimentar novamente o programa a fim de obter um percentual baixo de erros.

III - Vantagens da Instrução Programada

O Ensino Programado é um método pedagógico e, como tal pode e / deve ser empregado em combinação com outros métodos. A idéia fundamental é / liberar o instrutor de tarefas ingratas, meramente informativas. Dar ao instrutor um controle constante e imediato de sua turma.

São portanto vantagens da I.P.:

1. O ensino é uniforme e consistente

Sabemos que por vários motivos as aulas são ministradas por vários instrutores os quais, não têm a mesma habilidade didática ou não estão nos seus melhores dias, faltando-lhes inspiração.

Com o texto programado, todos aprendem o mesmo assunto da mesma forma. O curso ao ser programado, já se sabe quais são os objetivos do que vai ser aprendido.

2. Alta qualidade do ensino

Na I.P., todos chegam a dominar o assunto, utilizando cada um o seu ritmo.

Quando o programa é elaborado, os programadores devem determinar com antecedência um percentual de objetivos a ser atingido. Universalmente, o padrão de eficiência aceita é que 90% do grupo deve chegar a dominar 90% do conteúdo, a ser medido pelo teste de critério final.

3. Redução do tempo de treinamento

Na realidade todos os treinandos aprendem mais rápido e melhor, mesmo utilizando o seu ritmo próprio.

As pessoas mais capazes levariam menor tempo seguindo o método tradicional, mas teriam que acompanhar a média da turma, e por outro lado os mais incapazes apesar de gastarem maior tempo, chegarão realmente a dominar o assunto.

4. O ensino é individual

Cada um trabalha em seu ritmo próprio. Se algum treinando perder um ou mais dias por algum motivo, não retarda o grupo e pode chegar a acompanhá-lo ou até ultrapassá-lo, se tiver condições ou se a isso se dedicar. / Não havendo, portanto, necessidade de esperar que todos completem um determinado assunto para prosseguir.

5. Descentralização do treinamento

Os programas podem ser elaborados por uma equipe central e serem distribuídos aos usuários mais diversificados. Isso é de grande utilidade em empresas que têm as mesmas atividades em lugares diferentes ou afastados. Portanto, pelo fato do ensino ser individualizado, há possibilidades de descentralizar o treinamento.

1.2. Estudo Dirigido

Há maneiras certas e erradas de estudar. Sem uma orientação clara e definida do instrutor, os treinandos raramente acertam, por intuição / ou por acaso, com o bom método de estudar.

Portanto, é imperativa a necessidade de orientar os treinandos na formação de bons hábitos de estudo e na adoção de um método eficaz e seguro de trabalho mental.

Objetivos:

- Retificar e complementar a aprendizagem dos assuntos postos num / curso;
- Atender as diferenças individuais dos treinandos, observando as / particularidades de cada um, corrigindo defeitos e melhorando o rendimento;
- Desenvolver bons hábitos de trabalho intelectual e atitudes favoráveis em relação ao mesmo.

Técnica:

- a. O instrutor seleciona o assunto a ser estudado e localiza-o no li
vro ou livros a serem estudados, ou distribui textos impressos re
lativos.
- b. Apresenta ligeiramente o assunto com a finalidade de motivar e /
orientar o trabalho.
- c. Dá aos treinandos (oralmente ou por escrito, acompanhando o texto),
as normas que deverão seguir durante o trabalho, que deverão ser
simples e precisas.
- d. Os treinandos deverão ler o texto com atenção (a leitura não deve
ultrapassar os 5 minutos, aproximadamente).
- e. Terminada a leitura os treinandos procurarão esclarecer as dúvi-
das surgidas, consultando outros livros, dicionários ou o instrutor.
- f. Superadas as dúvidas, o instrutor distribui as questões a serem /
resolvidas (em papel impresso ou passadas no Quadro de Giz), to-
das relativas ao texto lido. As questões devem ser bem elabora-
das - simples, claras, bem dosadas quanto à dificuldades e quanti-
dade, relativamente ao tempo disponível, questões reflexivas e ou
tras tipo teste.
- g. Os treinandos lêem todas as questões e relêem o texto, procurando
elementos que resolvam as questões propostas.
- h. Trabalham em silêncio se o estudo for individual, podendo levan-
tar-se discretamente para consultar outras fontes.
- i. Precisando de ajuda do instrutor, chamam-no por meio de um sinal
e este se dirige às carteiras a fim de prestar os esclarecimentos
necessários.
- j. Para isso o instrutor, durante todo o tempo circula na classe /
acompanhando e estimulando os treinandos em seus trabalhos.
- l. Observa também a maneira de trabalhar de cada um, suas deficiên-
cias pessoais e de preparo. Esses dados servirão para orientá-lo
na organização de outras sessões, em que procurará atuar sobre o
treinando a fim de levá-lo a superar as deficiências.
- m. Os treinandos que terminarem primeiro e cujos trabalhos forem jul-
gados bons: poderão orientar os colegas que estiverem em dificul-
dade. Neste caso o instrutor deverá orientar essa atividade corre-
tamente, de modo a não criar problemas entre os treinandos.
- n. Os treinandos cujos trabalhos forem considerados insatisfatórios
deverão ser melhor orientados e levá-los a refazê-los nas partes
fracas.

o. Em caso de Estudo Dirigido em grupo:

1. Organizam-se os grupos, em que recebam o mesmo tema de estudo ou as mesmas questões; os elementos do grupo repartem entre si as partes do trabalho e escolhem um relator", este apresenta o trabalho do seu grupo, e assim se estabelece uma discussão com a participação de todos os treinandos uma vez que todos estudaram o mesmo assunto.
 2. Se for um tema dividido pelos diversos grupos, o estudo se realiza a semelhança do primeiro, depois de cada relator / apresentar os resultados obtidos por seu grupo é feita a sistematização do tema, em que cada grupo se beneficia dos esforços dos outros grupos.
- p. Ao final de cada estudo é feita a correção dos trabalhos acompanhada da apreciação e comentários a respeito, dando a conhecer aos treinandos os progressos obtidos e o que ainda é necessário se fazer para melhorar sempre.

Essa técnica produz excelentes resultados em termos de aprendizagem da preparação do material pelo instrutor (escolha, leitura, seleção dos tópicos, elaboração do teste e distribuição), que é trabalhosa e demorada, em contradição com a pouca participação do professor por ocasião da aplicação em aula.

Um modelo de instrução de ensino dirigido

Consulte os apontamentos e o livro adotado.

Não atrapalhe os colegas, não perca tempo.

Se necessário consulte os dicionários que estão sobre a mesa do instrutor, seja persistente e só chame o instrutor quando realmente for necessário.

Leia o trecho que segue com bastante atenção

1.3. Fichas Dottrens

A técnica de estudo através de fichas, tem seu histórico marcado pelas experiências individualizantes realizadas sistematicamente por Pere Faure e Robert Dottrens na Escola de Mail, Bélgica.

Visa em sua sistemática, o desenvolvimento da individualização do ensino, uma vez que propicia o trabalho independente por parte do treinando.

Com qualquer das técnicas que objetiva a individualização, as fichas atendem aos seguintes princípios:

- Do ritmo próprio, uma vez que cada treinando realiza a sua / tarefa no tempo que necessita para tal;

- Da resposta ativa, quando propõe perguntas imediatas aos problemas estudados e solicita respostas a estas questões;
- Da verificação imediata, quando permite que cada treinando / realize a correção de sua resposta após sua emissão;
- Das pequenas etapas, uma vez que o conteúdo é apresentado sob forma de uma noção em cada ficha, facilitando, assim, a aprendizagem progressiva e cumulativa do treinando.

A aplicação da técnica

O trabalho do treinando através desta técnica processa-se na sala de aula, sob a supervisão e orientação do instrutor.

As fichas devem ser dispostas em uma mesa, na ordem em que serão exploradas pelo treinando atendendo aos seguintes passos:

- Estudo do conteúdo apresentado na FICHA DE NOÇÕES;
- Respostas às questões formuladas na FICHA DE EXERCÍCIOS;
- Comparação das próprias respostas com as existentes na FICHA DE AUTOCORREÇÃO.

Cada uma das fichas deve ser confeccionada em cores diferentes, obedecendo sempre a uma sequência. Por exemplo, todas as Fichas de Noções devem ter a cor ROSA; as Fichas de Exercícios, a cor AMARELA; as Fichas de Autocorreção, a cor AZUL.

As fichas são numeradas e a cada Ficha de Noções corresponde a uma de Exercícios e uma de Autocorreção (Ex: Ficha de Noções nº 1, Ficha de Exercícios nº 1.1, Ficha de Autocorreção nº 1.2, etc).

Após o estudo do conteúdo da Ficha de Noções nº 1 e, obtendo uma aprendizagem satisfatória, o treinando passa à Ficha de Noções nº 2, e segue o mesmo procedimento anterior. Caso a aprendizagem não seja satisfatória, retorna a Ficha de Noções nº 1.

Conteúdo de cada ficha

As Fichas de Noções envolvem, geralmente, um conceito básico, sendo, quando necessário, ilustradas com gráficos e desenhos que facilitam a compreen-são do conteúdo.

As Fichas de Exercícios trazem questões que abordam os conteúdos das Fichas de Noções, seguindo os objetivos educacionais do quadro de sequência adotado como modelo pelo instrutor.

As Fichas de Autocorreção apresentam, por sua vez, as respostas certas aos exercícios solicitados.

OBS: O tamanho das fichas não deve exceder a tamanho de metade de uma folha tamanho ofício.

2. Grupal

2.1. Painel Simples

Vários relatores se apresentam para a turma, falando sobre determinados

assuntos previamente estudados e discutidos.

Cada relator apresenta um assunto, sendo permitido o debate com os participantes.

Para o êxito do painel, duas funções são importantes: coordenador e moderador. Ao coordenador cabe distribuir os assuntos de cada um, tendo o cuidado de manter a unidade dos mesmos. O moderador atua durante a exposição, sendo responsável pelas sínteses parciais e pela ligação entre o que dizem os diversos participantes.

OBS: As duas funções podem ser exercidas pela mesma pessoa. Pode ainda / haver um outro elemento, o Presidente, ao qual caberá abrir e fechar o trabalho.

O papel de coordenador e moderador também poderá ser exercido pelo instrutor dependendo do assunto ou do nível da turma.

Na organização física os elementos devem ser intercaladas de modo que os participantes com possibilidade de oposição não fiquem nem nos extremos nem muito próximos.

Ação do Instrutor como coordenador e moderador:

1. O instrutor deve sugerir temas de interesse do grupo que sejam mais / significativos e úteis para formação dos mesmos.
2. Deve indicar bibliografia e outras fontes de informações a respeito / dos assuntos.
3. Deve marcar a sessão de painel com antecedência.
4. Deve estar atento e habilmente afastar as conclusões ou argumentos esbatufurdios dos membros do painel, a fim de tornar os trabalhos mais integrados e produtivos.
5. Poderá sugerir outro painel para posterior data, caso se conclua algo inadequadamente.
6. Preparar o espírito e a atitude do grupo para os debates e discussões, evidenciando a necessidade da reflexão sobre os argumentos e não assumindo atitudes opiniáticas ou emocionais.

2.2. Painel Integrado

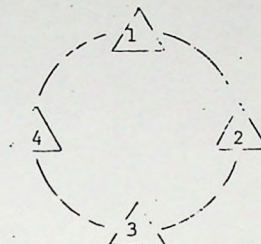
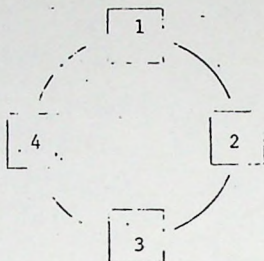
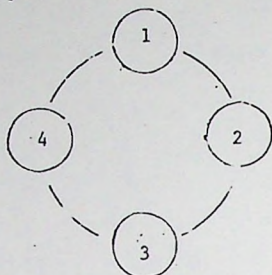
Esta técnica permite a formação de uma atmosfera informal, estimulando a participação de todos os membros do grupo, e transmitindo aos mesmos grande responsabilidade, uma vez que cada um terá que expor o assunto para os demais membros.

Técnica:

- 1a. Etapa: Partindo do grupão (todos formando um só círculo), formam-se pequenos grupos.

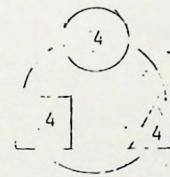
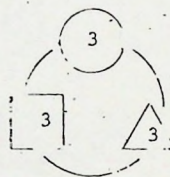
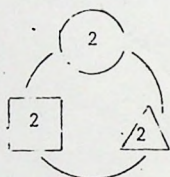
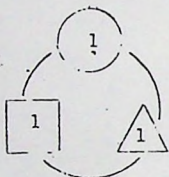
. O assunto, previamente dividido em tópicos; será distribuído entre os grupos;

. Nesta etapa os assuntos serão discutidos separadamente, dentro de cada grupo.

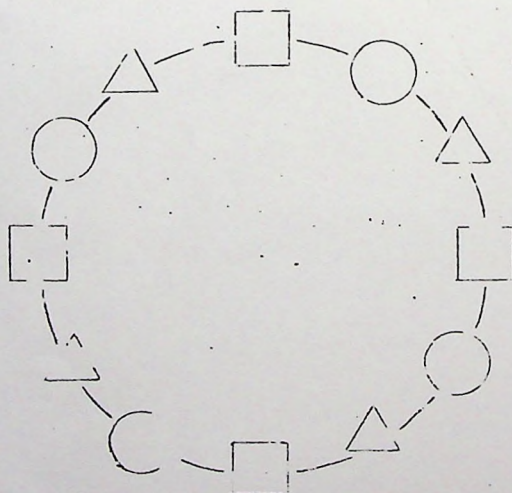


2a. Etapa: Os participantes se reorganizam com novos pequenos grupos compostos por um membro de cada grupo anterior;

. Cada um dos membros exporá aos demais o assunto discutido no seu grupo original.



3a. Etapa: Nesta fase final se forma novamente o grupão, onde será feita a avaliação final do trabalho.



Vantagens:

- É eficaz quando necessítamos analisar um problema complexo que possa ser dividido em partes que são atribuídas à várias frações do grupo;
- É útil quando desejamos tirar proveito da HETEROGENEIDADE do grupo;
- É um meio eficiente de dissolver as "panelinhas";
- Encoraja a divisão do trabalho e da responsabilidade.

Desvantagens:

- Este processo é de pouco valor na DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES.

2.3. Philips 66

Divide-se a turma em grupos de 6, (isto podendo ser alterado de acordo com o nº de tréinandos), em geral geograficamente, isto é, pela sua posição no círculo. A cada grupo são dados 6 minutos para discutir uma só pergunta do assunto (1 minuto para cada membro do grupo). Cada uma dessas equipes escolhe um chefe ou relator, sendo este responsável pela redação das opiniões e sugestões do grupo à classe. Assim que o tempo esgotar, pede-se a cada um dos expositores o resultado da discussão do seu grupo. Com isto a turma tomará conhecimento de todo o assunto.

Este tipo de trabalho é ideal para ser aplicado em turmas com muitos participantes, dando possibilidades de se aplicar temas extensos, uma vez que / cada grupo ficará com um item diferente, permitindo oportunidade de ser explorado todo o tema.

2.4. Dramatização

1. O que é?

É a representação de um fato ou fenômeno, através de desempenhos teatrais.

2. Vantagens:

- . Motiva a aprendizagem;
- . Apela para tendências naturais de cada um como a de imitar e a de viver no mundo da imaginação;
- . Torna concreto um fato abstrato e conduz os trabalhos em grupos;
- . Desenvolve a expressão oral, oferecendo oportunidades para desembarçar os tímidos e ajudar os nervosos;
- . Auxilia no campo de aquisição de conhecimentos;
- . Desenvolve a capacidade e dá oportunidade às diferentes formas de expressão criadora;
- . Dá ao instrutor oportunidade de corrigir certas tendências manifestadas por alguns dos participantes, distribuindo papéis que, vividos por eles, os ajudarão a superá-las.

3. Há diferentes formas de dramatização, podendo ser:

- . Individual ou em grupo;
- . Espontânea ou formal.

No 1º caso temos a dramatização espontânea, informal numa situação de "faz de conta", em que os participantes mesmo sem expectadores, agem, pensam e falam como pessoas reais na vivência de profissão da comunidade.

Já na dramatização formal os participantes representam situações elaboradas por ele ou por outrem onde é apresentado um fato a ser debatido.

4. Os elementos da dramatização:

- . Personagens
- . Enredo
- . Tema
- . Ação - é o desenvolvimento através de movimentos, ritmos, diálogos, etc.

5. Como proceder antes e após as dramatizações:

Como toda atividade a ser desenvolvida, a dramatização, deve ser planejada:

- Os objetivos: devem ser traçados definindo-se bem o que se deseja alcançar (conceitos, idéias, atitudes e conhecimentos);
- As atribuições: devem ser distribuídas entre os participantes;
- A avaliação: depois da dramatização o instrutor deve reunir os participantes e fazer comentários, organizar relatórios e questionários, pedir exercícios e sugestões.

2.5. Debate ou Discussão

É o exame livre e crítico de um assunto ou problema, exprimindo idéias e pontos de vista, discutindo-se com isenção de ânimo, honestidade, clareza e correção, sob a arbitragem do instrutor. Evidentemente toda discussão supõe um conhecimento prévio do assunto mediante leituras preparatórias, consultando as fontes mais indicadas.

Quais as condições ideais para ser realizada a discussão?

- . tamanho do grupo: 3 a 6 pessoas
- . composição do grupo: homogeneidade de experiências
- . duração: 30 a 50 minutos, em média
- . atmosfera social: amistosa, acolhedora
- . ambiente físico: acolhedor e silencioso
- . roteiro: previamente elaborado pelo instrutor

Atribuições dos membros do grupo:

Cada participante deve ter ciência de sua responsabilidade daí a importância de uma organização correta do grupo.

O líder é o coordenador dos trabalhos. O bom líder é aquele que sabe / ter: perspicácia, tolerância, cortesia nos gestos e nas palavras, discrição, objetividade, competência, versatilidade, receptividade à sugestões e à críticas, confiança em si e domínio da técnica.

A princípio o instrutor ocupa o papel de líder, posteriormente algum dos treinandos pode assumir esta responsabilidade em seu grupo, mas sempre com a supervisão do instrutor.

O redator é aquele que faz as anotações das decisões do grupo. O bom redator é aquele que sabe anotar correta e rapidamente, apresentar sugestões, organizar relatórios, contribuir dando sugestões como participante que é. O redator poderá ser o relator na apresentação dos trabalhos.

Os membros ou participantes devem estar integrados na equipe, usar linguagem correta, apresentar contribuições valiosas e aceitar idéias alheias, respeitar o líder e os demais membros da equipe.

A discussão serve para:

. Desenvolver a habilidade de exprimir seu ponto de vista e suas idéias com clareza e exatidão;

. Estimular seu raciocínio e aguçar sua capacidade de discriminação conceitual;

. Socializar seu espírito, ouvindo e respeitando pontos de vista contrários e saber defender os seus.

Vantagens para o instrutor:

. Passa a conhecer melhor os participantes ao observar suas características individuais, suas reações em diferentes situações, a fazer um diagnóstico da compreensão sobre os assuntos tratados.

Normas práticas para bem dirigir uma discussão:

. Planeje com cuidado o objetivo a ser alcançado e o tema da discussão / com os respectivos pontos-chave;

. Apresente aos participantes o tema a discutir, de modo claro e breve, em formas de questões a examinar ou de problemas a resolver, de modo a constituir um desafio a sua capacidade;

. Inicie a discussão, motivando os treinandos a participar, estimulando os tímidos, auxiliando os hesitantes, moderando os precipitados;

. Lidere inicialmente a discussão, fazendo perguntas oportunas e estimulantes, propondo dúvidas, orientando o raciocínio dos participantes, restringindo digressões e divagações, moderando os exuberantes ou apaixonados pelo debate;

. Faça os próprios treinandos registrar no quadro de giz, a intervalos, os argumentos aduzidos e as conclusões provisórias a que chegaram. Mas mantenha em suspenso o julgamento final, desencorajando conclusões prematuras ou apresadas;

. Mantenha ativo o ritmo da discussão, abrindo caminho nos impasses, evitando repetições inúteis, insistindo para que sejam breves e incisivos nos seus argumentos;

. Enquanto possível, faça com que os próprios treinandos aprendam a conduzir por si mesmos a discussão. Tendo conseguido isso, só intervenha quando necessário; daí em diante, quanto menos intervir melhor;

. Encerre a discussão, levando os participantes a enunciarem com clareza as conclusões e a escrevê-las no quadro de giz para serem transcritas nos seus apontamentos;

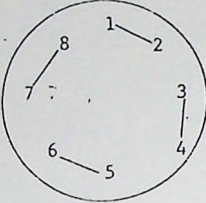
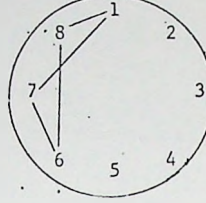
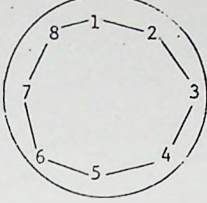
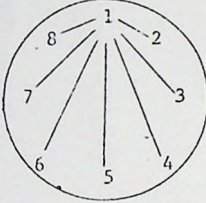
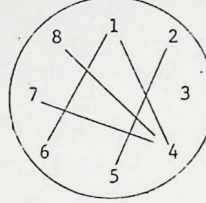
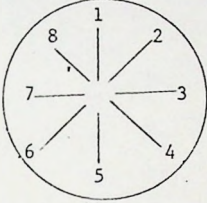
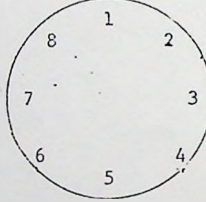
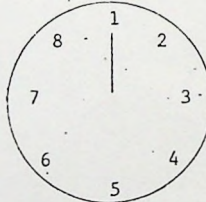
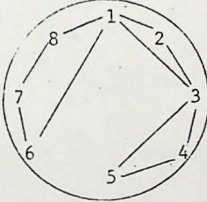
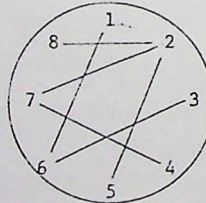
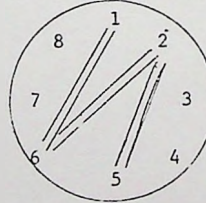
. Faça a crítica final da discussão, salientando as falhas havidas no debate, apontando o valor das contribuições feitas pelos treinandos e a importância das conclusões a que chegaram.

. Tipos de participantes em reuniões de grupo:

1. O calado - não participa, não fala, não pergunta. Faça-lhe perguntas.
2. O aborrecido (o belicoso) - critica, bloqueia os outros não os deixando falar, resmunga, briga. Mantenha-se calmo, impeça que ele monopolize a reunião.
3. O positivo - procura ser lógico, ponderado, objetivo, cooperador. Dá grande auxílio nas discussões. Permita que ele faça uso da palavra muitas vezes. Utilize-se dele frequentemente.
4. O "sabe-tudo" - dá palpite sobre todos os assuntos, gosta de exibir a sua cultura. Deixe-o por conta do grupo.
5. O falante - fala dispersivamente, muitas vezes foge do assunto, fala como um "pagão". Interrompa-o com tato. Limite o tempo que ele tem para falar.
6. O acanhado - isola-se, mostrando-se tímido, rói as unhas. Faça-lhe perguntas fáceis. Aumente sua confiança em si próprio, elogiando quanto possível as suas contribuições.
7. O que não coopera - menospreza as opiniões do grupo, é "do contra". Procure ajudá-lo explorando suas ambições e reconhecendo seu conhecimento e experiência.
8. O distraído (desinteressado) - apático, desligado, lixa as unhas, penteia os cabelos, rabisca, se olha no espelho. Faça-lhe perguntas sobre suas atividades.
9. O desdenhoso - faz pouco das contribuições e conclusões do grupo, gosta de mostrar-se superior. Não o critique. Use a técnica do "sim, mas..."
10. O cochichador - conversa o tempo todo com o companheiro do lado, não se sabe se fala sobre o assunto em si ou sobre outro. Peça-lhe que fale para o grupo.
11. O perguntador persistente - chateia o grupo com suas perguntas, no entanto pode trazer boas contribuições. Passe suas perguntas pelo grupo.

Conclusões: Alguns destes tipos podem contribuir positivamente para o bom desenvolvimento do grupo, como por exemplo, o positivo, o perguntador persistente e, até mesmo, o sabe-tudo e o falante, que às vezes dão boas informações.

TIPOS DE GRUPOS DE DISCUSSÃO

 1. OS PARES Fala só com o vizinho	 2. DISCUSSÃO LATERAL Limita a discussão só com uma parte dos participantes	 3. OS ESTIRADOS Cada qual permanece em seu lugar, sem preocupar-se com os demais
 4. APÁTICO Se um trabalha, os demais escutam e perguntam	 5. O BELIGERANTE Todos falam ao mesmo tempo com grande confusão. Ninguém respeita aquele que fala	 6. O FRIO Cada um dá a opinião desentendendo-se com os demais. Pouco lhe interessa o vizinho, e nem quer participar
 7. OS ANTISOCIAIS Para quê participar? Valho mais que os outros. A opinião dos demais não me interessa	 8. O MONOPOLIZADOR Só ele quem fala. Só ele quem sabe	 9. OS BANDOS (panelinhas) Estabelecem-se subgrupos, discutindo ao mesmo tempo. Só o "nosso" é interessante
 10. OS CONFUSOS Ninguém escuta, todos falam ao mesmo tempo. Não resolvem nada	 11. OS DESCORTESES Só falam com os conhecidos, excluindo os demais. Parece que a opinião dos demais não é importante	 12. O GRUPO IDEAL Existe um verdadeiro intercâmbio de opiniões e um estudo profundo dos temas discutidos



DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Extraído da obra Manual do Treinamento na Empresa Moderna, de Lauro Barreto Fontes, São Paulo, Editora Atlas, 1971.

Conceituação

A determinação de necessidades, expressão hoje muito empregada pelos técnicos em treinamento, não significa essencialmente o levantamento de empregados de uma empresa que devem ser submetidos a treinamento sistemático, a fim de que possam executar com mais eficiência o seu trabalho. Além desse aspecto, que já é altamente satisfatório, levando-se em consideração que a antiga situação do processo empírico empregado, a determinação de necessidades nos moldes científicos como é presentemente aplicada, procura, ainda, identificar outras causas que contribuem para a redução da eficiência da empresa e que podem ser corrigidas por meio de um treinamento contínuo e adequado, principalmente aquelas diretamente relacionadas com a readaptação profissional, adaptação a situações novas criadas pela empresa, absentismo, acidentes freqüentes, custos elevados, desperdício de material, quebra de disciplina por falta de supervisão competente etc.

É de todos sabido que a eficiência de uma empresa depende do desempenho de seu pessoal, o que significa que nenhuma empresa pode ser melhor do que as pessoas que para ela trabalham. Em outras palavras, a empresa vale pelo pessoal que tem. Já é fato constatado que a maioria dos insucessos das empresas é decorrente do baixo nível dos seus empregados, embora disponham elas de bons equipamentos, boas instalações, estrutura orgânica bem definida, bons manuais e excelentes normas de administração.

Lemos, recentemente, em uma revista estrangeira, que de um grupo de empresas falidas em vários países, 80% tiveram como causa a incapacitação dos quadros gerenciais.

Diante destes fatos e, ainda, do estágio de expansão da moderna empresa industrial, é fácil entender que os velhos processos empíricos de determinação de necessidades, que nada mais eram do que simples "listagens" de cursos, elaborados pelos próprios administradores, muitas vezes influenciados pelas organizações agenciadoras de cursos, sem qualquer identificação com os objetivos da empresa, não podiam subsistir por mais tempo. Essa quase total mudança de mentalidade a favor da determinação de necessidades por objetivos é a consequência de uma série de fracassos ocorridos no âmbito da empresa, que poderiam ser contornados não fosse a má utilização do treinamento ou a inadequação dos cursos às reais necessidades ou aos problemas ligados diretamente à ineficiência dos conhecimentos e habilidades dos quadros técnicos e administrativos.

Em vários depoimentos de importantes empresários, denota-se essa reação às improvisações e à falta de planejamento, de adequabilidade de planos e de avaliação de resultados de treinamento. Como exemplo, apresentaremos um depoimento de importante empresário, no qual se observa a irritação que os processos de treinamento para atendimento de necessidades não determinadas racionalmente já estão causando, inclusive em área de alta gerência.

Vejamos:

"Reparo — embora com mais desgosto do que interesse — que mais e mais programas elaborados fora da empresa me parecem difíceis de ser adaptados às necessidades de uma determinada empresa.

Por de mais freqüentemente programas de treinamento dedicam ênfase indevida à técnica e às formas, e não o suficiente à análise das necessidades verdadeiras, ao estabelecer os objetivos atingíveis. Finalmente, já vi o bastante para me convencer de que uma proporção muito grande de programas está sendo desenvolvida sem os preliminares necessários. Parece que há uma falta completa de pesquisas profundas das necessidades de treinamento, de métodos a empregar e de maneira prática e realista de avaliação de programa".

Diante de manifestações como esta e da conscientização das pessoas responsáveis pelo treinamento nas empresas, a determinação de necessidades — sob forma de pesquisa e identificação dos elementos que permitam a elaboração de planos específicos mais convenientes e adequados à formulação de programas de treinamento coincidentes com os objetivos reais da empresa, de modo racional, ordenado e prático — se ajusta à dinâmica do processo de desenvolvimento de pessoal, como um dos elementos determinantes da eficiência dos programas, quer técnica quer econômica.

Portanto, apesar de algumas obstinações à adoção do processo, as previsões improvisadas das necessidades de treinamento estão totalmente abolidas nas organizações industriais, no planejamento de cujas atividades globais se inclui também o treinamento sob a forma de investimento e não sob a forma de despesa.

Recomendações sobre o Método

Tratando sobre a aplicação do método de determinação de necessidades, Pierre Henri Giscard — em seu livro *Formación y Perfeccionamiento de los Mundos Intermedios* — fez algumas recomendações que, por certo, nos conduzirão a acuradas reflexões.

Vejamos:

“As necessidades reais nem sempre são percebidas e quando o são, nem sempre o são com lucidez.

As necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são, nem sempre o são clara e fielmente.

As necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e, quando o são, nem sempre o são de maneira mais conveniente”.

Deve-se ficar atento às recomendações de Giscard, pois as falhas por ele apontadas podem invalidar os resultados da análise das necessidades, tornando-as tão irrealis como as obtidas pelo processo empírico ou improvisado.

Divisão da Determinação das Necessidades

Procurando dar à determinação de necessidades um caráter prático e simples, e tornar mais compreensíveis as idéias que existem acerca do processo, William McGehee e Paul Thayer dividiram a sua aplicação em três fases estreitamente relacionadas, as quais permitem, sem dúvida, analisar e definir os fatores que atuam em cada campo, dependendo da análise o resultado de uma grande variedade de parâmetros organizacionais, operativos e humanos, que têm que ser correta e ordenadamente interpretados.

A divisão é a seguinte:

- a) análise da organização;
- b) análise das operações;
- c) análise do indivíduo.

Análise da Organização: permite determinar em que área da organização o treinamento deve ser enfatizado. A análise da organização ocupa-se, sobretudo, do estudo geral da estrutura da empresa, seus objetivos, seus recursos e a situação desses recursos em função da consecução dos fins que devem ser alcançados com o treinamento. Nesta fase, os empregados são considerados de modo impessoal, embora seja levantado o número de quantos devem ser treinados, sem qualquer especificação, porém, das necessidades.

Nesta fase da determinação, poder-se-á identificar, de acordo com o “Plano de Treinamento”, os seguintes elementos: denominação do plano (em que?), participantes (quem?) e a razão da necessidade (objetivo).

Análise das Operações: permite a identificação do conteúdo das operações com o desempenho funcional de maneira efetiva. A análise das operações limita-se ao estudo da tarefa ou cargo, determina o que o empregado deve fazer e quais as condições especiais requeridas. A análise das operações visa à tarefa e não ao homem em si.

No plano de treinamento, seriam determinados, nessa fase, os seguintes elementos: o tipo de treinamento requerido (como?), o local de realização (onde?), os recursos humanos necessários (por quem?) e a forma de realização (quando e por quanto tempo?).

Análise do Indivíduo: permite determinar as habilidades, conhecimentos e atitudes que devem ser desenvolvidas no empregado para que ele possa desempenhar adequadamente as suas funções. Esta fase visa, essencialmente, ao empregado, sua situação atual, seus conhecimentos, suas habilidades e suas possibilidades futuras.

As três fases integradas constituem o conjunto de elementos básicos de determinação científica ou sistemática das necessidades de treinamento. Elas, portanto, completam-se e não se podem considerar isoladamente.