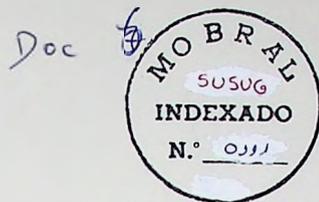


O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES



Introdução

Doc. 7

O MOBRAL representa em si um grande movimento de capacitação de recursos humanos, entendendo-se aí o termo capacitação no seu sentido mais amplo.

Essa capacitação é realizada em muitas direções e sob vários aspectos, atingindo populações diversas, desde a sua "clientela alvo", os alfabetizadores, monitores e outras pessoas da comunidade envolvidas direta ou indiretamente nos programas e projetos até os elementos que são lotados no MOBRAL Central.

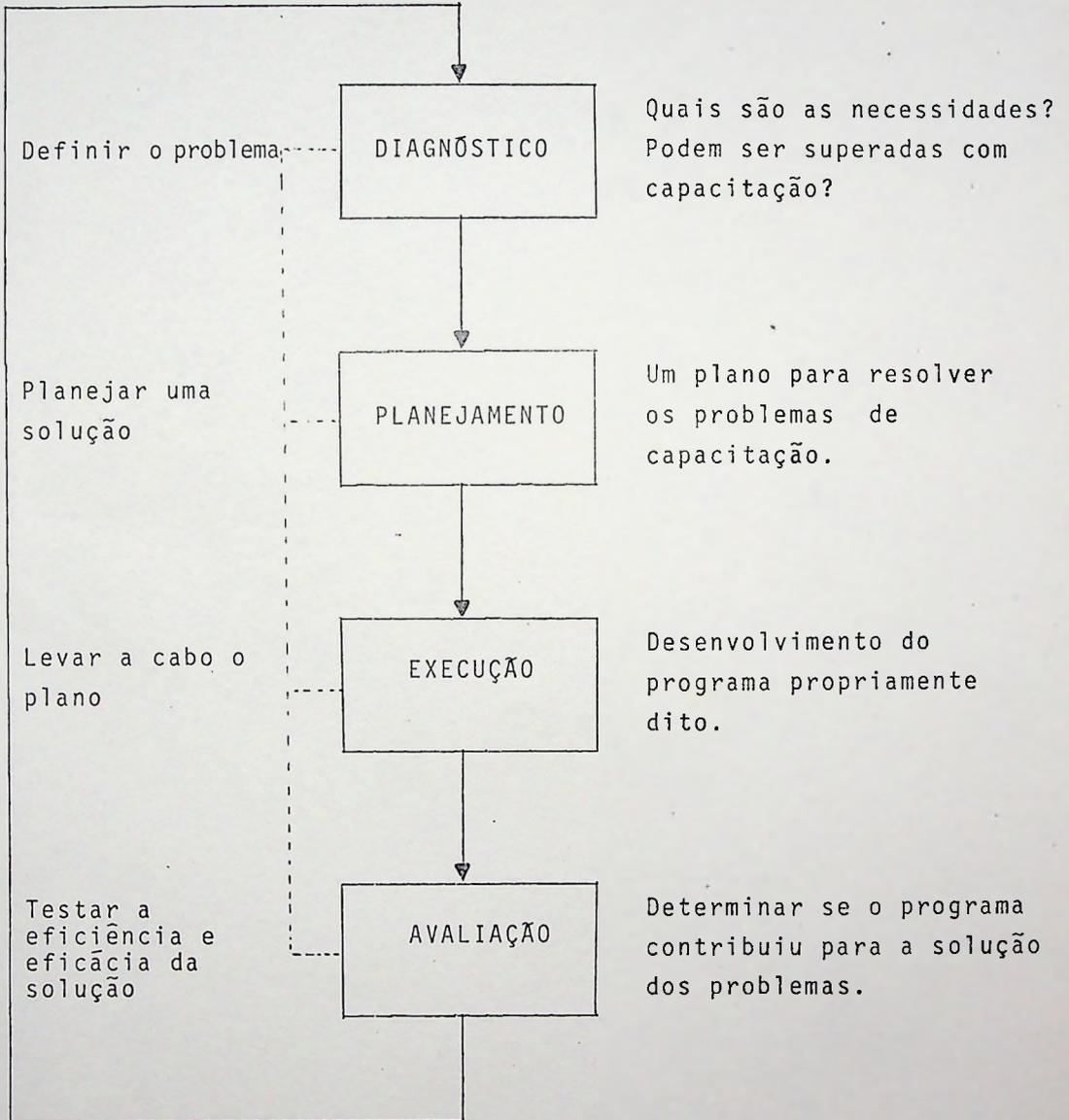
Dada a importância do trabalho de educação que o MOBRAL vem desenvolvendo se torna prioritária a tarefa de capacitar profissionais que possam responder as diversas necessidades de sua clientela, assumindo o acompanhamento e a avaliação final das atividades desenvolvidas.

O supervisor, que desempenha um papel relevante na ação educativa do MOBRAL, deve estar capacitado para poder assumir com eficiência suas funções.

Essa capacitação, evidentemente, deve ser planejada de forma a não se constituir de eventos isolados, mas se tornar um processo dinâmico, integrado e contínuo que será desenvolvido em determinado espaço de tempo. Tal processo será, portanto, enfocado como um sistema, em que todas as partes estão interligadas e voltadas para os objetivos de um sistema maior — o MOBRAL.

1. O processo de capacitação de Supervisores

A organização de um programa de capacitação de supervisores supõe quatro grandes etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, conforme o esquema seguinte:



1.1. Diagnóstico - Determinação de necessidades de capacitação

Esta primeira etapa é da maior importância, pois é através desse diagnóstico que se poderá verificar:

- quais são os sintomas
- quais são os problemas
- quais as soluções para esses problemas.

O diagnóstico permitirá, pois, determinar se os problemas detectados poderão ser resolvidos no todo ou em parte pelo projeto de capacitação que se objetiva por em prática. Sua finalidade precípua é a de oferecer ao planejador critérios objetivos em que fundamentar suas decisões sobre metas e estratégias.

Três aspectos devem ser levados em conta nesse diagnóstico:

- a) A Organização — É necessário conhecer a sua estrutura, política de ação, objetivos e programas, bem como os recursos de que dispõe para efetivação do programa de capacitação.
- b) As funções do Supervisor — É indispensável que se considere as tarefas inerentes à função de cada nível de supervisão, as condições requeridas para o seu bom desempenho.
- c) O supervisor — Suas habilidades, conhecimentos, atitudes, valoração social.

Esses três aspectos integrados constituem o conjunto de elementos básicos na determinação científica ou sistemática das necessidades de capacitação. Elas se completam e não podem ser consideradas isoladamente.

As necessidades de capacitação podem ser classificadas em 3 tipos distintos:

- Necessidades básicas — conhecimentos e habilidades indispensáveis ao supervisor para o desempenho da função. São esses conhecimentos e habilidades que caracterizam e qualificam o supervisor.
- Necessidades adicionais — conhecimentos e habilidades não especificamente ligados ao desempenho das funções do supervisor, mas que poderão ajudá-lo.

- Necessidades gerais — conhecimentos que, embora não estejam diretamente ligados à função de supervisão, poderão representar um acréscimo na capacitação, para possibilitar ao supervisor um alargamento de seus horizontes e induzi-lo à observação e à interpretação de fatos essenciais referentes ao comportamento dos indivíduos e das motivações humanas, às relações no trabalho, bem como as formas e estruturas da organização e seus aspectos sócio-econômicos.

1.2 - Planejamento — deve ser feito com base nas necessidades detetadas. É um processo de controle da tomada, execução e teste de decisões referentes à capacitação do supervisor, decisões essas que estão cristalizadas em um plano ou programa.

As decisões são a matéria-prima do planejamento, quer se refiram aos objetivos ou metas, quer aos meios ou estratégias.

O planejamento de capacitação de supervisores deve ser global, comportando vários subprogramas ou projetos, conforme as necessidades diagnosticadas.

Desta forma permitirá a coordenação do programa como um todo, a maior racionalidade do tempo e dos recursos econômicos-financeiros. Possibilitará também a definição da metodologia mais adequada, tendo em vista os objetivos a atingir. Em síntese, o planejamento dirá o que deve ser feito, como, quando e onde as ações deverão ser realizadas, sistematizando e integrando as etapas ou fases do trabalho, de modo a resultar em maior economia de tempo, de recursos e, conseqüentemente, em maior produtividade.

O processo de planejamento de capacitação de supervisores comporta quatro grandes fases:

- a) reflexão e decisão em torno das ações a realizar, com base no diagnóstico;
- b) a montagem do plano, como registro das decisões tomadas e respectivas justificativas;
- c) execução das ações com o devido acompanhamento;
- d) avaliação — como revisão e crítica final da ação realizada e de seus resultados (ver a la. correspondência de 1978 para os SE/SA).

O sucesso de um planejamento de capacitação de supervisores será comprovado na medida em que contenha decisões racionais (eficazes) e execuções racionais (eficientes), ou seja, na medida em que proponha e alcance metas valiosas para o Subsistema de Supervisão e para a Organização.

1.3 - Execução das ações

O processo de planejamento prossegue com a execução do plano de ação. O acompanhamento das atividades realizadas é indispensável e poderá ser feito através de um sistema de controle da execução. Tal controle será sempre a verificação do que foi executado e obtido em relação ao que foi previsto.

Os controles poderão ser diretos ou indiretos, qualitativos ou quantitativos, e poderão se aplicar a cada um dos pontos sobre os quais se tomou uma decisão. Assim, poderão ser controlados os objetivos, as responsabilidades, os custos, os prazos, a seqüência das atividades etc.

Várias formas poderão ser utilizadas para se executar o programa de capacitação de supervisores, as quais devem estar conforme com os objetivos que se quer alcançar, com a clientela, com o tempo e com os recursos disponíveis. Assim sendo, os planejadores do Programa de Capacitação poderão prever treinamentos, encontros, cursos, reuniões, estudos individuais e outras, que poderão ser realizados no decorrer do ano, sempre de forma integrada e como partes de um programa maior.

1.4 - Avaliação

A avaliação, como parte integrante do processo de planejamento, constitui o "teste" da sua racionalidade. Consiste na coleta, análise e interpretação dos dados relativos à eficácia e eficiência de um programa de capacitação.

Atualmente, há uma grande preocupação no sentido de se trabalhar a avaliação num enfoque sistêmico. Os objetivos do programa de capacitação de supervisores não são um fim em si mesmos. Necessariamente estarão ligados aos objetivos e metas do MOBREAL, sistema maior que inclui o subsistema de supervisão. Assim, a avaliação, ao ser planejada, deverá tomar como critério essa inter-relação.

Para facilitar a análise, vamos considerar a avaliação em três momentos básicos:

- anterior à elaboração do programa de capacitação. É a avaliação diagnóstica, para a qual deverão ser consideradas algumas variáveis referentes ao contexto, tais como:
 - características da Organização
 - características do Subsistema
 - características dos participantes

- metodologia e recursos a serem utilizados.

- durante a execução do programa — É a avaliação em processo que permite detectar se está ou não havendo produtividade nas ações; ou seja, se elas estão sendo realizadas conforme o que foi planejado e se estão produzindo os resultados esperados. Esta avaliação abrange a análise das interações coordenador/ conferencista x participantes, destes entre si, bem como as técnicas e recursos utilizados para auxiliar a dinâmica do grupo.

Durante o momento de capacitação é indispensável que se proceda a uma avaliação diária no sentido de realimentar a programação, com vistas aos interesses e necessidades dos supervisores. No último dia poderá ser usado um formulário que registre os aspectos mais importantes, como indicadores da avaliação;

- após a execução do programa — É a avaliação dos resultados. Compreende a interpretação das mudanças comportamentais produzidas pelo programa, as quais se constituirão nos indicadores que mostrarão a eficácia/eficiência do programa.

2. Recursos e técnicas para capacitação de supervisores

Para viabilizar o programa de capacitação dos supervisores poderão ser utilizados os vários recursos que se encontram, ou serão colocados à disposição de cada Coordenação. Alguns desses recursos são enviados pela Coordenação do Subsistema, Gerências e Centros e outros são frutos da criatividade dos Adjuntos, SE, Agentes etc.

Como sugestão apresentaremos, a seguir, um quadro demonstrativo de como poderão ser utilizados alguns desses recursos.

RECURSOS	TÉCNICAS
Publicações . manual . correspondência . outros documentos . livros	<ul style="list-style-type: none"> . Leitura individual, seguida de discussão em grupos com síntese final. . Leitura dirigida com proposições . Elaboração de sinopse . Leitura e elaboração de sugestões que enriqueçam os conteúdos . Seminário para estudo da publicação . Mesa redonda para interiorizar conceitos . Técnica de ataque e defesa

RECURSOS	TÉCNICAS
<p>Audiovisuais</p> <ul style="list-style-type: none"> . filmes . slides sonorizados . fita cassete 	<ul style="list-style-type: none"> . Estudo de Casos . Juri-simulado . Livro-forum . Dramatização . Filme-forum . Ataque e defesa . Processo incidente . Discussão em grupo . Elaboração de documentos . A novela coletiva

Essas técnicas promovem maior dinâmica no grupo como um todo e, de modo especial, auxilia cada participante a superar os seus bloqueios, a ser mais criativo, a participar melhor dos trabalhos, a estabelecer boas relações humanas com cada um dos componentes do grupo, a desenvolver o senso crítico.

Durante os encontros e treinamentos de supervisores algumas delas poderão ainda ser utilizadas para efeito de avaliação, para detetar as lideranças, para obter o consenso do grupo.

Apresentaremos a seguir breves explicações sobre como aplicar algumas dessas técnicas.

1. Juri simulado - é aplicado freqüentemente para avaliação. Podê-se avaliar um encontro, um treinamento, um documento específico (cartas de capacitação), colocando-os como réu.

Definição dos papéis:

Juiz - preside a sessão; zela pela ordem durante os trabalhos; aplica a pena, após o pronunciamento do conselho de sentença.

Promotor - Representa o Ministério Público, ou seja, a Justiça; zela pelo fiel cumprimento da lei, podendo solicitar a condenação ou absolvição do réu.

Advogado de acusação - Procede à apresentação do crime, baseado em provas e, no máximo, 8 testemunhas. Trabalha para obter a condenação do réu, seja culpado ou inocente.

Advogado de defesa - Refuta a culpabilidade do réu, com provas e depoimentos de, no máximo, 8 testemunhas, trabalha para obter a absolvição do réu ou a redução da pena ao mínimo, haja ou não culpa.

Jurado - Analisa as provas e os depoimentos apresentados pelos advogados de defesa e de acusação e a solicitação da promotoria; vota pela condenação ou absolvição do réu, baseado em seu bom senso.

Conselho de Sentença - Corpo de 7 jurados cujos votos condenam ou absolvem.

2. Cine-forum e filme-forum

Entende-se por cine-forum um grupo de pessoas que objetivam conhecer cinema em seus aspectos estético, técnico e ético que se reúne com certa frequência para estudar, assistir e discutir os filmes.

O filme-forum é constituído de um grupo de pessoas que também se reúne para discutir um filme, não enquanto obra de arte, mas como portador de uma mensagem que influencia o homem e a sociedade.

Existem alguns elementos que são comuns ao cine-forum e ao filme-forum. Ambos supõem:

- encontros regulares para discussão de um filme já assistido pelos participantes ou projetado no momento;
- um coordenador dos debates, que tem conhecimento do assunto, orienta a discussão por meio de perguntas chaves, faz a síntese e tira as conclusões finais, enfocando os elementos essenciais e construtivos que surgiram na discussão;
- um grupo mais ou menos permanente e interessado que participe de todos os momentos da atividade (antes, durante e depois do filme).

As diferenças consistem:

- no nível de conhecimento dos participantes que, no cine-fórum é mais aprofundado quanto a arte cinematográfica;
- o cine-forum debate, além do tema central, a linguagem cinematográfica.

No nosso trabalho educativo, o filme-forum pode ser utilizado como um recurso valioso, dando oportunidade aos que dele participem de exercitar sua capacidade de observação e de análise crítica.

Inicialmente, poderá ser apresentado o filme ou o audiovisual e em seguida será aberta a discussão dos participantes, através de perguntas chaves, como por exemplo:

- Qual o tema central do filme ou do audiovisual? Trata-se de descobrir o que quis dizer o produtor.
- Qual a cena que lhe chamou mais a atenção? Por quê?
- O produtor conseguiu dizer o que pretendia?
- A abordagem, na sua opinião, está correta? Por quê?

Estas e outras perguntas estimularão a participação do grupo e a reflexão.

3. Ataque e defesa - esta técnica é muito útil para exercitar a objetividade e o raciocínio do grupo. Qualquer assunto em aberto ou controvertido poderá servir para a aplicação da técnica.

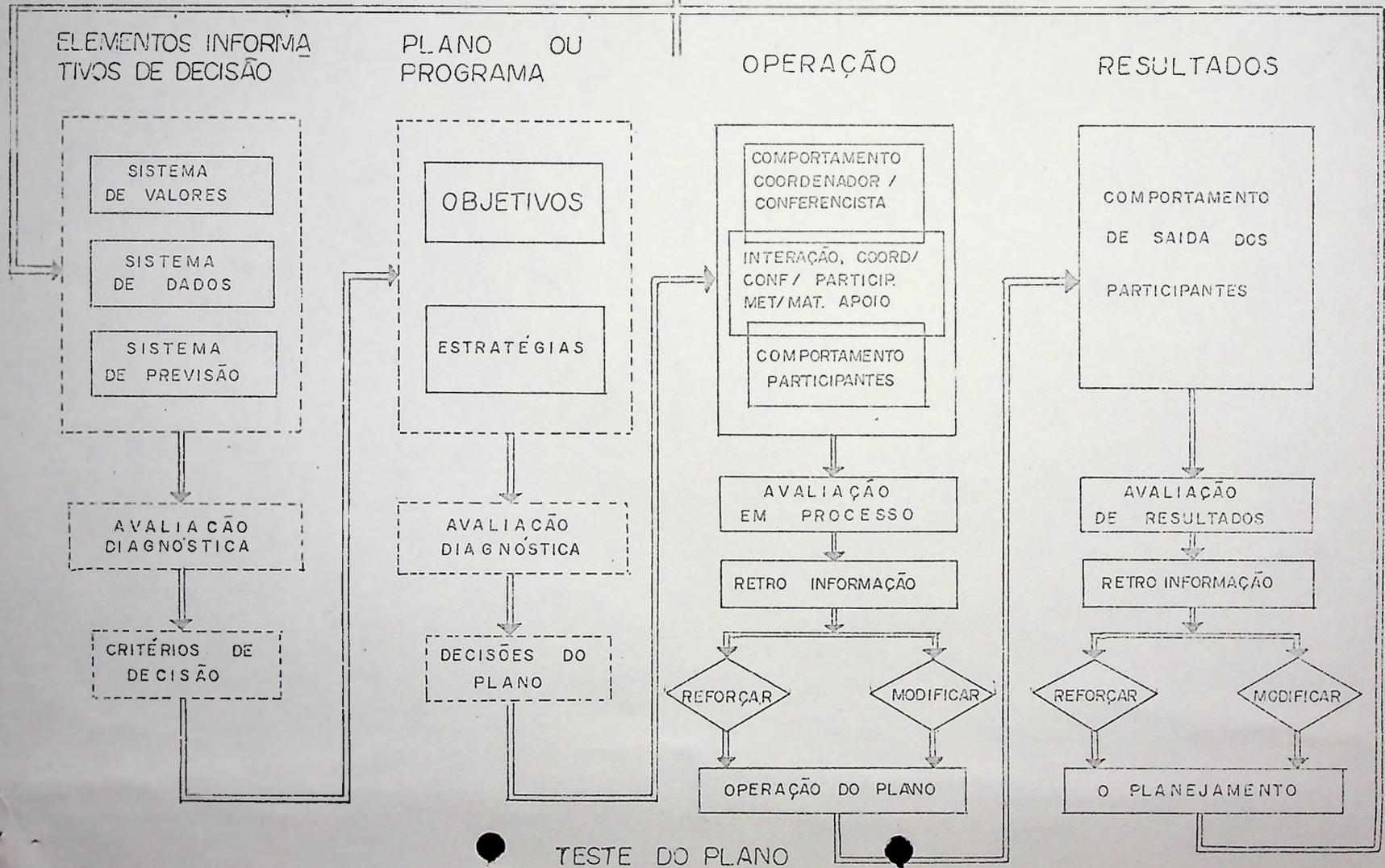
O coordenador dividirá o grupo (15 a 20 participantes) em 2 subgrupos: um promove o ataque com argumentos que justifica, enquanto o outro procura defender com argumentos lógicos. Um grupo não pode refutar o outro com perguntas. Quando os debates estiverem arrefecendo por falta de argumentos, o coordenador propõe a troca dos grupos. Aquele que atacou passará a buscar argumentos para defender e vice-versa. Temas como o divórcio, o uso de anticoncepcional, etc., provocam uma dinâmica muito boa.

Acreditamos que a capacitação de supervisores, se bem planejada, resultará em benefícios para a Organização, tornando possível maior eficácia e eficiência do Subsistema de Supervisão que, conseqüentemente facilitará o atingimento dos objetivos do MOBREAL.

PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES

ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO

EXECUÇÃO DO PLANO

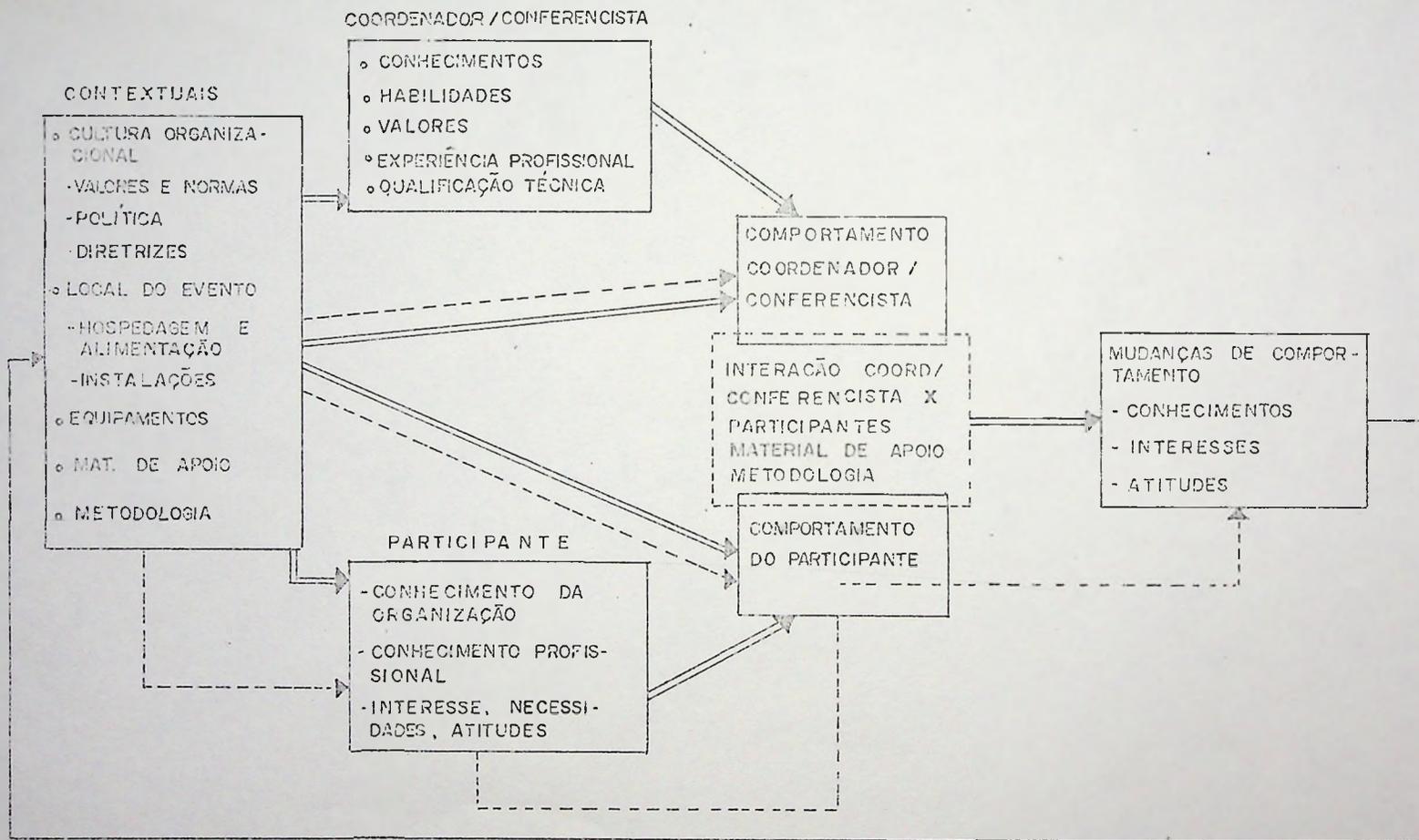


VARIÁVEIS DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES

DIAGNOSTICA
VARIÁVEIS ANTECEDENTES

EM PROCESSO

DE RESULTADOS





Doc. 8

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DOS SUPERVISORES DESENVOLVIDA EM 1978 E REFLEXÕES PARA 1979.

- 1) INTRODUÇÃO
- 2) CAPACITAÇÃO DOS SE/SA/ST
- 3) CAPACITAÇÃO DOS ENSUG
- 4) CONCLUSÕES

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDA EM 1978 - SE/SA/ST E ENSUG E REFLEXÕES PARA 1979.

1. INTRODUÇÃO

Visando colher subsídios para delinear o processo de capacitação a ser desenvolvido no ano de 1979, a Coordenação do SUSUG iniciou por encaminhar às COEST/COTER um roteiro para avaliação do que ocorreu em 1978, nesta área.

As questões enviadas para discussão pelos supervisores, objetivaram conhecer a opinião sobre as iniciativas realizadas bem como levantar idéias e sugestões de como deve se processar a capacitação em seus diferentes aspectos.

Até início do mês de novembro haviam chegado à Coordenação do SUSUG 18 respostas à avaliação realizada*. Cabe ressaltar que foi solicitada que nos enviassem o consenso de todos os Supervisores que participaram desta tarefa.

Deste modo, passamos a apresentar uma síntese das respostas enviadas a cada questão do roteiro. Paralelamente, faremos os comentários necessários e reflexões com vistas a 1979.

Este trabalho se divide em duas partes: a primeira diz respeito aos Supervisores Estaduais, Territoriais e de Área e a segunda aos ENSUG.

* As 18 respostas pertencem aos Estados/Territórios de:
AM, AC, RO, MA, PI, PB, PE, AL, SE, BA, ES, RJ, MG.S, MG.N,
SP, PR, MT.N e DF.

2. CAPACITAÇÃO DOS SE/SA/ST

QUESTÃO A.

AVALIAÇÃO QUANTO À FORMA DE CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDA EM 1978, PARA OS SE/SA/ST.

a) de um modo geral:	f
- todas as formas de capacitação foram boas e valiosas porque possibilitaram troca de experiência e crescimento pessoal.	7
- não foi suficiente/satisfatória para atender as necessidades.	2
- foi condizente com as condições existentes.	1
b) em relação aos encontros:	
- os encontros nacionais foram oportunidades para estímulo - reconhecimento.	2
- os encontros (nacionais estaduais e em polos) são válidos, principalmente, pela oportunidade de troca de experiências.	1
- os encontros mensais:	
. necessitam de aperfeiçoar as técnicas utilizadas para garantir maior participação.	1
. constituem-se mais no repasse de informações e recolhimento de instrumentais.	1
. sendo realizados por área estadual (em polos) contribuem para melhor produtividade.	1
. devem ser na capital, com maior carga horária, com metodologia eficaz que viabilize a realimentação e o controle.	1
. devem ter maior tempo para os momentos de capacitação.	1
c) em relação às correspondências:	
- constituem recurso que sistematiza os momentos específicos de capacitação, de reflexão, de estudo e estímulo.	5
d) em relação aos treinamentos GIS:	
- são subsídios válidos para a preparação de reuniões, treinamentos e reciclagem.	2
e) assistência técnica foi também um momento de capacitação e estimulação.	1

Observa-se pela análise das respostas dadas que basicamente foram identificadas duas formas de capacitação em 1978: os encontros e a correspondência direta da Coordenação do SUSUG.

Apenas duas respostas citaram a Assistência Técnica e o Treinamento GIS como meios de capacitação.

A nosso ver, achamos valiosa a percepção do encontro como uma forma de capacitação. Isto porque grande parte do processo de capacitação dos supervisores tem como oportunidade de concretização, o Encontro Mensal. E o ideal é que todo o encontro se transforme num momento de capacitação, isto é, que todas as atividades desenvolvidas durante o mesmo tenham como objetivo qualificar o supervisor, seja em conteúdos gerais, em conteúdos de supervisão ou em conteúdos sobre programas/projetos em desenvolvimento, etc.

A correspondência direta, entretanto, deve ser vista como um recurso que se transforme em algo mais substancial, se a nível estadual/territorial é realizado um trabalho em torno do conteúdo da carta. Esta ação inclui a seleção da melhor técnica de apresentação, exploração, discussão e sistematização das idéias ali apresentadas.

Vemos a correspondência direta como um estímulo e um apoio para a realização de um momento específico de capacitação sobre conteúdos relacionados ao trabalho de supervisão.

Exemplos, casos reais, situações diversas devem ser levantadas no sentido de ilustrarem e auxiliarem na compreensão dos assuntos, e ao mesmo tempo favorecerem a transferência para o trabalho prático do supervisor.

Outra questão discutida diz respeito a importância que é atribuída e como deve ser desenvolvido o Encontro Mensal de Supervisores.

As respostas a esta questão serão analisadas a seguir já que estão intimamente relacionadas ao que acabamos de comentar na avaliação de 1978.

QUESTÃO B.

1) IMPORTÂNCIA DOS ENCONTROS MENSAIS DE SE/SA.

	f
Constituem oportunidade para:	
- troca de experiência	12
- realimentação/enriquecimento	10
- avaliação do trabalho realizado e de auto-avaliação	9
- planejamento das atividades	8
- reflexão	5
- busca de soluções para os problemas e de sugestões para o desenvolvimento do trabalho	5
- estudo e definição das prioridades do trabalho do SA	1
- entrega de materiais ao SA	1
Possibilitam:	
- o SE conhecer e acompanhar o trabalho do SA	1
- estímulo para continuar na função	1
- segurança para o desenvolvimento do trabalho	1

2) COMO DEVEM SER DESENVOLVIDOS OS ENCONTROS DE SE/SA

a) Abordando/apresentando:

	f
- experiências vividas pelos SA	2
- temas de interesse da supervisão	2
- realimentação nos conteúdos dos Programas e Projetos	2
- síntese das observações feitas com base nos relatórios e no trabalho de campo	1
- experiências de outros Estados	1
- relato de dificuldades	1
- prioridades por agência para cada mês	1

b) Vivenciando:

- avaliação	2
- planejamento	1

c) Utilizando técnicas tais como:

- Trabalhos em grupo	4
- Exposições e Palestras	3
- Debates	2
- Simulação e demonstração	2
- Simpósio/ciclo de estudos	2
- Entrevista	1
- Leitura dirigida	1

d) utilizando recursos como:

- correspondência direta

f

3

e) realizando - se ::

- nas capitais
- polos estaduais
- 10 vezes ao ano (8 em polos e 2 na capital)

2

1

1

f) com os seguintes cuidados:

- participação dos agentes quando necessário
- agentes melhorando a apresentação dos conteúdos
- maior envolvimento dos agentes quando SE estuda com SA
- levando em consideração as necessidades e expectativas do grupo
- maior sistematização dos conteúdos apresentados
- maior tempo de trabalho do SE com o SA
- em ambiente tranquilo/local adequado
- entrega da programação do encontro ao SA com antecedência visando preparação anterior
- maior tempo para reflexão dos assuntos apresentados

1

1

1

1

1

1

1

1

1

As duas perguntas inseridas na questão B analisam o Encontro Mensal de Supervisores.

Unanimamente, foi considerado de grande importância por proporcionar troca de experiências, realimentação, enriquecimento, avaliação e planejamento entre outras coisas. Portanto os encontros, dada sua importância no processo de capacitação do SUSUG, necessitam ser maximizados e desenvolvidos segundo uma metodologia que os transforme no ponto fundamental do trabalho de qualificação dos supervisores.

Para tanto devem, no que diz respeito a seu conteúdo, abordar temas sobre supervisão e áreas afins, realimentar sobre os programas e projetos do MOBREAL, apresentar experiências de trabalho, dificuldades etc.

Devem também oportunizar a avaliação do trabalho, da atuação do supervisor etc, e o planejamento para o período seguinte.

Dentre as várias técnicas didáticas, podem ser utilizadas: trabalho em grupo, palestras e exposições, debates, simulação ou demonstração, estudo de caso.

Os encontros, de acordo com o contingente de supervisores, podem ser realizados em um só lugar (capital) ou em diferentes polos (SE com seu grupo de SA). A carga horária para cada encontro, deverá ser estabelecida em função dos objetivos relativos a cada um deles.

QUESTÃO C.

RECURSOS QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA APERFEIÇOAR O TRABALHO DE CAPACITAÇÃO DO SE/SA.

	f
a) Realização de:	
- encontros estaduais, regionais, nacionais.	8
- cursos sobre assuntos ligados ao trabalho de supervisão (Sociologia, Relações Humanas, Psicologia, Comunicação etc); específicos de supervisão; específicos sobre programas e projetos.	5
- treinamento em serviço.	3
- reciclagem aos novos SA pelos SA antigos.	1
- análise e estudos de documentos das diversas áreas - programas.	1
- exploração de temas de interesse do grupo pela equipe da COEST e pessoas capacitadas.	1
- momentos de lazer.	1
b) Recursos Materiais tais como:	
- correspondências.	11
- audiovisuais/filmes/fitas gravadas.	6
- publicações como manuais de treinamento; manual do supervisor; apostilas.	6
- módulos GIS.	5
- instrução programada, mensagens, mini-biblioteca.	4
- "KIT".	2

Nesta questão as respostas foram divididas em dois grupos, de acordo com o enfoque atribuído pelos supervisores. Dentre o que poderíamos chamar de formas de capacitação encontram-se: encontros estaduais, regionais e nacionais, cursos e treinamentos.

Os encontros ocorreram em 1978, em caráter estadual e nacional. Encontros regionais são também idéias válidas para capacitação de supervisores sobretudo os Supervisores Estaduais.

Treinamentos também têm sido realizados. Porém, na linha de cursos onde se pressupõe maior extensão e aprofundamento, acreditamos que nada se tenha realizado. Esta é igualmente uma idéia que deverá ser analisada com vistas à sua viabilização.

Alguns recursos para capacitação dos supervisores, relacionados na avaliação, já têm sido utilizados com bom índice de produtividade. São eles: correspondências e módulos GIS. As outras sugestões já se constituem projetos da Coordenação do SUSUG ("KIT, manual, audiovisual).

QUESTÃO D.

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDA EM 1978 QUANTO AO CONTEÚDO PARA SE/SA.

	f
- adequado, valioso, diversificado, objetivo, de fácil compreensão, necessário para o bom desempenho do supervisor.	8
- não enfocou aspectos do trabalho específico do SE/ST/SA no sistema MOBRAL. Deveria orientar a atuação do SUSUG nos diversos programas e projetos.	2
- limitou-se a informação das Agências, análise do material e preenchimento de instrumentais.	1
- voltado para o enriquecimento necessário de assuntos já conhecidos.	1
- atendem em parte as necessidades.	1

A avaliação quanto ao conteúdo da capacitação desenvolvida em 1978 revela que a maioria considerou-o adequado e necessário. Duas avaliações apresentam restrições ao conteúdo por não ter enfocado assuntos relacionados aos diversos Programas e Projetos do MOBRAL.

Na questão que se segue, onde apresentamos as sugestões de conteúdos dadas pelos supervisores para o ano seguinte, continuaremos os comentários a cerca deste tópico.

QUESTÃO E.

SUGESTÕES DE CONTEÚDOS A SEREM EXPLORADOS NA CAPACITAÇÃO DOS SE/SA.

	f	
Conteúdos sobre supervisão (fundamentos, métodos e técnicas, supervisão pedagógica).	10	
Conteúdos relacionados à supervisão:		
Psicologia (do adulto, do adolescente, do analfabeto, da aprendizagem)	11	
Relações humanas	9	
Planejamento/racionalização do trabalho/integração das atividades do MOBRAL.	7	
Dinâmica de Grupo, Trabalho Diversificado e de grupo.	5	
Liderança	2	
Avaliação.	2	
Motivação.	1	
Sociologia.	1	
Educação Permanente, Educação de Adultos, Educação, conceitos e métodos.	7	
Técnicas didáticas aplicadas à Educação de Adultos e técnicas para organização de Encontros e Treinamentos.	2	
Trabalho comunitário/Desenvolvimento comunitário/associativismo, cooperativismo, sindicalismo.	5	
Ética Profissional.	3	
Elaboração de Projetos.	1	
Técnicas de redação, comunicação e expressão (gramática, concordância).	1	
Era do som e imagem. Importância destes aspectos no ensino e aprendizagem.	1	
Datas comemorativas e cultura brasileira.	1	
Conteúdos relacionados ao MOBRAL:		
Métodos, técnicas e conteúdos referentes aos diversos Programas, Projetos e atividades do MOBRAL.	4	
Mobilização de Recursos/Divulgação/Sensibilização de comunidade, pessoas, COMUN.	3	
Organização burocrática da COMUN/Documentação e Arquivo.	2	
Fundamentos filosóficos do MOBRAL.	1	
Programa de Saúde.	1	
Técnicas na Área Social.	1	
Programas e Projetos da área pedagógica.	1	
Portarias, decretos, leis do MOBRAL.	1	
Experiências de outros estados.	1	
Posição do SE/SA como elemento global dentro do sistema MOBRAL.	1	
Básico de Educação Integrada.	1	

Os conteúdos sugeridos pelos supervisores se relacionam à supervisão, a assuntos de áreas correlatas, à educação em geral e aos programas e Projetos do MOBREAL.

De um modo geral não apresenta grandes diferenças em relação a outras avaliações realizadas anteriormente.

Para os supervisores, esta é realmente a gama de conteúdos considerados mais necessários para sua capacitação na função. Acreditamos que no ano vindouro poderemos estimular e apoiar o estudo em assuntos sugeridos e que ainda não fizeram parte de nossas correspondências, documentos, publicações etc.

Relacionando as questões D e E, verifica-se que houve tendência a solicitação de conteúdos sobre a ação do MOBREAL refletida nos Programas e Projetos em desenvolvimento. No ano de 1978 realmente a Coordenação não veiculou publicações nesta linha. Os módulos TGIS são os últimos materiais que encerram este tipo de conteúdo. Como em avaliações anteriores foram, em sua maioria, considerados válidos e atuais, em 1978 orientou-se que os mesmos continuassem sendo utilizados para este fim.

Para 1979 serão discutidas novas formas que poderão ser utilizadas para a capacitação específica em Programas do MOBREAL.

QUESTÃO F.

OPINIÃO QUANTO AO ENVIO DE MATERIAL PADRONIZADO ELABORADO PELA COORDENAÇÃO DO SUSUG.

É válido porque:

o trabalho do MOBREAL é o mesmo em todo o país e os recursos humanos envolvidos tem as mesmas atribuições junto a comunidade;

é de interesse e atendem às necessidades de todos os supervisores, favorecendo a integração e a unidade da informação;

os assuntos se adaptam a qualquer realidade.

f

17

O material sobre supervisão deve ser padronizado; os demais poderiam ser elaborados de acordo com a realidade de cada U.F.

1

Gostariam que a grande parte do material enviado à COEST estivesse intimamente ligado "à vida real do estado" ou seja, à realidade local.

1

Esta questão foi introduzida na avaliação porque gostaríamos de conhecer a opinião dos supervisores quanto ao envio de material padronizado para todas as Unidades da Federação. Como tal fato sempre ocorreu, sem questionamento, antes de prosseguir, seria válido ver até que ponto os supervisores concordam com esta iniciativa. Como os resultados foram positivos, acreditamos que poderemos dar continuidade ao envio de textos ou publicações padronizadas para todos os supervisores.

Entretanto, achamos que isto não invalida a possibilidade de se encaminhar material diversificado para as UF, sobretudo por região geográfica ou por blocos de Estados da estratégia nacional. Será também possível coordenarmos um intercâmbio de material específico de capacitação de supervisores entre as Coordenações. Bastará, para tanto que sistematicamente nos sejam enviados os documentos elaborados por cada COEST/COTER para que façamos uma distribuição (integral ou parcial) para os supervisores de algumas ou todas as UF.

3. CAPACITAÇÃO DOS ENSUG

QUESTÃO A.

AVALIAÇÃO QUANTO À FORMA DE CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDA EM 1978, PARA ENSUG:

a) de um modo geral:	f
- não foi satisfatório, não atendeu as necessidades reais.	2
- proporcionou troca de experiências, entrosamento COEST/ENSUG e maior conscientização para o trabalho.	1
- houve ausência de sistematização dos assuntos tratados. A capacitação deveria partir de uma avaliação cooperativa.	1
- embora apresente melhorias é ainda deficiente.	1
b) as correspondências:	
- constituíram recurso altamente capacitador, levando ao crescimento profissional.	5
- não oferecem subsídios para capacitação.	1
- as correspondências do SE/SA serviram, melhor ainda, para a capacitação do ENSUG.	1
c) O Encontro Estadual é uma forma de capacitação eficiente- que incentiva os ENSUG para o desempenho de suas funções.	3
d) O Estudo dos Programas/Projetos de forma individual não é produtivo por ser isolado, sem troca de experiência e pouco motivador.	1

No que diz respeito às formas de capacitação do ENSUG verifica-se a citação em maior escala dos encontros e da correspondência como formas de capacitar os ENSUG.

Apenas a reunião mensal do SA/ST com o ENSUG não é suficiente para efetivar um trabalho de qualificação. Daí ser necessário ativar outros meios que favoreçam o aperfeiçoamento técnico dos ENSUG. A correspondência direta iniciada em 1978 pela Coordenação do SUSUG teve um sentido de estímulo a este processo de estabelecimento de um elo de ligação voltado para o aspecto afetivo, emocional (sugestões dos Adjuntos no encontro anual de 77). Não teve em sua essência, intenções mais profundas de transmitir um conteúdo técnico apesar de dar oportunidade para tal, caso o supervisor possa explorar e aprofundar as idéias contidas na carta. Assim sendo a situação mais próxima do desejável é que o SA/ST, ao se reunir com o ENSUG, além das orientações sobre o trabalho converse/debata assuntos teóricos-práticos extraídos da sua correspondência e de outros materiais, que promovam maior embasamento e fundamentação para a atividade funcional do ENSUG.

Os encontros estaduais, intermunicipais de ENSUG, foram também considerados válidos para sua capacitação. Favorecem o engajamento, a troca de experiência, o relacionamento humano.

No ano de 1978 a Coordenação do SUSUG promoveu apoio técnico e financeiro para a realização de 14 encontros de ENSUG. A avaliação destes encontros relata seus efeitos positivos no que diz respeito à maior participação do ENSUG no trabalho a nível de município.

Entretanto para que estes encontros objetivem, cada vez mais o melhor desempenho dos ENSUG, faz-se necessário um cuidado metodológico no sentido de fazer com que estes momentos revelem ao ENSUG, a natureza do trabalho no qual estão envolvidos, suas bases, suas diretrizes ao mesmo tempo que procurem conscientizar sobre a importância de seu papel na instituição, como deve atuar e o que se espera dele.

As técnicas e os conteúdos devem portanto, estar voltadas para os aspectos fundamentais e inerentes ao cargo de ENSUG para que este possa realmente sentir-se integrado harmonicamente no Sistema MOBREAL.

É importante ainda rever e aprimorar os treinamentos introdutórios para capacitar os novos ENSUG.

QUESTÃO B:

1) IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS ENSUG.

a) Constituem oportunidades para:

- | | f |
|------------------------------------------------------|---|
| - avaliação e auto-avaliação dos ENSUG. | 3 |
| - troca de experiência/encorajamento e incentivo. | 2 |
| - maior participação e melhor posicionamento. | 2 |
| - maior enriquecimento nos assuntos e realimentação. | 2 |
| - promoção pessoal e profissional. | 1 |
| - busca de solução para os problemas. | 1 |

b) É fundamental porque:

- | | |
|---------------------------------------------------------|---|
| - de sua capacitação depende parte do êxito do MOBREAL. | 2 |
|---------------------------------------------------------|---|

2) COMO DEVE SER DESENVOLVIDA A CAPACITAÇÃO DOS ENSUG.

a) Através de:	f
- encontros estaduais/intermunicipais.	7
- correspondências.	5
- reuniões.	3
- participação nas reuniões pedagógicas e de monitores do PES.	1
b) Abordando/realizando:	
- avaliação do trabalho desenvolvido.	4
- orientações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.	3
- planejamento integrado para o desenvolvimento do trabalho.	3
- temas de interesse para o trabalho de supervisão.	1
c) com características que a torne:	
- flexível, adaptada a cada realidade local.	1
- dinâmica.	1
- objetiva.	1
- integrada.	1
- um meio de auxiliar os ENSUG na resolução dos problemas.	1

Estas questões complementam de certa forma a questão anterior já que anunciam as vantagens da capacitação do ENSUG que foram percebidas quando da operacionalização das diferentes formas de capacitação em 1978.

A opinião dos supervisores reafirma a posição, que acreditamos ser unânime, de que o esforço dispendido e o investimento feito na capacitação dos ENSUG já trazem grandes vantagens para melhoria da produtividade do trabalho de supervisão e consequentemente do MOBREAL.

No que diz respeito às formas de capacitação foram relacionadas apenas as reuniões com os SA/ST, os encontros e as correspondências, ou seja, as que foram realizadas em 1978. Idéias novas, originais não foram anunciadas pelos supervisores talvez porque ainda não tenham esgotado estes recursos que demonstram ser os mais adequados e viáveis no momento atual.

QUESTÃO C.

RECURSOS QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA APERFEIÇOAR O TRABALHO DE CAPACITAÇÃO DOS ENSUG.

a) Realização de:

	f
- treinamentos, cursos e encontros.	9
- repasse de conteúdos pelos SA/ST através de reuniões.	3
- acompanhamento pelo SA/ST.	2
- treinamento em serviço.	1
- estudos dirigidos e leituras com interpretação.	1

b) Recursos Materiais tais como:

- correspondências.	8
- modulos GIS.	5
- manual específico para o ENSUG.	2
- audiovisuais, filmes, fitas.	2
- documento básico do MOBRAL.	2
- mensagens.	1
- materiais já existentes.	1
- resumos de assuntos estudados pelos SA/ST.	1

Quanto à sugestão de recursos que podem ser utilizados para a capacitação dos ENSUG vemos o reforço às opiniões já emitidas anteriormente pelos supervisores. Os treinamentos, cursos, encontros e as reuniões foram os que tiveram maior número de opiniões favoráveis. Dentre os materiais sugeridos não se encontram sugestões inviáveis.

Faz-se necessário apenas, uma reflexão para definir ou selecionar os mais adequados e de fácil concretização por parte do MOBREAL CENTRAL e das Coordenações Estaduais/Territoriais e as sistemáticas a serem adotadas, utilizando-se dessas formas, para capacitar os novos ENSUG e qualificar os que já trabalham no MOBREAL.

QUESTÃO D.

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDA EM 1978 QUANTO AO CONTEÚDO PARA O ENSUG.

- são válidos, adequados, mostram aspectos específicos do trabalho do ENSUG.

f

4

- limitam-se apenas a informações.

1

- são dispersos, com pouca profundidade.

1

A avaliação dos conteúdos veiculados na capacitação dos ENSUG em 1978 foi um tanto precária ou seja, houve pouca participação dos supervisores na discussão sobre esta questão. É provável que tenha sido difícil identificar um conteúdo específico para a capacitação dos ENSUG já que as próprias correspondências enviadas pela Coordenação do SUSUG não tiveram como preocupação maior veicular um conteúdo técnico, voltado para o embasamento teórico-prático dos ENSUG.

QUESTÃO E.

SUGESTÕES DE CONTEÚDOS A SEREM EXPLORADOS NA CAPACITAÇÃO DOS ENSUG.

a) Conteúdos sobre supervisão (técnicas, método, supervisão pedagógica)	f	
	7	
<hr/>		
b) Conteúdos relacionados à supervisão:		
- relações humanas.	8	
- psicologia do adolescente e do adulto/Psicologia Educacional.	6	
- Planejamento.	5	
- dinâmica de grupo/trabalho diversificado e de grupo.	4	
- comunicação.	4	
- avaliação.	3	
- liderança.	3	
- sociologia.	1	
c) Conteúdos relacionados ao MOBRAL:		
- conteúdos, métodos e técnicas referentes aos diversos programas, projetos e atividades do MOBRAL.	3	
- programa de saúde.	1	
- o MOBRAL no desenvolvimento da comunidade.	1	
- documentação e arquivo (organização da COMUN)	1	
- divulgação.	1	
- a educação permanente do MOBRAL.	1	
- experiências de trabalho do MOBRAL em outros lugares.	1	
- conscientização sobre sua função na COMUN.	1	
d) Outras sugestões:		
- envolvimento comunitário/comunidade/trabalho comunitário.	4	
- educação de adultos.	1	
- didática.	1	
- ética profissional.	1	
- os mesmos assuntos das cartas do SE/SA/ST em linguagem acessível.	2	

Com estas sugestões de conteúdos, que não diferem muito das sugestões dadas para a capacitação dos SE/ST/SA, poder-se-á definir o conteúdo da capacitação dos ENSUG para 1979.

As sugestões e observações dos supervisores que apresentamos a seguir, enriquecem as respostas dadas em cada questão relacionada neste documento.

SUGESTÕES FINAIS.

Apresentar na correspondência, exemplos práticos, casos e/ou situações de trabalhos para serem analisados, criticados e discutidos.	3
Continuar a correspondência ao SE/SA/ENSUG com temas afins à supervisão.	3
Criar uma mini-biblioteca na COEST para aprofundar assuntos do interesse do SUSUG bem como conter material não <u>relacionado</u> aos Programas como de cultura geral.	2
Criar uma correspondência para a COMUN.	2
Enfocar nas correspondências o envolvimento dos Agentes para melhor rendimento do trabalho.	1
Realizar ao final de cada correspondência, uma sistematização do assunto tratado, em forma de resumo.	1
Apresentar conteúdo das cartas em momentos adequados isto é, quando o grupo estiver em condições de assimilar para <u>viver</u> o aprendido.	1
Enviar as correspondências bimestralmente.	1
Colocar a bibliografia consultada na correspondência dos ENSUG.	1
Estudar a correspondência: SA com ENSUG.	1
Realizar encontros inter-estaduais de ENSUG.	1
Promover a capacitação dos supervisores em conteúdos gerais que de certa forma contribuem para melhorar o desempenho do SUSUG.	1
Que exista maior participação das Gerências/Centro junto aos agentes orientando-os e reciclando-os.	1
Que ocorra maior realimentação sobre os programas para <u>esclarecer</u> e sanar <u>dúvidas</u> e propor novas atitudes para SA.	1
Que esta avaliação fosse feita também, a nível de agentes.	1
Que haja troca de experiências e informações entre as Agências e/ou SUSUG de outros estados.	1
Relacionar uma bibliografia que conduza a um maior <u>aprofundamento</u> .	1
Enviar documentos que possam ser utilizados por ocasião do treinamento básico de SE.	1
Fornecer Audiovisual relativos as diversas <u>áreas</u> (integrados) para ilustrar treinamentos.	1

CONCLUSÕES.

Com base nesta avaliação e na estratégia da Coordenação do SUSUG definiremos a seguir um esquema que, após discussões e análises, se transformará em diretrizes para a capacitação dos supervisores para 1979.

Estas diretrizes deverão integrar a estratégia das COEST/COTER, após sofrer necessária adaptação às condições e objetivos de cada Unidade da Federação.

FORMAS DE CAPACITAÇÃO	DIVERSIDADE	PERIODICIDADE	CLIENTELA	RECURSOS	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÃO
ENCONTRO	NACIONAL	ANUAL	SE - SA/ST	específicos	COORDENAÇÃO DO SUSUG/MC	com financiamento do MOBRAL CENTRAL
	REGIONAL	ANUAL	SE	específicos	Coord. Adjunto COEST/COTER	
	ESTADUAL	ANUAL	ENSUG	específicos		
REUNIÃO	ESTADUAL	MENSAL	SE - SA/ST	Correspondência/Manual do Supervisor/Documentos das gerências e agências/Audiovisual/"KIT" nº 1 e 2	COORD. ADJUNTO	
	POLO	MENSAL	SA		SE	
	MUNICIPAL	MENSAL	ENSUG	Correspondência/Documentos das gerências e Agências/Manual do ENSUG/Módulos - T. GIS/Audiovisual	SA/ST	
TREINAMENTO	ESTADUAL	OCASIONAL	SE/SA/ENSUG	Documentos das gerências/Audiovisuais/Mód. T. GIS	COORD. ADJUNTO/SE/SA/ST/AGENTES	
AUTO-INSTRUÇÃO	-	OCASIONAL	SE/SA/ST/ENSUG	Documentos específicos/ correspondência	Coordenação do SUSUG/Coordenador Estadual/Territorial	
CURSO	ESTADUAL	OCASIONAL	SE/SA/ST/	próprios	Coord. Adjunto COEST/COTER	com financiamento do MOBRAL CENTRAL



Considerando que o ano de 1979 marca momento decisivo na luta contra o analfabetismo, o Programa de Alfabetização Funcional deverá, ainda, e de maneira mais acentuada, receber o maior volume possível de recursos. Doc. 5

Dentro desta idéia, optou-se por dividir as coordenações em dois blocos. O primeiro, formado por aquelas que, por concentrarem um grande número de analfabetos ou por terem um alto índice de analfabetismo, poderão contribuir de forma mais significativa para a erradicação do analfabetismo. O segundo, caracterizado pelo fato de que os estados/territórios que o compõem já atingiram índices satisfatórios de alfabetização e que, portanto, constituem espaço para a dinamização dos demais programas do MOB RAL.

Por sua vez, as coordenações deverão trabalhar por blocos de municípios determinados em função do PAF. Assim, as principais diretrizes para o próximo ano são:

- Prioridade absoluta para o PAF.

Dado o compromisso do MOB RAL com a erradicação e considerando que este processo pode se constituir numa ocasião privilegiada da Educação de Adultos, nos municípios bolsões dos Estados que definem a posição do país em termos de erradicação, o PAF terá prioridade absoluta. Essa prioridade absoluta significando, de fato, aumento de recursos materiais, reforço da agência pedagógica, e/ou concentração da COEST, particularmente o SUSUG, no PAF, o qual deve ser desenvolvido com metodologia de envolvimento comunitário e conteúdo significativo para a população (saúde, profissionalização, cultura, etc.). Nos demais Estados, cabe às COEST/COTER definir a intensidade relativa do PAF.

- Com relação aos outros programas que compõem o leque de oferta do MOB RAL, as COEST/COTER, tanto as dos Estados Bolsões quanto as demais, baseadas na experiência e conhecimento dos seus

Estados/Territórios, os implantarão e implementarão, segundo suas possibilidades, necessidades e solicitações da clientela. Estes programas terão sua autonomia, todos podendo constituir-se numa ocasião de Educação de Adultos, se forem realizados de modo educativo: Sua relação com o PAF não pode ser definida "a priori" e por critérios administrativos. É a prática e não uma exigência administrativa que dirá se eles reforçam o PAF, não se justificando, portanto, figurar o direcionamento deles para o PAF com uma linha geral de ação da Estratégia.

- Com relação à Estruturação do Sistema de Educação Permanente, no âmbito do MOBREAL Central, será dedicado todo um espaço e recursos para aprofundar a teoria e metodologia da Educação Permanente.

E no que diz respeito às COEST/COTER, o MOBREAL Central deverá prestar assistência técnica sobre o conteúdo e a didática desse tipo de Educação, na implantação/implementação de todos os programas/projetos/atividades.

ESTRATÉGIAS DAS GERÊNCIAS-FIM PARA O ANO DE 1979



Doc. 6

Dentro da estratégia global do MOBRAL para 1979, onde se nota uma tendência cada vez mais acentuada a atender ao princípio da descentralização, as gerências basearam-se nos seguintes pontos:

1. Seleção de projetos essenciais que devem ser implantados em todas as unidades da Federação.

2. Oferta de projetos que deverão ser implantados de acordo com as reais necessidades e possibilidades de cada U.F..

3. Criação de fundos de financiamento dentro de cada programa com a finalidade de viabilizar e de estimular projetos surgidos, principalmente, das Coordenações Estaduais/Territoriais.

AGRUPAMENTOS DAS UF EM BLOCOS

As UF foram divididas em 2 blocos, A e B, pelo critério de alta PAA.

Bloco A - UF que possuem mais de 240.000 analfabetos (1977), e que concentram um total de 82% da PAA total do Brasil. SP, BA, CE, MG, PR, PE, RS, GO, RJ, RN.

Bloco B - As demais UF (com contingente de analfabetos inferior a 240.000 pessoas). MA, PI, PB, AL, SE, ES, SC, MT, DF, RO, RR, AP, AC, AM, PA.

Assim, os Estados de Bloco A são aqueles que concentram população adulta analfabeta (82% da PAA total do Brasil) independente da taxa de analfabetismo de cada UF.

Existem nesse bloco Estados que, além de lutar para baixar a PAA do país, estão ainda com uma taxa de analfabetismo relativamente alta, e procurarão baixar este índice para 10% até 1980, erradicando o analfabetismo na UF.

Por outro lado, algumas UF do Bloco A, como SP, RS e RJ, embora estejam em vias de erradicação, possuem uma PAA tão alta que, sem um trabalho de rápida e significativa redução do número absoluto de analfabetos, desses Estados, teremos muita dificuldade de atingir o índice de 10% de analfabetos no país.

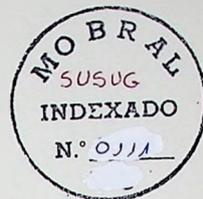
Portanto, o Bloco A se caracteriza por ser constituído por Estados com os quais trabalharemos maciçamente no PAF, concentrando esforços e recursos tanto do MOBRAL Central como da COEST neste Programa e que podem, pelo nível de sua atuação, garantir a real erradicação do analfabetismo no Brasil.

Os Estados de Bloco B, por sua vez, representam 18% da população adulta analfabeta do país.

Assim, em relação às UF de Bloco B, é importante frisar que não se deve perder de vista o problema da erradicação no Estado; entretanto, caberá à própria Coordenação Estadual/Territorial, conhecendo a sua realidade, estabelecer as prioridades e traçar sua própria linha de concentração de esforços e recursos, a nível de Estratégia Estadual.

Por outro lado, algumas UF desse Bloco têm ainda taxas de analfabetismo razoavelmente altas, e se não desenvolverem um trabalho intenso em relação ao PAF, terão dificuldades de erradicar o analfabetismo.

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



Doc. 4

PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

SUSUG/1978

PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

- 1 - Justificativa
- 2 - Objetivos
 - 2.1 - Geral
 - 2.2 - Específicos
- 3 - Requisitos
- 4 - Especificações
- 5 - Diagrama de Fluxo de Trabalho
- 6 - Cronograma
- 7 - Estrutura de Divisão de Recursos
- 8 - Estrutura Organizacional
- 9 - Avaliação

Anexo: Resultados da avaliação do Projeto de
Assistência Técnica/77

PROJETO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO SUSUG

1. Justificativa

Sendo o Subsistema de Supervisão Global — SUSUG — um instrumento viabilizador e orientador dos Programas do MOBRAL no campo, e tendo em vista o Encontro Anual de Supervisão/76, fez-se necessário fortalecer continuamente o processo de Revitalização dos Coordenadores Adjuntos/Supervisores.

Para tal, a Coordenação do SUSUG deu atendimento no ano de 1977 a sete COEST: Maranhão, Mato Grosso Norte, Paranã, Goiás I, Mato Grosso Sul, Minas Gerais Sul e Ceará.

No momento da implantação do referido Projeto nestas Coordenações, procedeu-se a uma avaliação, a fim de verificar a validade e viabilidade do mesmo face aos objetivos pretendidos. Os resultados desta avaliação foram positivos, pois as opiniões coletadas (7 Coordenadores Adjuntos e 26 Supervisores Estaduais) revelaram-se favoravelmente quanto a continuidade deste trabalho em 1978.

Mediante esta constatação (avaliação em anexo) e a necessidade de manter o Subsistema de Supervisão Global constantemente revitalizado, pretende-se dar continuidade à implantação e implementação deste Projeto no presente ano. Para tanto, o mesmo conservará o propósito de estimular e garantir aspectos considerados relevantes no processo de supervisão, tais como:

- manutenção de um elo entre as diferentes áreas relacionadas aos diversos Programas do MOBRAL;
- racionalização e sistematização das atividades em desenvolvimento;
- relacionamento técnico-administrativo entre os diferentes níveis do SUSUG, em grau satisfatório;
- existência de uma metodologia de capacitação e realimentação dos diferentes níveis do SUSUG;
- desenvolvimento do processo de planejamento e de avaliação do trabalho realizado;
- envolvimento e participação de todos os supervisores nas iniciativas que visam sua qualificação e seu melhor desempenho;
- reflexão sobre os problemas e dificuldades dos Supervisores quanto à Supervisão dos Programas em desenvolvimento, bem como das alternativas de solução.

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

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

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

- a) estudo de um projeto para atendimento ao SA junto ao ENSUG e COMUN, com as mesmas características deste Projeto;
- b) aperfeiçoamento, a médio prazo, da "Pedagogia" de Supervisão do MOBRAL.

2 - Objetivos

2.1 - Geral

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

2.2 - Específicos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- abordar quanto à necessidade do estabelecimento de critérios, com base na avaliação do Encontro, para atendimento contínuo aos SA mais carentes nos municípios e/ou nos polos;

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

. dos trabalhos desenvolvidos;

. da técnica de supervisão empregada pelo Adj/SE/ST e a uma auto-avaliação a ser feita pelos SA;

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

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

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

- verificar as atividades mais significativas que os SA desenvolvem na supervisão aos diversos programas, através de relatos feitos no Encontro;

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

- . o relacionamento estabelecido com as COMUN/Comunidades;
- . a obtenção de colaboradores ao seu trabalho de supervisão;
- . o estabelecimento de critérios para dedicar maior tempo aos municípios mais carentes;

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

- observar os passos pelos quais são conduzidos à elaboração do planejamento, a avaliação dos trabalhos feitos em campo, do Encontro propriamente dito e da auto-avaliação dos SA;

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

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

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

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

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

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

3 - Requisitos

3.1 - O projeto de Assistência Técnica, no corrente ano, será desenvolvido prioritariamente nos Estados pertencentes ao Bloco "A", de acordo com o Plano Estratégico do MOBRAL. Os Estados/Territórios pertencentes aos Blocos "B" e "C" serão atendidos num percentual de 50%.

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

especificamente aos Estados/Territórios previstos para o corrente ano.

3.3 - A Coordenação do SUSUG prestará também Assistência Técnica direta, quando for solicitada, em casos considerados exceção, às COEST/COTER não previstas no cronograma de viagens para o ano de 1978.

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

- . individualmente com o Adjunto;
- . grupalmente com o Adjunto e SE/ST;
- . grupalmente com os SA/SE/ST/Agentes/Adjunto dentro da programação estabelecida pela COEST/COTER para realização do Encontro Mensal.

3.5 - O trabalho com o Adj/SE-ST realizar-se-á na sede da COEST e, com os SA, igualmente na COEST/COTER ou em um dos polos onde será desenvolvido o Encontro.

Os Agentes de cada COEST/COTER serão informados da implantação do Projeto de Assistência Técnica do SUSUG através do Técnico da Coordenação do SUSUG, em reunião com a presença do Coordenador, Adjunto, SE/ST.

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

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

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

3.9 - A implementação do Projeto será feita nas UF já atendidas no ano de 1977 de acordo com a solicitação das mesmos.

4 - Especificações

4.1 - Quanto à Supervisão

- . Fase de Implantação.
- Considerando os aspectos fundamentais que diferenciam o

posicionamento técnico-administrativo entre o Coordenador Adjunto/SE/SA, contido nas Normas de Funcionamento do SUSUG, a supervisão a ser feita caracterizar-se-á pela abordagem individual e grupal.

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

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

2º momento: O Adjunto realizará o mesmo trabalho em grupo com os SE/ST, na presença do elemento da Coordenação do SUSUG, podendo este participar da atividade de realimentação.

3º momento: Os SE-ST/Adj. realizarão o mesmo trabalho de forma grupal com os SA, contando com a presença do elemento da Coordenação do SUSUG, que observará os procedimentos adotados e a participação dos supervisores, procurando logo após a elaboração de sua análise, realimentar os SE/Adj.

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

- . análise do último relatório padrão;
- . análise da sistemática adotada para estudos e planejamento mensal pelos Adj/SE/SA;
- . análise do posicionamento do SE-ST no fluxo de supervisão;
- . análise do trabalho de supervisão direta a qualquer um dos níveis do SUSUG, nos municípios;
- . análise quanto a forma utilizada para o repasse das informações pelo Adjunto, SE-ST/SA à COMUN/Comunidade, bem como para a obtenção das mesmas;
- . análise do conjunto das atividades relevantes desenvolvidas referentes aos Programas/Projetos implantados de acordo com as prioridades estabelecidas pela COEST/COTER;
- . análise da avaliação do trabalho do mês e da auto-avaliação dos elementos participantes;
- . análise da programação do Encontro do SUSUG, realizado no mês anterior a esta Assistência Técnica, bem como os resultados de avaliação referentes ao mesmo;

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

- A carga horária a ser utilizada durante todo o trabalho no Estado/Território será de 32 horas em média, sendo que:

. com o Adj. as atividades serão efetivadas em 8 horas;

. com os SE, em 8 horas;

. com os SA, em 16 horas.

- Serão atendidos, aproximadamente, um total de 10 Estados em 1978, de acordo com o cronograma anexo.

. Fase de Implementação

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

- comprovar os benefícios da implantação deste Projeto, para o trabalho do SUSUG no campo;

- realimentar o Subsistema de acordo com as necessidades surgidas provenientes do desenvolvimento do trabalho;

- aperfeiçoar o trabalho realizado pela Coordenação do SUSUG e pelo Subsistema de cada COEST/COTER.

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

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

- observação/análise quanto a concretização de todos os aspectos que foram realimentados no momento de implantação do Projeto;

- realimentação/reforço dos pontos que ainda necessitam de aprimoramento;

- análise/verificação dos procedimentos incluídos pela COEST/COTER, no trabalho de supervisão, a partir da implantação do Projeto.

4.2 - Quanto ao local dos trabalhos:

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

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

4.3 - Quanto aos Recursos

4.3.1 - Recursos Humanos

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

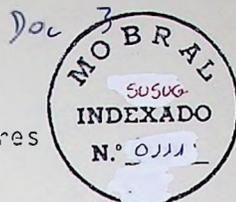
- Para concretizar os objetivos do Projeto serão envolvidos Adjuntos, SE-ST e SA.

4.3.2 - Recursos Materiais

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

- . o próprio Projeto de Assistência Técnica a ser distribuído para Adj/SE-ST;
- . o relatório padrão em uso pelos Adjuntos;
- . um instrumental para coleta de opiniões (do Adj/SE-ST) sobre a Assistência Técnica prestada;
- . um roteiro de relatório que será preenchido pelos Técnicos da Coordenação do SUSUG.

Procedimentos para reorganização da rede de Supervisores



Introdução

O Sistema MOBRAL, por sua própria natureza de movimento de educação de massa, sofre um rápido e amplo processo evolutivo. Em decorrência, o Subsistema de Supervisão Global também sofre contínuas adaptações que têm possibilitado não só uma expansão quantitativa da clientela dos diversos programas e projetos do MOBRAL bem como a manutenção de um razoável índice de qualidade dos mesmos.

Dentre estas adaptações, encontra-se a reorganização estrutural da rede de supervisores, que vem sendo objeto de estudo e reflexão. Nos dois últimos Encontros Anuais de Supervisão foram apresentadas alternativas de reorganização e discutidas experiências desenvolvidas pelas COEST/COTER nesta área, seus resultados, dificuldades e problemas ocasionados.

Esta procura de novas maneiras de redistribuir os Supervisores pelos municípios a serem supervisionados, vem dando origem a experiências interessantes e que poderão trazer bons resultados para o trabalho de supervisão.

Face à nova estratégia do MOBRAL para 1979, é necessário que se continue a examinar a questão, para que, cada vez mais, se promova a necessária adequação do SUSUG às metas da organização.

A perseguição de dois grandes objetivos - erradicação do analfabetismo e implantação de um sistema de Educação Permanente - continuará a exigir do MOBRAL uma ação diferenciada nos blocos de UF definidos na estratégia para 79.

E, sendo este o ano mais significativo para a obtenção do primeiro e principal objetivo, será indispensável uma maior concentração de esforços nesta área de ação.

A reorganização do SUSUG é necessária para uma adequação dos seus recursos humanos às necessidades oriundas da adoção de uma nova estratégia. Porém, devem ser tomadas uma série de precauções. Existem alguns dados indispensáveis a uma correta e eficaz reorganização do Subsistema.

1.1 Variáveis que devem ser consideradas quando da reorganização estrutural do SUSUG.

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------|
| a) P.A.A e metas do PAF (sobretudo nos Estados do Bloco A) | } | Variáveis ligadas aos objetivos da Organização |
| b) Clientela atual e potencial para os demais programas e Projetos do MOBRAL (Sobretudo nos Estados do Bloco B) | | |
| c) Atuação das COMUN/Grupos de Apoio. Grau de participação da comunidade. Apoio da Prefeitura e Entidades | } | Variáveis da Comunidade |
| d) Posição dos municípios no contexto da macro e micro região.
- Extensão territorial.
- Meios de comunicação
- Meios de transporte/distâncias/estradas/acesso aos distritos, vilas e povoados | } | Variáveis Geográficas |
| e) Condições pessoais dos SA:
. nível de escolaridade
. conhecimento do trabalho do MOBRAL - (Se recebeu Treinamento básico e Treinamentos específicos sobre os diversos Programas e Projetos)
. experiência na área de Supervisão e de supervisão no MOBRAL.
. condições de saúde do supervisor
. local de residência
. idade do supervisor
. limites de suas possibilidades de deslocamento
. estado civil - se tem filhos/idade dos filhos
. traços gerais de personalidade: timidez, medo do desconhecido, facilidade de adaptação, liderança, criatividade, etc. | } | Variáveis do Supervisor |

Além destas variáveis poderíamos ainda citar problemas ligados à área política, administrativa, cultural. Sabemos, por exemplo, da existência de supervisores impossibilitados de se desvincular de suas

áreas, uma vez que são cedidos por prefeituras que exigem sua permanência no município.

Da combinação de todas estas variáveis é que vai depender, em última análise, a escolha da alternativa de organização da rede de supervisores. As alternativas apresentadas na Estratégia do SUSUG para 1979 são esquemas lógicos que deverão ser adaptados às realidades locais, combinados entre si e modificados. E, caso nenhuma delas responda às necessidades e condições existentes, deverão ser criadas outras.

1.2 Fases que devem ser seguidas para uma reorganização do SUSUG

Neste trabalho de reorganização estrutural da rede de supervisores pode-se distinguir as seguintes fases:

- a) Diagnóstico - É o estudo das variáveis anteriormente relacionadas. Consiste no levantamento de todos os dados pertinentes, no estabelecimento de relações existentes entre as diversas variáveis e na interpretação setorial e global das mesmas.
- b) Planejamento - De posse de todos os dados e tendo uma visão global do problema passa-se à escolha das alternativas mais adequadas e ao estabelecimento da sistemática de implantação. Nesta fase são definidos os cronogramas, os recursos necessários, os responsáveis pela tarefa, etc.
- c) Execução - Nesta fase são postas em ação as decisões tomadas na fase anterior. Por mais baseadas em dados de realidade que estejam estas decisões, no momento de sua execução há sempre ajustamentos e adaptações que se fazem necessárias. Cabe ao encarregado desta execução a sabedoria de saber fazer essas adaptações.
- d) Avaliação e Replanejamento - Quanto mais profunda for a mudança, maior necessidade haverá de que se promova uma constante averiguação de seus resultados, dos problemas por ela ocasionados, de suas vantagens e desvantagens. Deverá ser previsto de antemão os períodos desta avaliação. Poderá haver avaliações parciais, a curto espaço de tempo umas

das outras, e uma avaliação mais completa e geral ao fim de um semestre ou ano de vigência da nova estruturação.

Esta avaliação deve ser a mais objetiva possível. Para isso será necessário colher dados referentes aos resultados dos diversos programas, projetos e atividades com o fim de compará-los com os dados anteriores à mudança. O que não puder ser quantificado poderá ser objeto de uma criteriosa reflexão.

Conforme os resultados das avaliações periódicas poderão ser feitas pequenas modificações nas alternativas adotadas. Após a avaliação final, decisões devem ser tomadas quanto à manutenção ou suspensão da experiência ou sobre a adoção de uma nova.



doc. 1.

Projeto do Encontro Anual de Supervisão

1. Justificativa:

Considerando a necessidade de:

- avaliar o trabalho realizado pelo Subsistema de Supervisão Global durante o ano de 1978;
- proporcionar maior capacitação aos Coordenadores Adjuntos para o desempenho de suas funções;

a ASSOP/SUSUG pretende realizar, como vem fazendo todos anos, mais um Encontro de Coordenadores Adjuntos com os seguintes objetivos:

2. Objetivos

2.1. Geral

- otimizar a atuação do Subsistema de Supervisão Global tendo em vista a maior produtividade dos programas e projetos do MOBRAL.

2.2. Específicos

- avaliar as atividades do Subsistema realizadas durante o ano de 1978.
- promover maior capacitação dos Coordenadores Adjuntos no que se refere:
 - a Coordenação do Subsistema;
 - ao estabelecimento de comunicações funcionais adequadas, para o bom relacionamento entre os diversos níveis da rede de supervisão.

3. Abrangência

3.1. Área de atuação

Serão envolvidas nesta atividade as 27 unidades da Federação.

3.2. Elementos participantes

27 Coordenadores Adjuntos
3 Assistentes do Coordenador Adjunto
20 elementos do M.C.
1 AMET/COEST-RJ -

4. Época e local

O Encontro Anual de Supervisão será realizado na cidade do Rio de Janeiro, no Hotel Glória (Praia do Russel, 632) no período de 4 a 8 de dezembro de 1978.

5. Diretrizes Operacionais

5.1. Temário

- I - Estrutura do SUSUG
 - mobilidade dos supervisores
 - recrutamento e seleção
 - reestruturação do Subsistema
- II - Funcionamento do SUSUG
 - o processo de supervisão
 - o embasamento teórico e prático
 - a função de coordenação no SUSUG
- III- Capacitação do SUSUG
 - identificação de necessidades de capacitação
 - sistemática de capacitação

5.2. Metodologia

Para efeito de melhor aproveitamento dos participantes e consecução dos objetivos pretendidos, o Encontro será caracterizado por um clima de diálogo e troca de experiências. Adotar-se-á o método de seminário que possibilitará a abordagem teórico-prática dos temas, o estudo em pequenos grupos e as conclusões em assembleia.

A abordagem de cada tema comportará os seguintes momentos:

- avaliação/reflexão
- realimentação teórica
- aplicação prática

5.3. Recursos Humanos

Nº	RESPONSÁVEIS	Nº	PARTICIPANTES	TOTAL
7	SUSUG	1	ASSOP	
2	SEDES	1	GEPED	
1	CONFERENCISTA	1	GEPRO	
		1	CECUT	
		1	GERAP	
		1	GERAF	
		1	GEPAC	
		1	GEFOR	
		1	GEPES	
		1	Motorista	
		1	Secretária/Datilógrafa	
		27	Coordenadores Adjuntos	
		3	Assistentes de Coordenadores Adjuntos	
		1	AMET/COEST-RJ	
10		42		52

ROL DE PROJETOS

PROJETOS DE CAPACITAÇÃO

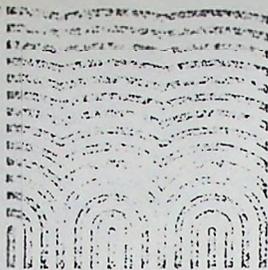
PROJETO	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	META	ABRANGÊNCIA	OBSERVAÇÃO
ENCONTRO NACIONAL DE SUPERVISORES	<p>Aperfeiçoar os recursos humanos do SUSUG.</p> <p>Promover o intercâmbio de experiências e o conagraçamento entre os supervisores das diferentes regiões do BRASIL.</p> <p>Demonstrar o reconhecimento pelo trabalho que vem sendo desenvolvido pelos supervisores, com um estímulo para o melhor desempenho de suas tarefas.</p>	<p>Duração: 3 dias</p> <p>Carga horária: 21 horas</p> <p>Sede do encontro: Rio de Janeiro</p> <p>Época: 1º semestre. Projeto de responsabilidade do MOBRAL Central.</p>	<p>1.000 SA</p> <p>160 SE (estimativas)</p>	TODAS AS UF	<p>Projeto anunciado pela Presidência do MOBRAL em outubro de 78.</p> <p>Projeto Novo.</p>
ENCONTRO REGIONAL DE SUPERVISORES ESTADUAIS E COORDENADORES ADJUNTOS	<p>Revitalizar a estrutura do SUSUG através do aperfeiçoamento funcional do SE.</p> <p>Rever princípios e conceitos que norteiam o trabalho de supervisão no MOBRAL.</p> <p>Analisar as diferentes formas ou alternativas de operacionalizar as atividades de supervisão.</p>	<p>Duração: 5 dias</p> <p>Carga horária: 35 horas</p> <p>Época: ao longo do ano</p> <p>Sedes do encontro: a serem definidas</p> <p>Projeto de responsabilidade do MOBRAL Central.</p>	<p>160 SE (estimativa)</p> <p>27 Coord. Adjuntos</p>	TODAS AS UF	Projeto Novo.
ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO	<p>Avaliar as atividades do Subsistema realizadas durante o ano.</p> <p>Promover maior capacitação dos Coord. Adj. no que se refere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Coordenação do Subsistema; - ao estabelecimento de comunicações funcionais adequadas, para o bom relacionamento dos diferentes níveis do SUSUG. 	<p>Duração: 5 dias</p> <p>Carga horária: 40 horas</p> <p>Época: final do 2º semestre.</p> <p>Sede do encontro: Rio de Janeiro</p> <p>Projeto de responsabilidade do MOBRAL Central.</p>	<p>27 Coord. Adjuntos</p>	TODAS AS UF	Projeto em Continuação

PROJETO	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	META	ABRANGÊNCIA	OBSERVAÇÃO
APOIO TÉCNICO E FINANCEIRO PARA ENCONTROS ESTADUAIS/ TERRITORIAIS DE ENSUG	Capacitar os ENSUG para melhor desempenharem suas funções, junto aos demais elementos da COMUN.	Projeto de responsabilidade das COEST/COTER, carga horária, duração específica e época, a serem definidos por cada COEST/COTER.	4.000 ENSUG (estimativa)	TODAS AS UF INTERESSADAS	Projeto em continuação.
APOIO FINANCEIRO A CURSOS DIVERSOS	Proporcionar oportunidades de aperfeiçoamento técnico visando melhoria profissional.	Projeto de responsabilidade das COEST/COTER, carga horária, duração específica e época a serem definidas por cada COEST/COTER.	-	TODAS AS UF INTERESSADAS	Projeto Novo.
AUTO-INSTRUÇÃO	Desenvolver o hábito de estudo individual e de aperfeiçoamento técnico-pessoal.	Projeto de responsabilidade da Coordenação do SUSUG. Consiste no envio de material específico (das Gerências, Coord. do SUSUG e COEST/COTER) AUTO-INSTRUTIVO para os supervisores, com apoio também nas correspondências. Periodicidade a ser definida.	1.000 SA 160 SE (estimativas)	TODAS AS UF	Projeto Novo.
NOVOS RECURSOS PARA CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES	Colocar à disposição das COEST/COTER, recursos materiais que viabilizem ou apoiem as diferentes formas de capacitação.	Projeto de responsabilidade da Coord. do SUSUG envolvendo: - Manual do ENSUG; - Correspondências ao SE-SA/ST ENSUG; - Audiovisual sobre supervisão; - Kit nº 2.	. Publicações 4.000 ENSUG 1.000 SA 160 SE (estimativas) . Audiovisual 27 COEST/ COTER . Kit nº 2 200 unidades	TODAS AS UF	Projeto em continuação.

PROJETO	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	META	ABRANGÊNCIA	OBSERVAÇÃO
ASSISTÊNCIA TÉCNICA DIRETA E INDIRETA	<p>Realizar visitas de Supervisão às COEST/COTER visando analisar o funcionamento e promover a necessária realimentação ao SUSUG em seus diferentes níveis.</p> <p>Acompanhar, de forma indireta, o desenvolvimento do processo de supervisão em cada UF, através da análise do relatório padrão do Adjunto e dos relatórios dos SA-ST/SE.</p> <p>Proporcionar intercâmbio de experiências entre os Coord. Adjuntos através de visitas de Coord. Adj. à outras COEST/COTER.</p>	<p>Projeto de responsabilidade do MOBREAL Central. Duração média da assistência técnica direta: 5 dias, envolvendo um ou dois técnicos da Coordenação do SUSUG.</p> <p>Responsabilidade do MOBREAL Central quanto à análise do relatório dos Adjuntos e da COEST/COTER quanto à análise dos relatórios dos SA-ST/SE.</p> <p>Ação de responsabilidade do MOBREAL Central. Duração da visita: média de 5 dias. As visitas serão realizadas por solicitação do Coord. Adj. ou por indicação do MOBREAL Central.</p>	<p>Atender: 12 Coord. Adj. - SE e SA das COEST do bloco A. - 7 Coord. Adj. SE e SA do bloco B.</p> <p>Distribuição do modelo do relatório para os 27 Coord. Adjuntos.</p> <p>10 Coord. Adj., 2 por região</p>	<p>100% da UF do bloco A e 50% das UF do bloco B.</p> <p>TODAS AS UF</p> <p>As UF com Adj. admitidos em 78 e as que solicitem participar do Projeto.</p>	<p>Projeto em continuação.</p> <p>Caso o número de solicitação seja superior à meta estabelecida, a Coordenação do SUSUG adotará critérios para escolha.</p>
LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	<p>Ampliar o estudo que visa delinear o perfil dos supervisores.</p> <p>Subsidiar o estudo de medidas que visem melhorias funcionais dos supervisores (gratificação, ajudas de manutenção, salário etc.).</p>	<p>Projeto de responsabilidade da Coordenação do SUSUG compreendendo todas as atividades de coleta de dados necessários ao acompanhamento e controle dos aspectos administrativos e funcionais dos supervisores.</p>	-	TODAS AS UF	Projeto em continuação.

PROJETO	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	META	ABRANGÊNCIA	OBSERVAÇÃO
	<p>Conhecer a diversidade e a frequência das atividades desenvolvidas pelos supervisores.</p> <p>Acompanhar e analisar o fluxo de entrada e saída de supervisores no SUSUG e suas respectivas causas.</p>	<p>Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaboração de instrumentais (perfil dos supervisores); - tabulações; - análise; e - elaboração de documentos 			
ESTÍMULO RECONHECIMENTO	Conceder certificados ao SE-ST/SA que atestem os serviços prestados ao MOBREAL.	Projeto de responsabilidade da Coordenação do SUSUG no que se refere à confecção, impressão e distribuição dos certificados. Cabe a COEST/COTER realizar o preenchimento e a concessão dos certificados, ao final de cada ano de trabalho.	Estimativa: 160 SE, 1.000 SA	TODAS AS UF	Já foram enviados certificados em quantidade suficiente para 3 anos. Projeto em continuação.

OUTROS PROJETOS

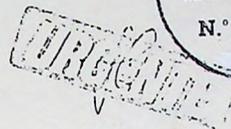


MEMO nº 352

Em 28/11/78

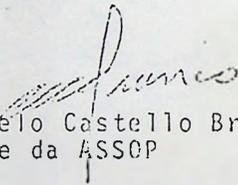
Da ASSOP/SUSUG

A PRESI/SEXEC/SEXAD/GERÊNCIAS E CENTROS



Em anexo estamos encaminhando para conhecimento de V.Sa., a programação do Encontro Anual de Supervisão 1978, que será realizado no período de 4 a 8 de dezembro próximo, no Hotel Glória.

Cordialmente,


Marcelo Castello Branco
Chefe da ASSOP

Anexo: Programação

ENCONTRO NACIONAL DE COORDENADORES ADJUNTOS

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO / ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
07/12/78	9hs	<ul style="list-style-type: none"> . Apresentação do Resultado da avaliação . Capacitação dos Supervisores <ul style="list-style-type: none"> - Análise do trabalho de Capacitação desenvolvido em 1978 . Apresentação dos resultados da avaliação do Projeto de Capacitação do SUSUG. 	Exposição	Doc. 6	Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	10hs	I n t e r v a l o			
	10hs 15 min.	. Relato de Experiências	Painel	-	Coordenadores Adjuntos, /PA/PI/AP/DF
	12hs	A L M O Ç O			
	14hs	. Estudo sobre Sistemáticas e Instrumentos de capacitação	Exposição	Doc. 7	Técnicos da ASSOP/SUSUG e GEHUM/SEDES
	15hs 30 min.	I n t e r v a l o			
	15hs 45 min.	<ul style="list-style-type: none"> . Estudo sobre Sistemáticas e Instrumentos de capacitação . Treinamento Introdutório . Encontros Mensais 	Exposição e debate		Técnicos da ASSOP/SUSUG e GEHUM/SEDES
	17hs	. Preparação para o Jūri Simulado	Trabalho de Grupo	Doc.6 e Doc.7	Técnicos da GEHUM/SEDES

ENCONTRO NACIONAL DE COORDENADORES ADJUNTOS

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO / ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
08.12.78	9 hs	. Estudo sobre Instrumentos e Sistemáticas de Capacitação	Júri-simulado	-	Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da GEHUM/SEDES, ASSOP/SUSUG
	10 hs 30min.	I n t e r v a l o			
	10 hs 45min.	. O trabalho de Capacitação em 1979	Trabalho de grupo	Proposições	Coordenadores Adjuntos e Assistentes
	12 hs	A L M O Ç O			
	14 hs	Plano de Trabalho do SUSUG 1979 . Sistematização	Exposição com debate	Doc. 2	Técnicos da ASSOP/SUSUG
	15 hs	I n t e r v a l o			
	16 hs	Avaliação do Encontro		Instrumental	Técnicos da GEHUM/SEDES
	16 hs 30 min.	Encerramento	Exposição		SEXEC

anexo nº 1

Fazer devolvo

Dia	Horário	Assunto/Atividade	Técnica	Material de apoio	Responsável
4/12/78	10h às 10h30min	Abertura	Exposição		PRESI
	10h 30 min. às 11h	Objetivos do Encontro	Exposição	Projeto do Encontro	Chefe da ASSOP
	11h às 11h 20min	Apresentação dos participantes	Exposição		GEHUM/SEDES
	11h 20 min às 11h 40 min.	Sistemática do Encontro	Exposição	Projeto do Encontro	GEHUM/SEDES
	11h 40 min às 12h	Análise da Programação do Encontro	Exposição	Projeto do Encontro	ASSOP/SUSUG
	14h às 15h 30 min	Estratégia do Mobra/1979 . Apresentação da Estratégia	Exposição com debate	Documento 1	Chefe da ASSOP
	15h 30 min. às 15h 45 min.	Intervalo			
	15h 45 min. às 17h	. Análise da Estratégia e o posicionamento do SUSUG	Trabalho de Grupo		Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	17h às 18h	. Sistematização	Plenário		
	18h às 18h 30 min.	Avaliação do dia			GEHUM/SEDES

Dia	Horário	Assunto/Atividade	Técnica	Material de Apoio	Responsável
5/12/78	9h às 10h	Estrutura e Funcionamento do SUSUG - Reorganização da rede de supervisão . Relato de experiência	Painel aberto		Coordenadores Adjuntos
	10h às 10h 15min.	I N T E R V A L O			
	10h 15 min. às 12h	. Critérios e Procedimentos para a reorganização da rede de supervisão	Exposição com debate	Documento 2	Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	14h às 15h 45 min.	- Análise do processo de supervisão. . Estudo sobre o Projeto de Assistência Técnica.	Exposição	Documento 3	ASSOP/SUSUG
	15h 45 min. às 16h	I N T E R V A L O			
	16h às 18h	- A função de coordenação do Subsistema	Exposição com debate	Documento 4	Conferencista, Adjuntos, Assistentes e técnicos da ASSOP/SUSUG
	18h às 18h 30 min.	Avaliação do dia			GEHUM/SEDES

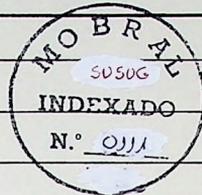
Dia	Horário	Assunto/Atividade	Técnica	Material de Apoio	Responsável
6/12/78	9:00 - 9:30	Recrutamento e Seleção de Pessoal - um enfoque administrativo. - definição de objetivos	Exposição	Transparência	GEHUM
	9:30 - 10:30	- obtenção de pessoal	Exposição	Slides/Transparências	GEHUM
	10:30 - 10:45	- Intervalo			
	10:45 - 12:00	- Obtenção de pessoal - Sistematização	Trabalho de Grupo Painel		GEHUM
	14:00 - 15:30	Processo Seletivo - principais aspectos	Exposição	Slides/Transparências	GEHUM
	15:30 - 15:45	- Intervalo			
	15:45 - 18:00	- Movimentação de Pessoal - Fechamento	Exposição Trabalho de Grupo Debate	Slides	GEHUM
	18:00 - 18:30	- Avaliação do dia	—	—	GEHUM/SEDES

Dia	Horário	Assunto/Atividade	Técnica	Material de Apoio	Responsável
7/12/78	9h às 10h	Capacitação dos Supervisores - Análise do trabalho de capacitação desenvolvido em 1978 . Apresentação dos resultados da avaliação do Projeto de Capacitação do SUSUG	Exposição	Documento 6	ASSOP/SUSUG
	10h às 10h 15min.	I N T E R V A L O			
	10h 15min. às 12h	- Reflexão com vistas à capacitação em 1979	Exposição e Trabalho de Grupo		Adjuntos, Assistentes e técnicos da ASSOP/SUSUG
	14h às 15h 30 min.	- Sistematização	Plenário		
	15h30min às 15h 45 min.	I N T E R V A L O			
	15h45min. às 18h	- Estudo sobre sistemáticas e instrumentos de capacitação	Exposição Demonstração	Documento 7 Transparências	GEHUM/SEDES e ASSOP/SUSUG
	18h às 18h 30min.	Avaliação do dia			GEHUM/SEDES

Dia	Horário	Assunto/Atividade	Técnica	Material de Apoio	Responsável
8/12/78	9h às 10h30min.	- Apresentação de outros instrumentos e sistemáticas de capacitação	Exposição com debate Demonstração	Transparências Filme	GEHUM/SEDES e ASSOP/SUSUG
	10h 30min. às 10h 45min.	I N T E R V A L O			
	10h 45min. às 12h	- continuação do assunto			
	14h às 15h30min.	- Apresentação do Plano de trabalho do SUSUG/1979	Exposição com debate	Documento 8	ASSOP/SUSUG
	15h 30min. às 16h	I N T E R V A L O			
	16h às 16h 30min	Avaliação do Encontro		Instrumental	GEHUM/SEDES
	16h 30min. às 18h	Encerramento	Exposição		S E X E C



INFORMAÇÕES / PARECERES / DESPACHOS



Doc. 2

À chefia da Assop

Encaminhamos para análise o Relatório do Encontro anual de Superiores. Pretendemos divulgá-lo junto as gerências e Centros do M.C. e Colet/loter

Marcia Meireles
15.2.79

SUSEL

Tratar com a nova chefia

Marcia

19/2/79

Rosa

O relatório do Encontro Anual de Supervisores é extremamente rico, levantando aspectos que podem subsidiar a Diretoria na formulação das linhas de trabalho. É igualmente bastante detalhado e descritivo. Quanto à possibilidade do SUSG de enviar cópias às coordenações e setores do MOBTRAL, sugiro que seja elaborada uma síntese do documento, contendo os pontos efetivamente fundamentais do encontro, colocando-se à disposição dos interessados, o presente relatório descritivo, e especialmente o quadro de Coleta de Opiniões. A síntese poderia apresentar duas seções: Dados gerais (local, período, etc., participantes, etc...) e Desenvolvimento (os principais aspectos levantados nos trabalhos, trabalhos de grupo, entre outras atividades)

Na linha de subsídios à Diretoria, ressalto os seguintes, contidos no relatório, ou decorrentes das propostas:

- (1º) elaboração de documento-base sobre Educação Permanente, que sirva de eixo para o treinamento de pessoal em todos os níveis, com as adequações compatíveis;
- (2º) estudos acerca da viabilidade de incorporar os ENSUG aos quadros dos COEST/COEER (é necessário saber se foi significativo o nº de coordenadores que defenderam a ideia, pois não está com pedido no relatório);
- (3º) análise e decisão acerca da qualidade da rede: liberação de RF para aumento da rede de supervisores x ampliação da dotação de pessoal das Agências (particularmente seu favorável à primeira opção, sob certas condições);

(4º) estudo de viabilidade pela Direção de Informática no sentido de prover/atualizar dados e informações específicos das áreas de supervisão, de modo a subsidiar o trabalho do FUVG (aspectos económicos, sociais, geográficos, meios de transporte, entre outros)

(5º) análise do quadro anual dos encontros mensais do FUVG nos CEEST (já elaborado), determinando-se as prioridades a nível nacional, e viabilizando participação de técnicos do FUVG/Central;

(6º) contactos a nível nacional (USE) e estadual/territorial (SEC) para estreitar o relacionamento do supervisão/MOBRA com o sistema utilizado pelas SEE e UEE e ainda possibilitar maiores facilidades quanto à cessar de técnicos dos SEE para atuarem como supervisores;

(7º) estudos relativos à política salarial adotada pelo MOBRA especificamente com relação à contratação de supervisores (regime de contratação?)
À sua consideração

Penuto, 23.02.79

Em tempo:

(8º) reuniões mensais ou bimestrais com as equipes de assistência técnica dasências e FUVG/Central, possibilitando troca de informações e realimentação. Penuto 23.02.79

Penuto.

Desenvolva estudos relativos aos itens OK num. linked into
f. da. 11/3/79 VJ.

Enviado cópia ao CEEST/CEST em 2.4.79

RELATÓRIO DO ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO

- 1 - Introdução
- 2 - Objetivos do Encontro
- 3 - Metodologia utilizada
- 4 - Temário
- 5 - Desenvolvimento do Encontro
- 6 - Conclusões dos Trabalhos de Grupo
- 7 - Avaliação do Encontro
- 8 - Avaliação Final

Anexos

- 1 - Relação de participantes
- 2 - Programação do Encontro.

RELATÓRIO DO ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO 1978

1. Introdução

Em virtude do Subsistema de Supervisão Global ser o principal elemento do Sistema MOBRAL a viabilizar o desenvolvimento de seus programas, torna-se imprescindível realizar, contínua e sistematicamente, atividades que promovam seu aperfeiçoamento.

Considerando a necessidade de avaliar o trabalho realizado pelo Subsistema de Supervisão Global durante o ano de 1978 e proporcionar maior capacitação aos Coordenadores Adjuntos, para o desempenho de suas funções, a Coordenação do SUSUG realizou, como vem fazendo todos os anos, mais um Encontro Anual de Supervisão.

Este documento apresenta um relato sobre o desenvolvimento do referido Encontro, realizado no período de 04 a 08 de dezembro de 1978, no Hotel Glória (Praia do Russell, 632). Constam do mesmo a filosofia do trabalho, a metodologia adotada, as sugestões apresentadas pelos Coordenadores Adjuntos e os pontos relevantes dos temas abordados que possibilitaram o atingimento dos objetivos pretendidos.

2. Objetivos do Encontro:

2.1. - Geral.

- Otimizar a atuação do Subsistema de Supervisão Global tendo em vista a maior produtividade dos programas e projetos do MOBRAL.

2.2. - Específicos

- Avaliar as atividades do Subsistema realizadas durante o ano de 1978.

- Promover maior capacitação dos Coordenadores Adjuntos no que se refere:

- a coordenação do Subsistema;

- ao estabelecimento de comunicações funcionais adequadas, para o bom relacionamento entre os diversos níveis da rede de supervisão.

3. Metodologia do Encontro:

Para efeito de melhor aproveitamento dos participantes e consecução dos objetivos pretendidos, o Encontro foi caracterizado por um clima de diálogo e troca de experiências.

Adotou-se o método de Seminário que possibilitou a abordagem teórico-prático dos temas, o estudo em pequenos grupos e as conclusões em Assembléia.

A abordagem de cada tema teve os seguintes momentos:

- Avaliação/reflexão.
- Realimentação teórica.
- Aplicação prática.

4. Temário

Três blocos de assuntos estruturaram todo o Encontro. São eles:

a - Estrutura do SUSUG

- mobilidade dos supervisores
- recrutamento e seleção
- reorganização do Subsistema

b - Funcionamento do SUSUG

- o processo de supervisão
- embasamento teórico e prático
- a função de coordenação no SUSUG.

c - Capacitação dos Supervisores

- identificação de necessidade de capacitação
- sistemática de capacitação.

5. Desenvolvimento do Encontro

O Encontro contou com a presença de 27 Coordenadores Adjuntos, 1 Assistente do Coordenador Adjunto e 20 elementos do MOBRAL Central.

A abertura do Encontro foi feita pelo Presidente da Organização, Dr. Arlindo Lopes Corrêa, que proferiu uma palestra aos participantes.

Dr. Arlindo enfatizou neste momento, o resultado excelente que o MOBRAL alcançou no ano de 1978. Aproveitando a ocasião fez um pedido a todos os Adjuntos, que nos próximos 2 meses, enviassem alguma experiência sobre o lado pitoresco e humano do trabalho do Supervisor ou mesmo de elementos da COEST/COTER.

A seguir o Chefe da ASSOP, Marcelo Castello Branco, apresentou a Estratégia Global do MOBRAL para 1979.

Na Estratégia Global os pontos mais destacados foram:

- . O PAF, que continuará sendo o programa prioritário, contando com maior quantidade de recursos. Dentro deste enfoque optou-se em dividir os Estados/Territórios em 2 Blocos:

O 1º composto de Estados que concentram maior nº de analfabetos ou seja possuem alto índice de analfabetismo. O 2º composto de Estados/Territórios que estão mais próximos do índice satisfatório de alfabetização.

- . As COEST/COTER implementarão os demais programas do MOBRAL, segundo suas possibilidades, necessidades e solicitações da clientela.

- . Será dedicado todo um espaço e recursos necessários para aprofundar a teoria e metodologia da Educação Permanente.

- . E por fim, o MOBRAL Central deverá prestar assistência técnica sobre o conteúdo e a didática desse tipo de Educação, na implantação/implementação de todos os programas/projetos/atividades.

A seguir foi apresentada a Estratégia do SUSUG para 1979. Desta apresentação, destacam-se os seguintes pontos:

- . Reorganização da rede de Supervisores.

- . Capacitação contínua dos recursos humanos.
- . Acompanhamento da atuação do Subsistema.

Logo após a apresentação, os Coordenadores Adjuntos, reunidos em grupo, analisaram a Estratégia do SUSUG para 1979 e debateram seus principais aspectos, do ponto de vista operacional.

Dando início ao tema "Estrutura do SUSUG", discutiu-se sobre a reorganização da rede de Supervisores, através de relatos de experiências feitos pelos Coordenadores Adjuntos dos Estados do: Maranhão, Minas Gerais/Norte, Sergipe e Rio Grande do Sul.

- Pontos relevantes extraídos desta discussão:
 - . Procedimentos para uma reorganização da rede de Supervisores.
 - Variáveis que devem ser consideradas quando da reorganização estrutural do SUSUG.
 - . Fases que devem ser seguidas para uma reorganização do SUSUG
 - Diagnóstico
 - Planejamento
 - Execução
 - Avaliação

Logo após os relatos foi feito um trabalho de grupo na forma de Estudo de Caso.

Ainda em relação ao tema Estrutura do SUSUG, Técnicos da GEHUM/SEDES fizeram uma palestra sobre recrutamento e seleção, da qual alguns pontos valem ser ressaltados:

- . Obtenção de pessoal: fontes de recrutamento.
- . Processo Seletivo - instrumentos técnicos utilizados, dificuldades existentes.
- . Movimentação de Pessoal.

Depois desta apresentação foi feito um trabalho de grupo baseado no assunto: recrutamento e seleção de supervisores.

Logo após a realização do trabalho houve um debate aberto, onde os participantes expuseram suas opiniões/sugestões a respeito do assunto.

No tema "Funcionamento do SUSUG" foi feita uma palestra sobre o processo de supervisão e o Projeto de Assistência Técnica, que abordou os seguintes pontos:

- . O Trabalho de Supervisão em desenvolvimento no Estado/Território.
- . A realização das reuniões mensais.
- . A participação/desempenho dos diversos elementos envolvidos (Adjunto/SE/SA/ST).

Logo após, foi realizada uma dinâmica de grupo sobre o "Projeto de Assistência Técnica" em forma de "Ataque e Defesa".

Dando continuidade ao tema "Funcionamento do SUSUG", foi proferida uma palestra feita pelo Prof. Lamartine Pereira da Costa sobre "A função de Coordenação".

O tema "Capacitação do SUSUG" foi iniciado pela Avaliação da Capacitação Desenvolvida em 1978 - SA/SE/ST e ENSUG e reflexões para 1979.

Depois da palestra houve depoimentos dos Coordenadores Adjuntos contando suas experiências vividas em relação à capacitação:

- Pará - Treinamento Introdutório.
- Amapá - A importância da capacitação do ENSUG.
- Distrito Federal - Capacitação dos Supervisores.
- Piauí - Como a correspondência é utilizada na capacitação dos Supervisores.

Dando continuidade ao tema capacitação, foi apresentado um estudo sobre sistemática e instrumentos de capacitação.

Nesta apresentação, 2 temas foram enfatizados:

- 1) O processo de capacitação
- 2) Recursos e técnicas para capacitação dos Supervisores.

Ainda dentro do tema de capacitação do SUSUG, foi feita uma palestra sobre o Treinamento Introdutório, com exibição e discussão do filme "Sensibilização e Treinamento, um bom início".

- Pontos enfocados:
 - Importância do Treinamento Introdutório
 - Seus objetivos
 - Sistemática Operacional
 - Recepção e acompanhamento no Setor de Trabalho
 - Treinamento individual e/ou em grupo
 - Reciclagem periódica.

Encerrando o tema capacitação de supervisores foi exposto o conjunto de formas de capacitação a serem desenvolvidas em 1979 que são: Encontros, Reuniões, Treinamentos, Auto-Instrução, Curso e Recursos Materiais.

Durante o desenvolvimento do Encontro houve uma pausa para a explanação do Secretário-Executivo, Sérgio Marinho Barbosa que debateu sobre aspectos relacionados à população adulta analfabeta dos Estados e as metas a serem alcançadas em 1979.

O Encerramento do Encontro ficou a cargo da SEXAD, Profa. Cleide Alves Ramos.

6. Conclusões dos Trabalhos de Grupo

Neste item encontra-se uma síntese com as principais idéias discutidas em cada trabalho de grupo realizado.

Assunto: Estratégia do SUSUG para 1979

- a) a estratégia traçada pela Coordenação do SUSUG atende às necessidades de cada Estado/Território, dando flexibilidade suficiente para as adaptações necessárias;
- b) a reorganização da rede de supervisores, conforme foi orientada na estratégia, poderá levar os supervisores de área a um desvio de função. Na opinião de um grupo de Coordenadores Adjuntos seria mais oportuno reposicionar o ENSUG, ligando-o diretamente à COEST e remunerando-o pelo próprio MOBREAL;

- c) os recursos financeiros destinados ao aumento quantitativo da rede de supervisores poderia ser utilizado para ampliar a dotação das Agências a fim de permitir que estas tenham maior capacidade de ação junto às COMUN, quer dinamizando-as ou fortalecendo-as e acompanhando melhor os programas desenvolvidos;
- d) há dificuldades no deslocamento de supervisores dentro do Estado, assim como para formação de equipes emergenciais ou duplas, dado o vínculo familiar que impede ausências prolongadas. Acresce a isto o fato de os SA terem sido recrutados para trabalhar em uma determinada área;
- e) a capacitação dos supervisores tem ocorrido quase sempre segundo as necessidades das agências e nunca tendo por base as necessidades dos supervisores. Desta maneira, esta capacitação tem sido mais informativa do que formativa.

Louvaram deste modo, as correspondências aos supervisores que têm sido voltadas para a formação dos mesmos, apesar de sua exploração estar sendo comprometida por outros treinamentos, que prejudicam seu maior aprofundamento;
- f) os supervisores de área que ficarem com apenas um município, segundo orientações da estratégia, não terão no momento, direito ao recebimento das ajudas de manutenção.

Assunto: Estudo de caso sobre a reorganização do SUSUG

A partir da descrição hipotética sobre um Estado com sua rede de supervisores e os objetivos a atingir, foram feitas perguntas tais como:

- a) diante do que estava descrito, haveria necessidade de se efetuar uma mudança na distribuição dos supervisores pelos municípios? Todos os grupos de Coordenadores Adjuntos responderam positivamente;
- b) os dados disponíveis a respeito do Estado e do SUSUG são suficientes para efetuar uma reorganização? Os Coordenadores Adjuntos deram resposta negativa;
- c) que outros dados seriam necessários?
Sugestões: incluir variáveis da comunidade; variáveis geográficas, meios de transporte existentes, maiores informações sobre os supervisores;
- d) alternativas que podem ser adotadas para se realizar uma reorganização no Estado: redução do nº de municípios para cada SA e criação de duplas ou equipes.

Assunto: Projeto de Assistência Técnica

Os Coordenadores Adjuntos chegaram às seguintes conclusões sobre este projeto:

- a) não deveria haver metas de atendimento aos Estados/Territórios. Todos devem se beneficiar do Projeto de Assistência Técnica;
- b) a permanência do técnico da Coordenação do SUSUG deve compreender o antes, durante e depois da reunião mensal;
- c) deverá haver maior envolvimento dos Agentes no momento da assistência técnica.

Assunto: Como é feito o recrutamento e seleção dos supervisores nas COEST/COTER

Os Coordenadores Adjuntos indicaram como procedimentos utilizados para este fim:

- a) indicação de candidatos por pessoas da COMUN, Prefeitos, funcionários da Coordenação, diretores de colégios e professores;
- b) aproveitamento de pessoas já engajadas no MOBRAL, a nível de município (elementos das COMUN, dos Grupos de Apoio etc);
- c) elementos da Secretaria de Educação, Prefeitura etc., pelo fato de se dar preferência ao regime de requisição. Como forma de seleção indicaram:
 - entrevista, testes de redação e interpretação de pequenos textos, análise do "Curriculum Vitae", entre outras.

As dificuldades na seleção de supervisores se prendem a falta de elementos qualificados, ao baixo salário oferecido, caso a contratação seja em regime CLT, à disponibilidade sem ônus na origem e às exigências da função (viagens).

Sugestões dadas quanto a este aspecto:

- modificar a política salarial, estabelecendo regime de complementação;
- reforçar junto às SEC a solicitação de apoio, do ponto de vista da cessão de pessoal para trabalhar no MOBRAL.

7. Avaliação do Encontro

A sistemática de avaliação abrangeu dois tipos:

- a) avaliação do processo
- b) avaliação final

7.1. A avaliação do processo se realizou diariamente, através de:

- 1º dia - coleta de opiniões
- 2º dia - questionamentos
- 3º dia - coleta de opiniões
- 4º dia - júri simulado

Para a técnica "coleta de opiniões" utilizou-se um instrumental fechado que, após ser preenchido pelos participantes, foi tabulado e apresentado ao grupo no início dos trabalhos do dia seguinte. O mesmo aconteceu com os "questionamentos" que se constituiu de seis perguntas diferentes sendo distribuídas três para cada grupo de treze a quatorze pessoas.

O "júri simulado" foi utilizado para avaliar o tema "Capacitação de Supervisores" que foi estudado no quinto dia e na manhã do sexto e último dia.

No último horário do quinto dia, foi explicada a técnica, seus objetivos, e ainda distribuídos os papéis, tendo os grupos se reunido para estudo dos "autos", isto é, tudo o que foi abordado sobre o tema em pauta.

7.2. Resultados da avaliação

- a) Avaliação do processo

Quadro I Anexo 1

Analisando-se os dados da tabulação da avaliação do primeiro e do terceiro dia, obtida pelo instrumental "Coleta de Opiniões" infere-se que os trabalhos do primeiro dia atenderam mais aos interesses dos participantes, uma vez que houve um decréscimo dos percentuais referentes ao conceito "bom" e uma dispersão variando do ótimo, saltando para o regular e em algumas questões para o ruim.

Observe-se no item 5 - relacionamento entre os participantes - houve uma redistribuição do grupo no terceiro dia, percebendo-se uma concentração maior no ótimo que passou de 56% para 66%.

Quanto ao segundo dia, a avaliação obtida através de questionamentos reunindo-se as questões 1 e 4, verifica-se que 93% dos participantes considerou a técnica Relato de Experiências como a mais adequada para o estudo da reorganização da rede de supervisão. Outrossim, 100% declarou que os procedimentos colocados para a reorganização do SUSUG trouxeram subsídios para a montagem da estratégia a nível estadual/territorial. Isto porque, segundo os participantes, proporcionou reflexão, troca de experiências, sugestões e coleta de idéias para a fase de operacionalização em cada COEST/COTER.

Entretanto, na avaliação final, surgiram alguns comentários que levam a crer que os participantes desejariam após o relato discutir as experiências em pequenos grupos, para tirar dúvidas, já adaptando as idéias às diversas situações encontradas no campo.

A metodologia utilizada no segundo dia foi considerada excelente por 57% dos participantes e dinâmica por 21%. Destacaram-se os trabalhos de grupo, o Estudo de Caso, o Ataque e Defesa - e ainda a exposição sobre o tema Assistência Técnica.

Os participantes deram algumas sugestões que merecem ser consideradas em outros Encontros, tais como a utilização de técnicas, como as citadas e maior tempo para a fase de preparação para o desenvolvimento das mesmas.

Quanto a participação nos trabalhos de grupo, 46% declarou-se muito interessado e com unidade de propósito, porém, no que diz respeito a atuação pessoal apenas uma pessoa disse que não foi a desejada.

Esta forma de avaliação - questionamentos - obteve maior número de pontos positivos que negativos. Como pontos negativos 1 pessoa declarou que foi pouco objetiva, porém, nos pontos positivos também 1 pessoa a considerou objetiva, o que anula o fator de subjetividade X objetividade. O que leva a se considerar a validade e adequação da técnica e a maior concentração - 86% - de opiniões em pontos positivos.

Juri-Simulado

Desta técnica resulta um julgamento global e crítico a respeito do tema em debate e é a consequência da atuação das várias equipes formadas.

Assim sendo, o resultado da avaliação do tema "Capacitação dos Supervisores" se deu em consequência do desempenho da acusação que mostrou-se mais categórica do que a defesa, porque pautou-se nos pontos mais vulneráveis do processo, solicitando, além do mais, os depoimentos de testemunhas do MOBREAL Central.

A defesa, embora muito eficaz, se ateve apenas em rebater a acusação com argumentos que, combatendo, neutralizaram as críticas feitas, sem, contudo, conseguir expor conteúdos lógicos que permitissem eliminar a veracidade das críticas proferidas pela acusação, e ressaltar, ainda, os pontos positivos.

Os jurados deram absolvição, porém não em sua unanimidade.

O conselho pediu a condenação do réu, com atenuantes.

Face as divergências de opiniões o juiz com base em todo o processo de julgamento, proferiu a sentença final que é a seguinte:

- Condenação do réu que deverá cumprir pena, sob liberdade condicional, sendo essa - envolvimento maior das Gerências e Centros na capacitação global dos supervisores; aprofundamento do tema tendo em vista a sua grande importância para a eficiência e eficácia do SUSUG; abordagem do tema Avaliação de Desempenho dos Supervisores, em próximo Encontro; elaboração e envio de material de apoio que possa subsidiar o trabalho dos Coordenadores Adjuntos. Logo após, foi realizada a avaliação final.

8. Avaliação Final

Quadro II Anexo 4

Comparando-se a questão 1 com a questão 16, percebe-se que alguns participantes que haviam atribuído valor 4 como medida de atingimento dos objetivos do Encontro se redistribuíram para o valor máximo na última questão que solicita a avaliação do Encontro como um todo.

Levanta-se como causa desse fato a possibilidade de atingimento de outros objetivos que não os primordiais do Encontro.

Tal dedução se deve ao fato de que a concentração no grau máximo (5), se verificou nas questões:

Questão 8 - Importância atribuída ao relacionamento entre as pessoas nos grupos de trabalho - 71%

Questão 16 - Avaliação da equipe de coordenação - 81%

Questão 6 - Importância atribuída à documentação distribuída - 68%

Questão 9 - Importância atribuída às pessoas nos grupos de trabalho - 60%

Questão 10 - Importância atribuída às técnicas de dinâmica de grupo utilizadas - 57%

Questão 7 - Importância atribuída aos trabalhos de grupo - 46%,

que dizem mais respeito ao interrelacionamento pessoal, à troca de experiências e à participação de todos. (Verificar a questão 4).

Analisando-se a questão 3 - Importância atribuída à Metodologia, observa-se que mais da metade dos participantes - 57% - atribuiu à mesma valor 4, sendo que 27% se situou no valor máximo. O resultado da questão 3, somado às avaliações parciais - Coleta de Opiniões (1ª e 2ª dias de trabalho) mostram a opinião favorável do grupo em relação à metodologia adotada.

Quanto à possibilidade de aplicação do aprendido no Encontro, nas atividades desenvolvidas pelas COEST/COTER, 71% se colocou no conceito 4, dispersando-se os demais participantes entre os valores 5, 3 e 2, respectivamente, mantendo uma certa coerência com a opinião à cerca do nível de aprendizagem obtido pelo grupo.

Observações/Sugestões

Quanto ao Encontro como um todo:

"O Encontro proporcionou oportunidades de enriquecimento de conhecimentos, aprendizagem de novas técnicas, maior capacitação para o desempenho das funções do SUSUG" (2)

"Este Encontro foi o melhor de todos os já realizados" (6)

"O Encontro se constituiu num grande momento de capacitação ou mesmo num treinamento" (2)

"O Encontro trouxe novas abordagens e novos temas" (2)

"O Encontro teve muitos aspectos positivos:

- o botão de rosa entregue no primeiro dia (1)
- as instalações e o próprio hotel, acolhedor e agradável (1)
- a equipe de coordenação (Como a GEHUM foi SUSUG)" (1)

"O Encontro como um todo foi bastante bom, mas poderia ter sido mais rico em conteúdo e os assuntos mais aprofundados". (1)

"Que outros Encontros sejam revestidos de clima como esse, de confiança, respeito à pessoa humana, desejo de acertar ouvindo a opinião do grupo". (1)

"Percebeu-se uma grande preocupação da equipe da coordenação do Encontro em proporcionar algo de substancial e dinâmico voltado para a nossa realidade". (1)

"Quanto à Coordenação do SUSUG":

- "A coordenação do SUSUG está de parabéns" (4)
- "Parabéns à ASSOP e GEHUM" (1)
- "Ressalta-se a gentileza dos coordenadores do Encontro para com os adjuntos". (1)

"Em termos de integração houve harmonia total, quer dos Estados, quer da Coordenação do SUSUG". (1)

"Como ponto positivo vale enaltecer o espírito de equipe da Coordenação do SUSUG e o grande esforço em realizar o Encontro de acordo com as expectativas do grupo". (4)

"Elogiamos o posicionamento da coordenação do SUSUG, procurando nos guiar sempre com muito carinho". (1)

"A receptividade e relacionamento entre todos estava ótima". (1)

Quanto aos temas:

"O tema Avaliação de Desempenho do SUSUG deveria ter sido abordado no Encontro". (1)

"Um tema de fundamental importância foi ponto para planos secundários: O papel do Adjunto na Organização". (1)

"No Manual Administrativo não se encontra descrição compatível e condizente do papel do Adjunto. Que no próximo Encontro haja maior detalhamento". (1)

"Os temas reuniões mensais, treinamento de novos superiores deveriam ter sido discutidos em grupo". (1)

"Todos os temas foram de grande valia". (1)

"Os temas devem suscitar debates dos participantes e para tal o tempo é fator fundamental". (1)

Quanto à metodologia:

a) Relato de Experiências:

"Que as experiências relatadas sejam em número menor". (1)

"Realizar trabalho de grupo para avaliar, enriquecer as experiências relatadas servindo, assim, como ponto de partida para a sistematização de alguns procedimentos". (1)

"Quanto aos relatos de experiência que seja escolhido um abrangente que leve o grupo a suscitar perguntas e tirar conclusões". (1)

"As experiências relatadas vieram enriquecer ainda mais o nosso trabalho junto ao SUSUG. Resta-nos adequar o que foi dito à nossa realidade". (1)

"Algumas apresentações poderiam ser mais dinâmicas". (1)

"Quanto ao relato de experiências, deve ser feito um trabalho antecipado com o expositor visando conferir ao trabalho maior objetividade". (1)

b) Trabalho de Grupo:

"Foram poucos os trabalhos de grupo realizados". (1)

"Aplicação de técnicas de grupo variadas tais como ataque e defesa, júri-simulado, constituindo-se em forma de capacitar o grupo". (1)

"A técnica do júri-simulado foi muito produtiva, mas deveria ser melhor explicada ao grupo, no que se refere ao papel de cada um". (1)

"Que haja um momento específico para atendimento individual ou oficina". (1)

Produtividade/Aprendizagem

"A produtividade seria maior se contasse com a efetiva participação das Gerências". (1)

"A presença das Gerências principalmente no tema Capacitação de Recursos Humanos propiciará a comunicação e a troca entre técnicos do Central e os adjuntos". (1)

"Preocupação maior das Gerências na orientação às suas agências quanto à capacitação dos supervisores". (1)

"Que a Coordenação do SUSUG leve às Gerências tudo o que ficou patente sobre os agentes e a ausência das mesmas no Encontro de Adjuntos". (1)

"Que o próximo Encontro de Adjuntos não coincida com nenhum outro".(1)

"O índice de aprendizagem pode ser considerado bom". (1)

ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO 1978

COLETA DE OPINIÕES

04/12/78

QUADRO I

Resultado da Tabulação de 27 instrumentais

Questões	1º dia (segunda-feira)	Comentários
01	Quanto aos assuntos abordados: 63% correspondente a 17 participantes que conferiram conceito ótimo, para 10 (37%) que atribuíram conceito bom. Nenhum considerou os conceitos regular e ruim.	a) Atendeu às expectativas e interesses (11) b) Clareza na apresentação da estratégia do SUSUG (2) c) Ótimo porque as discussões foram excelentes (2) d) Trouxe sugestões para melhorar a capacidade do SUSUG (2) e) Pouca novidade quanto às estratégias do SUSUG (2) SR (6)
02	Quanto à forma como foram apresentados (metodologia) A maior concentração - 16 participantes (59%) - verificou-se no conceito bom; 10 participantes (37%) situaram-se no conceito ótimo. Apenas 1 participante (4%) atribuiu conceito regular.	Sugestões/comentários, como os que se seguem, são correspondentes a 15 pessoas: a) Variar a dinâmica de grupo (2) b) Algumas pessoas deveriam falar mais rápido e evitar repetições desnecessárias (3) c) Debate franco e aberto (2) d) Objetividade das abordagens (2) e) Metodologia boa, bem equilibrada, não cansando o grupo (6) SR (12)

COLETA DE OPINIÕES

Questões	1º dia (segunda-feira)	Comentários
03	<p>Quanto à produtividade do dia:</p> <p>22 - 81% participantes conferiram bom e 5 - 19% conceito ótimo</p>	<p>13 participantes deixaram de tecer comentários, sendo que os outros 14 - se distribuíram entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> . A participação do grupo foi grande (5) . Satisfez plenamente (2) . Houve precisão de respostas (2) . Atingiu os objetivos (2) . Poderia ser mais produtivo (2) . Houve comentários repetitivos (1)
04	<p>Quanto a sua participação: (de cada pessoa em particular)</p> <p>21 - 78% - atribuíram conceito bom; 5 - 19% - conceito regular e apenas 1 - 4% - conceito ótimo</p>	<p>15 participantes não preencheram a parte destinada aos comentários. Destes, 13 se situaram no bom; 1 no ótimo e 1 no regular.</p> <p>Os comentários expressos pelo grupo que atribuiu conceito bom foram os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Poderia ter dado mais de minhas experiências . Participando ativamente, como um todo . Participação apenas nos trabalhos de grupo . Contribuí para o levantamento de alguns problemas do SUSUG e sua conseqüente discussão pelo grupo . Bom, assim creio . Talvez por ser hoje o 1º dia . Poderia ter sido mais dinâmica nas participações

COLETA DE OPINIÕES

Questões	1º dia (segunda-feira)	Comentários
		<p>Do grupo "Regular" obteve-se:</p> <ul style="list-style-type: none">. A arrumação da sala estimula a dispersão. Em razão da distribuição do grupo. A minha realmente é um tanto diferente das demais. Regular em termos de participar falando. Ótima em termos de participar com a nossa atenção.
05	<p>Quanto ao relacionamento entre os participantes:</p> <p>15 (56%) pessoas atribuíram conceito Ótimo; 11 (41%) conceito bom e apenas 1 (4%) considerou regular o relacionamento grupal.</p>	<p>11 participantes não fizeram comentários.</p> <p>Os comentários expressos por 16 pessoas foram:</p> <p>Conceito ótimo:</p> <ul style="list-style-type: none">. Ótimo no final, formal no início. Ótimo, pela maneira de conduzir os assuntos. Ótimo, como todo encontro de adjuntos. Excelente <p>Conceito bom:</p> <ul style="list-style-type: none">. Grupo comunicativo, simples. Houve ajuda mútua. Ambiente de tranquilidade e cordialidade. Integração dos novos adjuntos. Esforço em conversar um pouquinho com todos

COLETA DE OPINIÕES

Questões	1º dia (segunda-feira)	Comentários
		<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none">. Fazer rodízio de pessoas nos grupos de trabalho. Arrumar a sala de outra maneira <p>Observação:</p> <p>As duas (02) sugestões foram acatadas no dia seguinte.</p>

ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO 1978

QUESTIONAMENTOS

05/12/78

Questões	29 dia (terça-feira)	Respostas/Comentários/Sugestões
01	A técnica utilizada - relato de experiências - para o estudo da reorganização da rede de supervisão foi a mais adequada para a abordagem do assunto ? Por quê ?	<p>Não</p> <p>1 participante (7%): "Realidades diferentes não propiciam a aplicação em outros Estados."</p> <p>Sim</p> <p>13 participantes (93%)</p> <p>Pontos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none">. Proporcionou reflexão para reorganização em cada Estado (5). Coleta de idéias/sugestões, troca de experiências (4). O Estudo de Caso foi útil para reorganização do SUSUG no Estado (3) <p>Pontos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none">. Não obediência ao tempo em plenário pelos participantes (1). Falta de clareza, segurança e objetividade (1)
02	Qual a sua opinião quanto à metodologia utilizada no dia de hoje? Que sugestões você teria a apresentar?	<p>Excelente, na parte da tarde (5)</p> <p>Exposição excelente do técnico do SUSUG (3)</p> <p>Dinâmica, evitando monotonia (3)</p> <p>Muito interessante as técnicas "Ataque e Defesa" e Estudo de Caso (2)</p> <p>Boa (1)</p>

QUESTIONAMENTOS

05/12/78

Questões	29 dia (terça-feira)	Respostas/Comentários/Sugestões
		<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none">. Não há sugestões a fazer (3). Utilização de técnicas como estas, nos demais dias (2). A escolha dos elementos para o ataque e defesa deveria ser espontânea (1). Maior tempo para a fase de estudo na técnica Ataque e Defesa (1). A avaliação deveria ser feita no dia seguinte, no início dos trabalhos (1) <p>Observação:</p> <p>Apenas 8 participantes, 57%, acrescentaram sugestões aos seus comentários.</p>
03	Como você caracteriza a sua própria participação e a do seu grupo, durante os trabalhos sobre a "Assistência Técnica"?	<p>Grupo:</p> <p>Muito interessado e com unidade de propósito excelente (7)</p> <p>Pessoal:</p> <p>De acordo com os resultados finais (6) Houve um real crescimento do grupo nos trabalhos (1) A minha particularmente não foi a desejada (1)</p>

QUESTIONAMENTOS

05/12/78

Questões	29 dia (terça-feira)	Respostas/Comentários/Sugestões
04	Os procedimentos colocados para a reorganização do SUSUG vieram subsidiar quanto à montagem da estratégia a nível estadual/territorial ?	Todos - 100% - responderam SIM a) deu subsídio para elaboração da estratégia de cada COEST (8) b) permitiu vivenciar o assunto (2) c) técnicas utilizadas foram muito produtivas (2) d) despertou a necessidade de reformulação de alguns pontos (2) e) forneceu diretrizes de ação (1)
05	Anulada, tendo em vista as alterações sofridas na programação. O tema a "Função da Coordenação" passou para o dia anterior.	
06	Qual a sua opinião sobre esta forma de avaliação?	Pontos positivos: . serve como modelo para utilização em outras situações (3) . leva a uma avaliação mais enriquecedora (3) . permite sugestões e maiores colocações pessoais (3) . é variada (2) . é objetiva (1) . permite uma reflexão (1)

QUESTIONAMENTOS

05/12/78

Questões	29 dia (terça-feira)	Respostas/Comentários/Sugestões
		<p>Pontos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none">. o instrumento é pouco objetivo (1). instrumento não adequado para os trabalhos do dia (1)

COLETA DE OPINIÕES

06/12/78

Resultado da tabulação de 27 instrumentais

Questões	3ª dia (quarta-feira)	Comentários/Sugestões
01	<p>Quanto aos assuntos abordados: A maior concentração verificou-se no conceito "bom", determinada por 12 pessoas correspondente a 44%. Seguiu-se o grupo de 9 participantes (34%) que conferiu conceito ótimo e por último 11% regular e 11% ruim (3 pessoas respectivamente)</p>	<p>Ótima, a Palestra sobre Coordenação (9) A palestra sobre recrutamento foi pouco prática (3) A palestra sobre recrutamento deveria ser mais resumida (3) Foram cansativos (2) Fundamentos sobre recrutamento foram necessários (1) Satisfez minhas expectativas (1) Os expositores foram ótimos (1)</p> <p>SR (26%)</p> <p>Observações: Não houve coerência de opiniões, do grupo, como um todo. Embora a concentração se fizesse, no "bom" e no "ótimo", os comentários demonstram que os participantes não julgaram os assuntos quanto a sua pertinência, profundidade, adequação, etc., e sim, a forma de abordagem, que se refere ao item 2.</p>
02	<p>Quanto a forma como foram apresentados: Um pouco mais da metade 52%, correspondente a 14 participantes, considerou boa a forma como foram apresentados os assuntos. A outra metade se dispersou entre o ótimo (19%) e o regular (19%).</p>	<p>Cansativa por ser expositiva (8) Monótono, cansativo o dia todo (2) A palestra sobre coordenação funcionou como "Catarse" e "relax" (1) Explorou a motivação principal /o jogo (2) O palestrante facilitou a participação (2) Os palestrantes foram felizes em suas explicações (2)</p>

COLETA DE OPINIÕES

06/12/78

Questões	39 dia (quarta-feira)	Comentários/Sugestões
	Apenas 1 participante, 3%, considerou ruim a forma como foram apresentados os assuntos. Foram anuladas 2 (7%) respostas.	SR (37%)
03	Quanto a produtividade do dia: 67% dos participantes, correspondente a 18 pessoas, isto é, mais da metade do grupo, considerou boa a produtividade de do dia, sendo que 5, isto é, 18%, situaram-se no conceito regular e 4 participantes, 15%, colocaram-se no "ótimo".	<ul style="list-style-type: none">. Boa, porém poderia ser melhor (2). Boa, porque o grupo todo participou (2). Boa a palestra sobre coordenação (3). Bem aproveitado todo o tempo (1). Deveriam ser abordados outros assuntos mais pertinentes ao SUSUG (1). Apesar das discussões sobre recrutamento, continuamos na conjectura (1) SR (63%)
04	Quanto a sua participação: 74%, correspondentes a 20 pessoas, consideraram boa a sua participação, 35% - 15 pessoas se situaram no conceito ótimo - e 11% - 3 pessoas, no regular.	Boa, contribui bastante o tema seleção (1) Poderia ter sido melhor (2) SR (89%)

COLETA DE OPINIÕES

06/12/78

Questões	3º dia (quarta-feira)	Comentários/Sugestões
05	Quanto ao relacionamento entre os participantes, mais da metade, 18 pessoas (66%), considerou ótimo o relacionamento entre os participantes, 8 pessoas (30%) declararam bom e apenas 1 pessoa (4%), considerou regular.	<ul style="list-style-type: none">. Melhorando dia-a-dia, principalmente nos momentos de troca de experiências. Grupo entrosado. A integração está bem maior. O relacionamento entre Técnicos e Adjuntos não poderia ser melhor
		SR (59%)

ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO 1978
TABULAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

QUADRO II

Nº	Assunto	Valor Distribuído							TOTAL Percentual
		1	2	3	4	5	NTO	SR	
01	Atingimento dos objetivos do Encontro			2 7%	19 68%	6 21%	1 4%		28 100%
02	Atendimento às expectativas pessoais		1 4%	3 11%	15 54%	9 32%			28 100%
03	Importância atribuída à metodologia			3 11%	16 57%	8 29%		1 4%	28 100%
04	Importância atribuída aos conteúdos abordados		1 4%	6 21%	15 54%	4 14%		2 7%	28 100%
05	Importância atribuída à exposição dos temas			3 11%	20 71%	4 14%		1 4%	28 100%
06	À documentação distribuída		1 4%	1 4%	7 25%	19 68%			28 100%
07	Às trabalhos de grupo			3 11%	11 39%	13 46%		1 4%	28 100%
08	Ao relacionamento entre as pessoas envolvidas no Encontro			1 4%	7 25%	20 71%			28 100%

Nº	Assunto	Valor Distribuído						TOTAL Percentua	
		1	2	3	4	5	NTO		SR
09	Ao relacionamento entre as pessoas nos grupos de trabalho			1 4%	10 36%	17 60%			28 100%
10	As técnicas de dinâmica de grupo utilizadas			1 4%	11 39%	16 57%			28 100%
11	Ao interesse despertado pelas atividades			5 18%	13 46%	9 32%	1 4%		28 100%
12	A contribuição pessoal aos trabalhos			4 14%	23 82%	1 4%			28 100%
13	Ao nível de aprendizagem		1 4%	3 11%	18 64%	6 21%			28 100%
14	À possibilidade de aplicação do aprendido no Encontro		1 4%	3 11%	20 71%	4 14%			28 100%
15	À equipe de coordenação			1 4%	3 11%	24 85%			28 100%
16	'Ao Encontro como um todo		1 4%	1 4%	12 42%	13 46%		1 4%	28 100%

Encontro Anual de Supervisão

Participantes

ACRE

Adjunta- Agar de Alencar Pereira

ALAGOAS

Adjunta - Marisabel Vasconcelos

AMAZONAS

Coord. - Elisa Bemvinda Barbosa Tinoco

BAHIA

Adjunta - Maria Jacinta Torres Brasão Pinheiro

CEARÁ

Adjunta - Valdisa Capibaribe de Barros
Assistente - Izabel Safira Araújo Hollanda

DISTRITO FEDERAL

Adjunta - Maria de Nazareth Rocha de Almeida

ESPÍRITO SANTO

Adjunta - Lutina Barcelos Meirelles

GOIÁS

SE - Emília Favoretto

MARANHÃO

Adjunto - Maria da Graça da Silva de Oliveira

MATO GROSSO SUL

Adjunto - José Ronaldo Teixeira

MATO GROSSO NORTE

Adjunto - Antonio Carlos de Novaes

MINAS GERAIS NORTE

Adjunta - Heloisa Aurora Dellico Pires da Costa

MINAS GERAIS SUL

Adjunto - José Roberto Amorim

PARÁ

Adjunta - Maria Olinda Bastos da Costa

PARAÍBA

Adjunta - Isolda da Silva Magalhães

PARANÁ

Adjunta - Maria Elvira Melo dos Santos

PERNAMBUCO

Adjunta - Lúcia Helena Fonseca Granjeiro

PIAUI

Adjunta - Maria do Socorro L. Carvalho

RIO GRANDE DO NORTE

Adjunta - Maria Lúcia Marques

RIO GRANDE DO SUL

Adjunta - Iracema Maria Balbinot Fredel

RIO DE JANEIRO

Adjunta - Cremilda Rocha do Amaral

SANTA CATARINA

Adjunta - Ivanilte Andrade dos Santos

SÃO PAULO

Adjunto - Washington Luiz de Andrade

SERGIPE

Adjunta - Maria Virgínia de Ávila Nascimento

AMAPÁ

Adjunta - Latife Sales

RONDÔNIA

Coord. - Natalina Ferreira da Cruz

RORAIMA

Coord. - Maria do Carmo Fraxe de Queiroz

EQUIPE INTERGERENCIAL

GEPES - Carlos Alberto Jorge

CECUT - Sandra Magaldi
Helena Alice Gelio Finamore

GERAP - Roberto Gonçalves Moura

GERAF - Antonio Magalhães (tarde do dia 07)

GEPRO -
Wilma Bezerra de Figueiredo

GEPED - Suzana Kaz/Heloisa Melhado
Mayr Nobrega Allegrini

GEHUM - Dario Ribeiro Machado

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

Equipe Pernoite Hotel

Nádia Rodrigues da Silva	-	ASSOP/SUSUG
Maria Augusta Teixeira	-	ASSOP/SUSUG
Helena Alves	-	GEHUM/SEDES

Equipe Permanente

Nádia Rodrigues da Silva	-	ASSOP/SUSUG
Maria Augusta Texeira	-	ASSOP/SUSUG
Márcia Maria Júlio Meirelles	-	ASSOP/SUSUG
José Luis Oliveira	-	ASSOP/SUSUG
Maria Gurjão Marques	-	ASSOP/SUSUG
Marlene de Paoli Menescal	-	ASSOP/SUSUG
Fátima Regina de Souza Pinto	-	ASSOP/SUSUG
Helena Alves	-	GEHUM/SEDES
Manoel Petrócio	-	GEHUM/SEDES
Saturnino Peres Verdán	-	CETEP/SEMAV
Elza Jardim	-	GEHUM/SEDES

Equipe Aeroporto

Marlene de Paoli Menescal	-	ASSOP/SUSUG
Fátima Regina de Souza Pinto	-	ASSOP/SUSUG

Equipe Secretaria

Vera Lúcia Fonseca Pereira	-	ASSOP/SUSUG
Francisco de Assis da Silva	-	ASSOP/SUSUG
Maçiel Marques (motorista)	-	GERAP/SESEG

Apoio Financeiro

Nize Duque Estrada Mello	-	ASSOP/SUSUG
--------------------------	---	-------------

ENCONTRO ANUAL DE SUPERVISÃO - 1978

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO/ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
04.12.78	9 h	Apresentação dos participantes	advinhação	-	Técnicos da GEHUM/SEDES
	9 h 30m	Abertura	Exposição	-	PRESI
	10 h	Objetivos do Encontro	Exposição	Projeto do Encontro	Chefe da ASSOP
	10 h 30m	Sistemática do Encontro	Exposição		Técnicos da GEHUM/SEDES
	11 h	Estratégia do MOBREAL/79 . Apresentação	Exposição com debate	Documento 1	Chefe da ASSOP
	12 h	A L M O Ç O			
	14 h	Estratégia do SUSUG/79 . Apresentação	Exposição	Documento 2	Técnicos da ASSOP/SUSUG
	15 h 30m	I N T E R V A L O			
	15 h 45m	Análise da Estratégia do SUSUG	Trabalho de Grupo	Documento 2	Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	17 h 30m	Avaliação do dia	Coleta de opiniões	Instrumental	Técnicos da GEHUM/SEDES

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO/ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
05.12.78	8 h 30m	Apresentação dos resultados da avaliação	Exposição		Técnico da GEHUM/SEDES
		<ul style="list-style-type: none"> . Reorganização da rede de supervisão . Relato de experiências 	Painel aberto	Documento 3	Coordenadores Adjuntos/MG-N SE/MA/RS e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	10 h 30m	I N T E R V A L O			
	10 h 45m	Procedimentos para a reorganização da rede de supervisão	Estudo de caso		Coordenadores Adjuntos, Assistentes e Técnicos da ASSOP/SUSUG
	12 h	A L M O Ç O			
	14 h 45m	<ul style="list-style-type: none"> . Análise do processo de supervisão . Estudo sobre o Projeto de Assistência Técnica 	Exposição	Documento 4	Técnicos da ASSOP/SUSUG
			Trabalho de grupo <ul style="list-style-type: none"> . ataque e defesa 	Projeto de Assistência Técnica	Coordenadores Adjuntos, Assistentes, Técnicos da ASSOP/SUSUG
	15 h 45m	I N T E R V A L O			
	16 h	<ul style="list-style-type: none"> . A gerência de Recursos Humanos . Objetivos 	Exposição	Transparências	Técnicos da GEHUM/SEDES
18 h	Avaliação do dia	Questionamentos	Perguntas escritas	Técnicos da GEHUM/SEDES	

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO/ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
06.12.78	9 h	Apresentação dos Resultados da avaliação	Exposição	-	Técnicos da GEHUM/SEDES
		. Recrutamento e Seleção de Pessoal . principais aspectos	Exposição	Slides/transparências	Técnicos da GEHUM/SEDES
	10 h 30m	I N T E R V A L O			
	10 h 45m	. Obtenção de pessoal . fontes de recrutamento . processo seletivo	Exposição	Slides/transparências	Técnicos da GEHUM/SEDES
	12 h	A L M O Ç O			
	14 h	Recrutamento e Seleção de supervisores	Trabalho de grupo	-	Coordenadores Adjuntos, Assistentes, Técnicos da GEHUM/SEDES
	15 h 30m	I N T E R V A L O			
	16 h	Plenário	Exposição Debate	-	Coordenadores Adjuntos, Assistentes, Técnicos da GEHUM/SEDES
	16 h 30m	A função de Coordenação do Subsistema	Exposição Debate	Transparências	Lamartine Pereira da Costa
18 h	Avaliação do dia	Coleta de opiniões	Instrumental	Técnicos da GEHUM/SEDES	

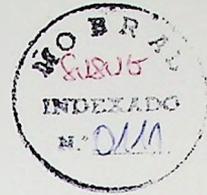
DIA	HORÁRIO	ASSUNTO/ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
07.12.78	9 h	Apresentação do resultado da avaliação	Exposição	-	Técnicos da GEHUM/SEDES
		. Capacitação dos supervisores - Análise do trabalho de capacitação desenvolvido em 1978 . apresentação dos resultados da avaliação do Projeto de Capacitação do SUSUG	Exposição	Documento 5	Técnicos da ASSOP/SUSUG
	10 h	I N T E R V A L O			
	10 h 15 m	Relato de experiências	Painel	-	Coordenadores Adjuntos PA/PI AP/DF
	12 h	A L M O Ç O			
	14 h	Continuação do relato de experiências	Painel	-	Coordenadores Adjuntos PA/PI AP/DF
	15 h 30m	I N T E R V A L O			
	15 h 45m	Estudo sobre Sistemáticas e Instrumentos de Capacitação	Exposição	Documento 6	Técnicos da ASSOP/SUSUG
	17 h	Preparação para o Júri Simulado	Trabalho de grupo	-	Coordenadores Adjuntos, Assistentes

DIA	HORÁRIO	ASSUNTO/ATIVIDADE	TÉCNICA	MATERIAL DE APOIO	RESPONSÁVEL
08.12.78	9 h	Treinamento introdutório . seus objetivos	Exposição	Filme	Técnicos da GEHUM/SEDES
	10 h 30m	I N T E R V A L O			
	10 h 45m	Reuniões mensais . sua importância na capacitação dos supervisores	Exposição	-	Técnico da ASSOP/SUSUG
	12 h	A L M O Ç O			
	14 h	Avaliação do que foi apresenta do sobre Capacitação de super- visores	Júri simulado	-	Coordenadores Adjuntos, Assistentes
	15 h	I N T E R V A L O			
	16 h	O trabalho de capacitação em 1979	Exposição	Documento 2	Técnicos da ASSOP/SUSUG
	17 h	Encerramento	Exposição	-	SEXEC
	17 h 30m	Avaliação do Encontro		Instrumental	Técnicos da GEHUM/SEDES



28/11.6

6a. Correspondência/1978



Caro Supervisor,

Até agora os temas das Correspondências mensais têm sido relacionados com o seu trabalho. Tem havido uma preocupação constante de oferecer alguns subsídios para que você possa melhorá-lo e conseqüentemente, sentir-se mais gratificado e estimulado a prosseguir.

Hoje, esta conversa vai ter um outro enfoque. Vai estar voltada para você mesmo, no sentido de provocar uma reflexão sobre as suas riquezas e limitações, como ponto de partida para um esforço de melhoria pessoal.

Não se trata de discutir conceitos filosóficos e/ou psico-sociais, mas de dar uma parada para pensar um pouco sobre quem somos nós: eu, você e cada um daqueles que vivem em relação conosco.

Nossas pretensões, neste momento, são extremamente simples: pensar sobre nós mesmos, impulsionados pela curiosidade inerente à nossa natureza e pela necessidade de nos conhecermos melhor. Sócrates quando dizia "conhece-te a ti mesmo", provavelmente queria com isto exprimir que o conhecimento do nosso mundo pessoal deverá ser o primeiro passo para a descoberta de outras verdades que se encontram a nossa volta.

Pois bem. Vamos refletir sobre o que significa ser pessoa?

Colocando-nos diante de nós mesmos é possível, de imediato, constatar que, cada pessoa tem uma forma própria, ou seja, os elementos que a constituem estão ordenados numa relação funcional e estrutural como um sistema, que só poderá ser compreendido a partir desses elementos. Neste sentido, a nossa existência pessoal se manifesta como uma unidade que se move entre outras unidades, como uma coisa entre as coisas.

Observe, por exemplo, o nosso organismo: visto como um sistema, ele é composto de partes ou subsistemas que têm funções específicas mas são interdependentes e integrados. O sistema circulatório, o digestivo, o respiratório etc., tem os seus órgãos ou seja, a sua estrutura própria, e funciona, harmônicamente para manter equilibrado e vivo o organismo. Qualquer coisa que afete uma

das partes, afetará o todo. Assim acontece também com a nossa vida psíquica.

Uma outra constatação é quanto à individualidade. Cada um de nós se apresenta como uma unidade fechada, indivisível, destacada das outras coisas em geral. Cada um de nós é único no mundo, por mais que se verifiquem as semelhanças próprias de espécie.

Quando pronuncio a palavra EU, tenho consciência de minha singularidade, de ser diferente do outro. Busco, então, continuamente, a minha afirmação, selecionando entre todos os elementos da totalidade do mundo aqueles que considero vitais para mim, criando assim o meu mundo pessoal. Na minha consciência encontram eco imediato as minhas ações, as minhas alegrias, dores e experiências que considero como minha propriedade exclusiva.

Finalmente, como pessoa, possuímos um outro atributo que podemos designar por personalidade.

Sem nos prendermos em considerações teóricas, podemos considerá-la como o conjunto de qualidades inatas e adquiridas que se refletem no comportamento da pessoa e a caracterizam.

Vamos refletir um pouco nessas qualidades?

Uma das mais importantes é a consistência ou estabilidade. Se não tivéssemos qualidades pessoais consistentes, dificilmente seríamos reconhecidos, pois estaríamos mudando constantemente. A nossa maneira de pensar e de agir, embora possa variar em determinadas circunstâncias, tem um grau de consistência que permite caracterizar o nosso estilo de expressão. A forma de escrever uma carta, de executar um trabalho nos identifica como o autor dessas ações.

Mas, o que poderá acontecer se mantivermos um elevado grau de consistência? Isto vai dificultar a nossa adaptação ao meio social, pois nos tornamos intransigentes e resistimos a determinadas mudanças que se fazem necessárias para uma boa convivência.

Observe as pessoas mais idosas que são postas à margem quando não aceitam as mudanças que ocorrem a sua volta, não querem reformular



seus costumes e valores. Elas criticam os mais jovens em suas formas de vida e se apegam ao passado para justificar a sua maneira de ser. "No meu tempo isto não acontecia"... "Antigamente a vida era bem melhor", etc. Muitas vezes esta rigidez também pode existir em pessoas jovens e entrar o seu processo de desenvolvimento.

Se por um lado, constatamos em cada um de nós um grau maior ou menor dessa estabilidade, por outro, verificamos que é possível mudar e que tal mudança vem ocorrendo desde os nossos primeiros anos de vida. Não se trata apenas de modificações no nosso organismo, mas também, e principalmente, nos esforços de adaptação que empregamos na nossa interação com o meio.

É essa capacidade para a mudança que nos permite atingir a integração da nossa personalidade, canalizando harmoniosamente os nossos motivos na direção da satisfação de nossas necessidades, num processo contínuo de adaptação.

A personalidade não é coisa acabada, mas um processo transitivo.

Como você vê, caro Supervisor, o tema é por demais complexo. Tentamos até agora sistematizar algumas idéias sobre personalidade. Vimos as qualidades que a caracterizam. Mas você pode ainda se perguntar:

Como utilizar esses conhecimentos para melhorar a minha vida? Serão que esses conhecimentos me levarão a adotar comportamentos positivos, voltados para o meu desenvolvimento pessoal e profissional? Serão esses conhecimentos suficientes para me tornar uma pessoa mais ajustada e mais feliz?

A resposta, inegavelmente, será não. O conhecimento mais objetivo sobre quem somos nós implica apenas no primeiro passo da longa caminhada que fatalmente teremos de enfrentar durante a vida toda.

A dinâmica do ser humano é resultante da consciência que tem de si mesmo, do seu poder de querer, de agir, de criar e de amar.

Só o fato de existirmos já significa que estamos sujeitos a certas exigências internas e externas e a nossa adaptação vai depender dos meios que utilizamos para fazer frente e dominar essas exigências.

Por exemplo: nascemos com um certo número de necessidades fisiológicas, cuja satisfação é requerida para conservarmos nossa vida e termos maior conforto. O frio ou calor, o sono, a fome e a sede exigem de nós um comportamento intencional de adaptação, vestindo roupa apropriada, indo para a cama, comendo e bebendo.

Relacionando-se com o mundo mas a ele se opondo, o Homem busca o seu crescimento, a sua realização, agindo sobre esse mundo no sentido de transformá-lo, colocando-o a serviço de suas necessidades. É, pois, no decorrer desta ação que se evidenciam as formas de comportamento assumidas por ele e que o tornam conhecido em suas características próprias.

O meio social, a interdependência com outras pessoas, exige muito da nossa capacidade de adaptação. Há toda uma expectativa das instituições sociais no sentido de exigirem a nossa conformidade a certos valores sócio-culturais.

Por exemplo, os pais esperam que os filhos se comportem de determinada maneira e estes, por sua vez, tem também suas expectativas em relação ao comportamento daqueles. O mesmo ocorre com chefes e chefiados, professores e alunos, etc. A ameaça de punição física ou psicológica exerce uma forte pressão sobre o indivíduo que procura adaptar-se às expectativas para não sofrer tais punições, principalmente as psicológicas como a censura e a marginalização.

Você, Supervisor, sofre igualmente a pressão dessas exigências, quer de sua família, da organização onde trabalha e da própria comunidade. Esta, principalmente, não o perdoará se adotar um comportamento que não seja conforme aos seus padrões e valores culturais. Os resultados do seu trabalho serão prejudicados, você será posto de lado, caso se coloque em posição antagônica aos grupos locais.

Resta-nos agora finalizar, esperando que você possa chegar a algumas conclusões pessoais.

Poderá questionar-se: - Já que tenho o dever de buscar o meu desenvolvimento pessoal não será válida uma revisão no meu sistema de valoração social, nas minhas expectativas e aspirações para que me sinta motivado a enfrentar todos os obstáculos e dificuldades que poderão surgir, de forma dinâmica e criativa?



Se tenho consciência de que sou livre e responsável, sei também que me compete a escolha de um caminho e dos meios que me farão atingir meus objetivos.

Será que não valeria a pena considerarmos alguns princípios para nortear nossa ação, como por exemplo:

- Sair para fora de nós mesmos. Temos a capacidade de nos libertarmos, tornando-nos disponíveis para os outros;
- Buscar compreender o outro. Isto será possível na medida em que deixamos de nos colocar sempre no nosso ponto de vista para nos situarmos no ponto de vista do outro, numa atitude de acolhimento.
- Dar-se aos outros com generosidade, sem esperar recompensas, "é dando que se recebe..."
- Ser autêntico. O desenvolvimento de nossa personalidade ocorrerá na medida em que deixarmos cair as máscaras, evitarmos as racionalizações e outros mecanismos de defesa para estabelecermos com o outro um contato verdadeiro.

Enfim, caro Supervisor, o essencial é tentarmos descobrir toda a riqueza que existe em cada um de nós e assim construir a nossa vida de modo a experimentar a satisfação na busca da autenticidade, da verdade, contribuindo para criar um clima de solidariedade e de amor em torno de nós.

Um abraço amigo e votos de muitas realizações.

Maria Luíza Teixeira
pela Equipe do SUSUG

Fontes de Consulta:

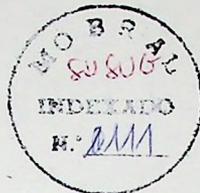
- A Sociedade Humana - Kingsley Davis

- Trabalho Social de Grupo - Gisela Konopka
- Psicanálise e Personalidade - Joseph Muttin
- Desenvolvimento da Personalidade - Allport.



P 8/11 5

5a. Correspondência/1978



Prezado Supervisor,

Esta é mais uma de nossas correspondências que chega até você.

Hoje abordaremos um assunto por demais importante: o trabalho na comunidade.

Vamos refletir um pouco sobre isso.

Toda pessoa se sente ligada a um determinado lugar, pelo seu ambiente físico, pelo modo de ser e de sentir da população local, suas tradições religiosas, artísticas, seu passado, seu estilo de vida familiar e social, suas instituições, seus problemas e necessidades econômicas, educacionais e culturais, suas aspirações.

As pessoas que fazem parte de uma população, vivem na mesma área, no mesmo ambiente, tendo em comum o mesmo estilo de vida, são membros de uma comunidade.

E na qualidade de membros de uma comunidade, todos têm uma parte de responsabilidade na missão comum de tornar melhor a vida de todos.

Sabemos, também, que cada comunidade é parte de uma comunidade maior, na qual está inserida, pois uma comunidade está sempre ligada a outras, suas vizinhas, que juntas constituem uma comunidade maior. Isto porque as situações econômico-sociais, histórico-culturais são, por natureza, interdependentes. Assim, a vizinhança pertence a um bairro, este a uma cidade, esta a uma região, estado, país.

As diferentes formas de comunicação, que nos fazem comungar de problemas vividos por comunidades mais distantes, estão nos levando à consciência de que fazemos parte de uma comunidade mundial. Por exemplo, se acontece um terremoto na China, tem-se notícias dele, no mesmo dia, às vezes até na mesma hora. A última Copa do Mundo foi assistida através de imagens, via Satélite, por dois bilhões de pessoas.

Você, Supervisor, pelas próprias características do trabalho que realiza tem vivenciado essa dimensão mais universal de comunidade. Passou a conhecer mais de uma cidade. Você viaja, descobre novos valores, novos costumes, enfrenta novos problemas, encontra novas soluções, faz novos amigos. Fazendo parte de uma Organização que promove a Educação Permanente, você lida com todas as camadas da população de uma região. Você adquire e transmite conhecimentos relativos aos mais diversos ramos da atividade humana. E, sobretudo, você vive imbuído dos valores universais de respeito ao homem, pela sua cultura, trabalhando para promover todos os homens e o homem como um todo harmônico.

Passemos agora a refletir mais um pouco sobre a natureza do trabalho do Supervisor em relação à comunidade.

A comunidade tem por base o envolvimento de todos em um bem que é preciso existir - um bem comum - uma necessidade que se deve atender e um fim que se deve alcançar.

Considera-se "trabalho comunitário" toda atividade desenvolvida com a participação dos habitantes de um lugar, tendo por objetivo um bem geral, de interesse de toda a comunidade ou de parte desta.

Tanto indivíduos quanto grupos ou instituições podem empenhar-se num trabalho comunitário. Este será tão mais eficiente quanto maior for a participação dos elementos que formam uma comunidade.

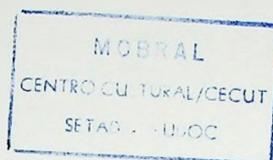
Desse trabalho podem resultar:

- . melhorias materiais para todos ou para certos grupos, como por exemplo a abertura de uma estrada;

- . mudanças de atitude ou comportamento social através da formação de diferentes grupos; como por exemplo: grupo de jovens; grupo de mães etc.

- . introdução de novas técnicas de trabalho (seja na agricultura, indústria, ou até mesmo nas atividades domésticas);

- . melhoria dos padrões culturais da população etc.



O trabalho comunitário depende de vários fatores, como por exemplo:

- . o grau de participação dos membros da comunidade;
- . a compreensão e o apoio das autoridades e entidades locais;
- . a natureza e a quantidade dos problemas e necessidades vividos pela população;
- . a quantidade e a qualidade dos recursos disponíveis.

Por isso, as comunidades se comportam diferentemente frente ao trabalho comunitário. Cada uma tem seu ritmo próprio. Em algumas tudo ocorre mais lentamente, enquanto em outras tudo se passa com maior rapidez.

As necessidades da comunidade devem nortear a natureza do trabalho a ser realizado. Por exemplo, em uma comunidade muito pobre, onde o principal problema é a subsistência de seus membros, de nada adiantaria promover atividades sofisticadas, que não atendam a sua realidade.

Do mesmo modo também, a existência de determinadas entidades numa comunidade tornarã possível a realização de certas atividades que não seriam tão facilmente executadas se elas não existissem.

Você já deve ter percebido que, no MOBRAL, o supervisor desempenha um papel que extrapola aquele do supervisor tradicional. Ele deve desempenhar um papel muito importante nas comunidades onde trabalha. Procuremos refletir sobre a natureza desse papel.

O supervisor do MOBRAL está destinado, pela sua função, a desempenhar um papel de liderança nos municípios em que atua. Em alguns casos poderá contar com a existência de verdadeiros líderes locais. Em outros, terá que suscitar o aparecimento desses líderes.

Esse trabalho de descoberta das verdadeiras lideranças locais, de formação de líderes, só será bem desempenhado por alguém que também tenha vivência do papel de líder.

O supervisor do MOBREAL representa, por isso, um animador que estimula o processo de auto-desenvolvimento das comunidades. É alguém que por estar bastante ligado às comunidades com as quais trabalha, tem condições de compreender e interpretar seus anseios, suas necessidades. É uma função que exige maturidade, segurança, paciência, pois deverá continuar estimulando as comunidades e seus líderes, quer as reações dos mesmos sejam entusiastas, quer sejam pouco favoráveis, ou ainda quando muitas vezes os resultados não possam ser colhidos por ele. Mas terá grandes alegrias ao constatar que as pessoas descobriram sua própria capacidade em resolver seus problemas.

Uma das qualidades que você, Supervisor, deverá cultivar no desempenho de sua própria função e entre os líderes e animadores das comunidades onde trabalha, é a sensibilidade. Porquê? Porque todos aqueles que trabalham neste gênero de atividades devem ser capazes de reconhecer as várias etapas de desenvolvimento de uma comunidade, de maneira a decidir quais as tradições que poderão incentivar ou desestimular. Pois certos desafios ou podem apressar o processo de mudanças ou podem aumentar a resistência à mudança. Todos os conhecimentos e técnicas possuídas por um líder comunitário devem ser utilizados com flexibilidade. Têm de ser adaptados à variedade de situações que se apresentam aos seres humanos, aos grupos, para o seu desenvolvimento.

Finalmente, gostaríamos de discutir com você sobre o significado do processo de trabalho comunitário.

"Processo" é uma das palavras mais usadas pelos que trabalham com comunidades. Quando usamos essa palavra, pensamos numa progressão de mudanças em que os próprios habitantes da localidade tomam decisões sobre os assuntos de seu interesse.

A essência do processo não consiste numa sucessão fixa de fatos (estes podem variar muito de um grupo para outro e de uma época para outra) mas no crescimento que se realiza nas próprias pessoas, dentro dos grupos e dentro das comunidades a qual pertencem.

Mesmo que esse processo seja iniciado por uma pessoa pertencente a uma instituição, e que desempenhe um papel de animador da comunidade, não se consolida enquanto não houver participantes da própria comunidade que assumam a responsabilidade de dirigir a ação e assegurar-lhe a continuidade.



Um processo é sempre original para cada situação específica e não se repete em outras situações. Entretanto, alguns princípios básicos são transferíveis. Esses princípios dizem respeito a certos estágios/fases que podem ser discriminados em qualquer processo do trabalho com comunidades. São eles:

a) Fase exploratória ou de estudo

Nesta fase é feito um inventário da situação local, das necessidades da comunidade e de suas aspirações.

A comunidade e seus líderes precisam ser incentivados e orientados para que promovam este estudo, procurando conhecer, assim, a realidade em que vivem.

Poderá ser feito através da consulta e análise dos dados estatísticos, geográficos, econômicos ou outros, de que disponham as entidades encarregadas desses setores. É bom lembrar também as conversas informais em pequenos grupos de pessoas da Comunidade como uma forma de identificar o que as pessoas aspiram e as suas necessidades mais imediatas.

b) Fase de organização e planejamento

Nesta etapa, o trabalho consiste na organização da comunidade em grupos, comissões, subcomissões ou qualquer outro tipo de organização, com a finalidade de planejar e coordenar a ação.

c) Fase de execução

Este é o momento de realização das atividades planejadas na etapa anterior. As pessoas da comunidade são estimuladas para que levem adiante as ações que planejaram.

d) Fase de avaliação

É importante que a população local realize uma avaliação de suas atividades, ou seja, julque o resultado do trabalho em relação aos objetivos que deseja atingir.

e) Fase de continuação

Às vezes promovem-se ações sem uma visão prospectiva de sua continuidade. Para que isso não se dê é necessário que, já na fase de planejamento, seja definido o futuro da ação a se realizar.

Essas fases ocorrem em toda ação comunitária organizada. Porém, deve ficar claro que nem sempre ocorrem na ordem aqui descrita. Às vezes algumas delas ocorrem simultaneamente e se completam mutuamente.

Outra observação que talvez seja interessante fazer é a de que as pessoas geralmente começam com um objetivo imediato específico, como por exemplo, a aquisição de filtros, lâmpões para as classes, e não têm em vista outros objetivos subsequentes. Um bom líder comunitário precisa ajudá-las para que expressem seus objetivos futuros.

Procuramos apresentar nesta correspondência alguns pontos para reflexão, contribuindo para o estudo que você, vem realizando, por ocasião dos Encontros Mensais do SUSUG. Como pode ver, trata-se de uma abordagem limitada, que será enriquecida neste estudo pessoal e em grupo com os demais colegas, dada a grande experiência de trabalho com comunidade que você possui. É preciso conhecermos bem as comunidades onde trabalhamos, assim como a natureza do próprio trabalho comunitário, para não desanimar diante das dificuldades e conseguir bons resultados.

Confiamos no seu trabalho, no muito que você realiza como uma parcela significativa para atingimento dos objetivos pretendidos pelo MOBRAL.

Cordialmente,

Nádia Rodrigues da Silva
Nádia Rodrigues da Silva
pela Equipe do SUSUG



Bibliografia

- William W. BIDDLE e Laureide J. Biddle, "Estímulo ao desenvolvimento da Comunidade", Agir, 1969.
- William W. BIDDLE, "Desenvolvimento da Comunidade", Agir, 2a. edição, 1972, Rio de Janeiro.
- Salbina Ottoni VIEIRA, "Serviço Social, processos e técnicas", Agir, 2a. edição, 1970, Rio de Janeiro.
- Aylida Pereira REIS, "Você e sua comunidade", publicação do Comitê Brasileiro da Conferência Internacional de Serviço Social - Rio de Janeiro, 1965.



3a. Correspondência/1978



Prezado Supervisor:

Em março do ano passado você recebeu uma carta nossa falando sobre "Relações Humanas". É um assunto inesgotável dada a complexidade da pessoa humana e as múltiplas variáveis que interferem no seu relacionamento com os outros.

Nunca será demais uma nova reflexão sobre o tema, uma vez que estamos, permanentemente, enfrentando situações que envolvem essas relações, das quais vão depender os resultados do nosso trabalho e a nossa satisfação pessoal.

Vamos, então, juntos, pensar um pouco sobre o seu significado?

Literalmente, a expressão "relações humanas" quer dizer o estabelecimento e/ou a manutenção de contatos entre pessoas. Dia após dia, vivemos em comunicação com outros, em casa, no trabalho, nos clubes, nas ruas...

O sentido mais profundo e mais amplo dessas relações vamos encontrar, porém, numa atitude que deve existir no estabelecimento e na manutenção dos contatos entre pessoas. Tal atitude está baseada no reconhecimento dos direitos e deveres da pessoa humana, da sua dignidade e na compreensão do seu comportamento que é sempre motivado na direção do atendimento às necessidades fundamentais do homem.

Observe essas três palavras-chave enunciadas acima: necessidade, motivação e comportamento. Qual a interrelação que existe entre elas? Como poderão interferir nas relações humanas?

Vamos tentar uma resposta:

Em primeiro lugar, o que é uma necessidade? Numa resposta simples a gente pode dizer que é o sentimento de que alguma coisa nos falta para que nos sintamos bem. É uma sensação de desconforto que nos leva a agir no sentido de nos libertarmos dela.

As nossas necessidades fundamentais decorrem da própria natureza humana.

Tem sido uma preocupação permanente dos psicólogos o estudo dessas necessidades. Uma contribuição interessante é dada por Maslow. Ele parte da afirmativa de que o homem é um animal insaciável, logo que satisfaça uma necessidade surge imediatamente uma outra, num processo interminável.

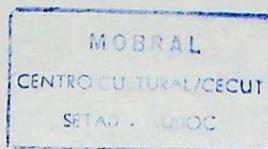
Para Maslow as necessidades estão organizadas em uma série de níveis, numa hierarquia de importância:

a) necessidade fisiológicas, como por exemplo: as de oxigênio, alimento, bebida, repouso, atividade, são impulsos básicos do comportamento humano. Sempre que a pessoa é privada de um deles dirigirá todo o seu comportamento no sentido de obtê-lo. Ao satisfazer determinada necessidade, desaparece o elemento de motivação.

b) necessidade de Segurança - começam a dominar o comportamento humano logo que as necessidades anteriores tenham sido satisfeitas, razoavelmente. Elas incluem a necessidade de proteção dos perigos físicos, de segurança econômica e emocional.

c) necessidades sociais - estas passarão a influenciar fortemente o comportamento logo que as anteriores tenham sido satisfeitas. Na medida em que o indivíduo não sofre ameaças contra seu bem estar físico e a sua segurança, busca o estabelecimento de relações sociais mais significativas com os seus semelhantes, no sentido de dar e receber amor, compreensão, etc. Ele tem necessidade de participar, de associar-se, de ser aceito pelos amigos, de receber apoio.

d) necessidades do "Ego" - Colocam-se imediatamente acima das necessidades sociais. Englobam não só o sentimento de auto-estima mas também as necessidades de reconhecimento. O auto-respeito, a auto-confiança, a autonomia, a competência, etc., são buscados indefinidamente pelo indivíduo, ao mesmo tempo em que o status, reconhecimento, respeito, etc.



e) necessidade de auto-realização - encontra-se no cume da hierarquia. Incluem os desejos de auto-desenvolvimento, criatividade, atualização das potencialidades, etc.

Será que, na prática, a gente pode constatar a existência e a hierarquia destas necessidades? Observando-se as pessoas mais próximas de nós e/ou nos auto-analisando, teremos condições de caracterizar as nossas necessidades e aspirações? E mais, estaremos capacitados para entender as nossas motivações e o nosso comportamento, bem como os de outras pessoas?

Que é motivação e qual a relação que existe entre necessidades e motivação?

Muito antes da psicologia surgir como disciplina sistematizada o homem já estava familiarizado com o conceito de motivação, baseado na sua própria experiência. A nossa ação é consequência de um esforço motivado, ou seja, deliberado, para obtermos o que queremos.

O motivo faz parte da personalidade e denuncia certas forças que impulsionam o comportamento. No seu sentido mais amplo significa, portanto, uma "força identificável ativando e orientando o comportamento".

A motivação se expressa sempre com uma direção e com determinada intensidade. Desejamos, por exemplo, ser amados em vez de odiados; comer em vez de ter fome, etc, (direção). É comum empregarmos maior esforço e persistência em certas atividades, enquanto para outras manifestamos um desejo limitado (intensidade).

Diante do exposto é fácil de se concluir que a força propulsora da motivação é acionada para o atendimento de nossas necessidades e se manifesta através do nosso comportamento.

É com base nesses conhecimentos sobre as necessidades humanas e as motivações que se poderá estabelecer relações satisfatórias com as pessoas, quer no ambiente de trabalho ou fora dele.

Você, supervisor, tendo como atribuição ajudar outras pessoas a realizar um bom trabalho, certamente estará atento para a importância do relacionamento na supervisão. Vamos, portanto analisar alguns princípios básicos do relacionamento que, se devidamente considerados, irão auxiliá-lo a desempenhar bem sua tarefa, contribuindo, assim, para o crescimento pessoal e profissional de cada supervisionado.

Tendo em vista o atendimento daquelas necessidades fundamentais da pessoa, o relacionamento deve ser orientado por alguns princípios, como por exemplo:

- Individualização - A natureza do homem é comum a toda humanidade, mas se individualiza em cada pessoa. A hereditariedade, o ambiente, a capacidade intelectual, as diferentes experiências de vida, tornam o homem capaz de integrar e dirigir suas potencialidades de uma maneira que difere de qualquer outro homem. Consciente de que é um ser único o homem quer ser tratado fora de padrões rígidos como pessoa e não como coisa.

E nós, supervisores, como poderemos atender a essa expectativa de nossos supervisionados?

É fundamental que o supervisor tenha habilidade para individualizar o supervisionado, isto é, tratá-lo de um modo específico, considerando as suas características próprias. Ciente de que aquele supervisionado tem suas necessidades e aspirações deve procurar entender o seu comportamento, conhecê-lo no seu ambiente familiar, social e profissional. Deve ainda evitar qualquer preconceito e a tendência de transferir ao supervisionado os seus próprios sentimentos, seus valores, etc.

É muito importante também que o supervisor saiba acompanhar o ritmo de trabalho do supervisionado, não exigindo mais do que ele pode dar mas procurando estimulá-lo para que possa, pouco a pouco, crescer profissionalmente.

Considerando ainda a individualidade do supervisionado o supervisor deve preparar-se para a supervisão e conduzir o seu trabalho com flexibilidade.

- Liberdade de expressão - É outro princípio a ser considerado no relacionamento humano. O que isto significa? É que, muitas vezes, durante a supervisão, o supervisionado tem necessidade de expressar

seus sentimentos, positivos e negativos. O entusiasmo, o pessimismo, impaciência, o medo, a revolta, devem ser manifestados com liberdade, mesmo quando expressam críticas e ressentimentos com relação ao supervisor...

O supervisor deve criar portanto um clima no qual o supervisionado se sinta à vontade. O interesse real em ajudá-lo deve estar presente, embora nem sempre seja verbalizado. A atenção que lhe dá demonstra esse interesse, sinceridade, compreensão e objetividade.

Você, a esta altura, poderá estar pensando: Puxa, não é fácil a gente aceitar as limitações dos outros, suas frustrações, seus ressentimentos, etc. E não é mesmo! Mas é necessário que haja esse esforço para que a compreensão e a troca sejam possíveis.

O equilíbrio emocional do supervisor é fator indispensável ao bom êxito do diálogo. Este é um processo que ocorre em dupla direção. A pessoa que fala espera da outra uma resposta que expresse o interesse pela conversa e, conseqüentemente, um interesse por si mesma. O supervisor deve ter habilidade em conduzir esta conversa. O seu envolvimento emocional deve ser controlado, de modo a não manifestar preconceitos, antipatias ou desconfianças.

Geralmente, qualquer reação que o supervisor tenha, embora seja fundamentalmente interior, é comunicada externamente, quer através de palavras, do modo como fala, da expressão facial, ou por ações. É inútil o supervisor dizer que compreende o esforço do supervisionado, que acredita no seu trabalho, se suas palavras não correspondem ao que realmente está sentindo. Facilmente o supervisionado percebe o vazio das palavras, a máscara que encobre o desinteresse ou a desconfiança... A maneira como o supervisor se expressa deve ser sincera, autêntica, resultante de uma convicção profunda.

Vimos até agora como é importante que o supervisor individualize o supervisionado deixando que ele se expresse livremente e que mantenha equilibrado o seu envolvimento emocional.

Que outros princípios porém, contribuiriam ainda para a manutenção de um bom relacionamento supervisor x supervisionado?

- Aceitação - É um outro princípio a ser considerado.

A palavra aceitar tem conotações diferentes: quando se refere a um objeto material significa receber (um presente, por exemplo); em um conceito intelectual quer dizer "reconhecer como verdadeiro ou significativo", mas quando se refere a uma pessoa o termo significa tratar com respeito, ter consideração.

Na supervisão, aceitar o supervisionado como ele é, independente de suas falhas e limitações, é condição indispensável ao bom relacionamento. Isto significa respeitá-lo como pessoa, sua liberdade e potencialidades, sem pretender modificá-lo ao gosto do supervisor, nem querer enquadrá-lo em moldes pré-determinados. Aceitar o supervisionado é, portanto, permitir-lhe que seja ele mesmo, que tenha a sua maneira própria de trabalhar, desde que não prejudique os princípios metodológicos e/ou a filosofia da organização.

Convém lembrar que a aceitação se refere à pessoa e não implica na aprovação de seus erros ou comportamentos reprováveis.

A pessoa humana tem um valor intrínseco, tem dignidade, direitos e deveres e necessidades fundamentais. Mesmo que cometa atos não aceitáveis não perde o direito deste valor. Sua conduta pode não estar conforme a sua dignidade humana mas não a perde em consequência disso. O valor do homem é inalienável.

O supervisor, se tem autoconhecimento, tem possibilidade de perceber suas próprias atitudes e, à medida que as compreende está mais capacitado a aceitar as atitudes e sentimentos do supervisionado. Este também tem sua experiência de vida que, embora diferente e única, certamente não foi isenta de problemas e dificuldades.

- Atitude de não julgamento - Em decorrência da dignidade da pessoa humana surge um outro princípio que deve ser considerado pelo supervisor. Esta atitude de não julgar é obrigação que todos nós devemos ter para com os outros, e no caso, o Supervisor para com o supervisionado.

O supervisionado traz consigo uma experiência de vida em que, normalmente, se viu envolvido em situação de julgamento. Em criança pode ter sofrido pressão física ou moral em suas atividades, não só dos pais mas também dos professores, levando-o a utilizar mecanismos de defesa que vem sendo desenvolvidos na

sua relação com os outros para preservar sua identidade e manter seu status.

No seu relacionamento com o supervisor, dada muitas vezes a sua insegurança profissional, o supervisionado também assume atitudes de defesa que podem entravar o seu desenvolvimento e prejudicar o trabalho, porque teme ser julgado.

O papel do supervisor é esclarecer quanto à diferença entre julgamento e avaliação, considerando que não se trata de decidir se o supervisionado agiu mal, consciente ou intencionalmente, mas de avaliar objetivamente sua conduta e suas ações, tendo em vista ajudá-lo como profissional e como pessoa, no sentido de atingir os objetivos que persegue. Para evitar a atitude de não julgamento basta que o supervisor tenha consciência de como se sente quando é julgado por outros. Vale a pena lembrar aqui o provérbio: "não faças aos outros o que não queres e que te façam"...

- Autodeterminação do supervisionado - É um outro princípio vital no relacionamento do trabalho da supervisão.

Todo homem é agente do seu desenvolvimento e somente ele se torna responsável por seus êxitos ou fracassos.

O supervisionado, como pessoa, tem o direito fundamental de escolher e decidir a maneira pela qual vai atingir seus objetivos, assumindo o seu destino pessoal. Na sua relação com o supervisor ele tem necessidade de exercer a sua responsabilidade e, livremente, tomar suas decisões. Daí a importância do papel do supervisor no processo educativo que não implica em ditar normas para o supervisionado, mas descortinar horizontes, apresentar argumentos racionais para reflexão, fornecer um conteúdo teórico que possa auxiliar na execução de suas tarefas, acompanhando-o e orientando-o adequadamente durante o seu trabalho.

É evidente que as normas estabelecidas pela Organização e aceitas pelo supervisionado, quando admitido, devem ser respeitadas. Há uma política de ação que traça as diretrizes do trabalho, uma metodologia que deve ser adotada, mas deve haver um clima de liberdade que possibilite a criatividade e a autodeterminação de cada um na maneira de realizar as tarefas que lhe foram confiadas.

Finalmente, meu caro supervisor, não é demais lembrar que o relacionamento na supervisão é, por sua natureza, confidencial, uma vez que está entrando em jogo a personalidade do supervisionado. A discreção do supervisor sobre o que se passa durante os contatos mantidos vai garantir a confiança do supervisionado. Para este seria muito desagradável saber que suas limitações estariam sendo comentadas com "terceiros", prejudicando a sua imagem.

É claro que certas informações podem e devem muitas vezes ser levadas ao conhecimento de pessoas responsáveis pelo trabalho, desde que sejam úteis e significativas para o atingimento dos objetivos da Organização.

Diante das colocações que foram apresentadas nesta correspondência sobre o tema Relações Humanas sugerimos que após esta leitura você reflita.

Pense nas atividades que você realiza como supervisor e ainda verifique quais as oportunidades em que os princípios aqui descritos podem ser aplicados contribuindo para o estabelecimento ou a manutenção de um bom relacionamento com os seus supervisionados.

Continuaremos tentando oferecer subsídios para o seu trabalho na medida de nossas possibilidades.

Com um abraço cordial

Mádia Rodrigues da Silva
pela equipe do SUSUG

Fontes de consulta

Dinâmica de grupo - Kurt Lewin
Psicanálise e Personalidade - Joseph Nuttin
Desenvolvimento da Personalidade - Allport
Personalidade e Adaptação. - Richard S. Lazarns

p 8/19.4

4a. Correspondência/1978



Prezado Supervisor,

Consciente de que você está realizando um bom trabalho e deseja melhorá-lo sempre mais, continuamos a nossa correspondência habitual com o propósito de contribuir para o seu crescimento profissional.

Vários temas já foram abordados anteriormente: Planejamento, Avaliação, Relações Humanas na Supervisão, assuntos que interessam a todos nós e merecem ser explorados e aprofundados. Sua utilidade em nosso trabalho é evidente.

Hoje, vamos tecer algumas considerações sobre o trabalho com grupos.

Sabemos que grupo é um conjunto de pessoas que sentem satisfação por estar reunidas, que se respeitam mutuamente, que se preocupam umas com as outras, conscientes de que têm alguma coisa em comum e objetivos a atingir.

Todos nós vivemos em grupo, a partir de nossa família. Nossos colegas de trabalho formam conosco um grupo. Na igreja, no clube, na escola, temos oportunidade de pertencer a um grupo.

Diante desta realidade surge-nos um primeiro questionamento: - por que vivemos em grupo? Prosseguindo na reflexão, tomamos consciência de que, em geral, é através desses grupos que atendemos nossas necessidades fundamentais de contato psico-social, de segurança, de estima e de auto-realização. Cada uma das pessoas que integra um grupo tem os seus objetivos, metas que busca atingir com o auxílio das demais.

A satisfação de pertencer a um grupo está condicionada a alguns requisitos. Em primeiro lugar a pessoa quer encontrar, no grupo, um ambiente que favoreça sua identificação com seus semelhantes.

Os laços afetivos que estabelece com os outros membros são importantíssimos para ela. Igualmente importante é ter a liberdade de ser ela mesma, com suas características próprias que a distinguem dos demais e faz, com que o seu comportamento também

seja diferente, sem que perca com isto a amizade e a aceitação do grupo.

Todo indivíduo busca, através do grupo, a oportunidade de exercitar sua criatividade, realizar tarefas que o gratifiquem e enriqueçam a sua personalidade.

Mas não podemos parar aí. Sabemos que cada participante de um grupo tem suas metas pessoais. Vem então uma outra pergunta: Como é possível conciliar os interesses de pessoas que apresentam diferenças de idade, de sexo, de níveis de instrução, de objetivos etc? Como adequar esses objetivos de cada um, aos objetivos do grupo como um todo?

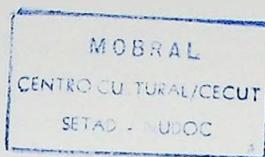
Realmente, não é coisa fácil. O processo de integração é, geralmente, lento e o grupo vive momentos de instabilidade, de crises que precisam ser compreendidos, para que sejam superados.

A interação social, a dinâmica que se estabelece no grupo, provoca modificações de comportamento e de atitudes dos participantes. Um sistema aberto de comunicações, fundamentados no direito que cada um tem de ser reconhecido e ouvido, faz com que aumentem as possibilidades dos membros encararem seus próprios problemas e os problemas do grupo. Os desejos e necessidades de cada um se reúnem por meio dessa interação social e são canalizados para os objetivos do grupo.

Se assumirmos o trabalho de ajudar um grupo, precisamos, antes de mais nada, analisar os motivos, semelhantes e diferentes, dos participantes e até que ponto eles compreendem os objetivos do grupo.

Devemos considerar ainda que os grupos diferem quanto a sua estrutura e dinâmica, quanto aos seus objetivos, quanto a sua duração.

Pense um pouco na sua experiência pessoal como participante de um grupo. Observe o que ocorre com a saída de um elemento e/ou com a entrada de um novo membro.



Essa mudança na estrutura do grupo altera sensivelmente a sua dinâmica e o seu funcionamento. Alguém bastante extrovertido, alegre e criativo, afasta-se do grupo por uma razão qualquer. O que acontece? Os outros sentem falta deste elemento e expressam, verbalmente, sempre que surge uma situação específica que lembra a sua contribuição em momentos semelhantes. A dinâmica do grupo mudou e este se reestrutura, atribuindo a outros participantes aqueles papéis.

Continuando nossas reflexões sobre o trabalho com grupos, faremos um terceiro questionamento: Como levar o grupo, a assumir tarefas que visem ao desenvolvimento da comunidade?

Para se chegar a uma resposta satisfatória e objetiva, convém lembrar que cada pessoa é um ser inacabado, situado no tempo e no espaço, que busca o seu aperfeiçoamento.

Este aperfeiçoamento é uma conquista de cada dia e se inicia quando a pessoa passa a ter consciência de suas necessidades e aspirações, de suas potencialidades, de seus direitos e deveres, do papel que assume na sociedade e de sua responsabilidade.

Ao buscar os grupos como meio de realização, o homem procura receber dos membros: compreensão, amor, aceitação, consideração e respeito. Sofre a pressão do grupo e passa a interagir com os outros elementos no sentido de corresponder as suas expectativas. Os motivos do seu comportamento estão ainda muito caracterizados pelo amor de si mesmo. Aos poucos o grupo vai evoluindo, cada elemento vai atingindo um grau maior de maturidade e passa a ter consciência dos direitos de cada um e de seus deveres sociais de solidariedade para com todos.

Numa comunidade, por exemplo, quando se organiza um mutirão para construção de fossas, é importante que as pessoas envolvidas estejam realmente motivadas. No início do trabalho, cada elemento participante busca atingir sua meta pessoal, ou seja, ter uma fossa em casa. Uma vez atendida essa sua necessidade cada um é capaz de ver que há outras pessoas que também precisam ter a sua fossa e se dispõe a ajudar para que elas consigam.

Só neste estágio de sua evolução é que o homem tem consciência do bem comum e se sente motivado a trabalhar pela comunidade.

Muitos dos nossos insucessos no trabalho com grupos são devidos a nossa falta de sensibilidade para detetar o estágio em que se encontra o grupo e assim não exigir mais do que ele pode dar. "Queimar" etapas é atentar contra a liberdade do grupo e entravar o processo de desenvolvimento dos indivíduos e da comunidade.

Certamente, meu caro supervisor, você está pensando em cada um dos grupos existentes nas comunidades onde você trabalha.

É a COMUN que exige de você um tipo de acompanhamento específico, que difere de um grupo de apoio, de um clube de mães. Talvez lhe ocorra agora uma pergunta chave: Qual o papel que devo desempenhar junto a esses grupos? Como identificar o estágio de maturação em que cada grupo se encontra? Como ajudar esses grupos na consecução dos seus objetivos que possibilitam ao desenvolvimento da comunidade?

Primeiramente é preciso que você esteja atento para etapas do processo de crescimento do grupo que irão condicionar o seu comportamento e sua atuação.

A COMUN, por exemplo, ao ser estruturada, vivencia a fase inicial, comum a qualquer grupo, que é a de organização. Embora muitos dos elementos já se conheçam, cada um está com sua atenção voltada para dois aspectos: o seu relacionamento com os demais colegas e as funções que vai desempenhar.

Você, supervisor, irá assumir um papel de liderança no sentido de ajudar o grupo a se organizar, conhecer as normas da organização, seus objetivos e programas. Neste primeiro momento seu apoio será imprescindível e você deverá individualizar cada membro para que lhe possa dar uma assistência adequada e constante.

Como resultado dos processos de interação o grupo se torna mais coeso, na medida em que seus membros lutam para a realização de seus objetivos. As experiências partilhadas fazem surgir a reciprocidade de aceitação entre os membros.



Quando você trabalha com um grupo é importante observar essas fases que ocorrem no processo de evolução do grupo.

Nesta fase de organização o grupo começa por explorar a situação na qual se encontra, tendo em vista seus valores e necessidades, na busca dos objetivos formulados.

O grupo passa então a observar os papéis desempenhados pelos membros, há formação de subgrupos, de acordo com as afinidades, as influências exercidas por alguns elementos, ou seja, o processo de liderança.

A medida que o grupo vai cumprindo determinadas tarefas ocorre uma redução de tensão e um aumento de satisfação e de encorajamento mútuo. São então o grupo entra na fase de coesão e integração.

O processo de evolução do grupo ocorre em sentido circular. Após cada tarefa realizada / objetivo atingido, o grupo recomeça a explorar a situação e se reestrutura para enfrentar novas experiências.

Muito importante é que você, supervisor, esteja consciente de seu papel de educador e saiba compreender a dinâmica dos diversos grupos com os quais trabalha.

Isto lhe dará condições de colaborar com cada um no desempenho de suas tarefas sem substituí-lo no assumir responsabilidades. "Fazer fazer" é a missão do supervisor.

O respeito às características do grupo, à individualidade de seus membros, à cultura da comunidade deve ser sua atitude habitual a fim de que as mudanças ocorridas sejam a expressão dos desejos do grupo e a confirmação de seu direito de auto-determinação.

Com um abraço amigo, formulamos os melhores votos de êxito no trabalho.

Cordialmente,

Nádia Rodrigues da Silva

Nádia Rodrigues da Silva
Pela Equipe do SUSUG

B I B L I O G R A F I A :

CARTHRIGHT E ZANDER - Dinâmica de grupo. Herder,
São Paulo, 1969.

KLINEBERG, Otto - Psicologia Social. Fundo de Cultura,
Rio, 1957.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
MOBRAL



Prezado Supervisor,

Você já deve ter recebido a nossa 1a. correspondência abordando o tema planejamento.

Hoje vamos conversar sobre AVALIAÇÃO, assunto de grande importância em programas educacionais.

Vista sob uma perspectiva psicopedagógica, a Educação pode ser considerada como um processo ensino-aprendizagem, ou seja, como um processo de influência interpessoal (ensino) visando produzir mudanças de comportamento nas pessoas (aprendizagem). Estas mudanças decorrem das influências que a pessoa sofre do meio ambiente, mas também, e principalmente, da interação que esta pessoa estabelece com aquele que ensina e com o grupo do qual faz parte.

Assim, o processo educativo necessita de um planejamento que possibilite acompanhar o seu desenvolvimento e garanta a sua produtividade.

Certamente, recordando o assunto anterior, você já sabe que o processo de tomada de decisões caracteriza o planejamento.

As decisões são basicamente de 2 tipos:

- decisões relativas aos objetivos ou metas;
- decisões relativas a meios ou estratégias.

E o planejamento para ser válido precisa ser racional, isto é, o conhecimento/diagnóstico da realidade deve possibilitar uma seleção adequada de objetivos e de estratégias.

Você deve estar se perguntando sobre o porquê destas colocações iniciais. Será mesmo que o assunto desta carta é avaliação? Estas colocações objetivaram situar o papel da avaliação no processo de planejamento.

É a AVALIAÇÃO que vai julgar sobre a adequação dos objetivos e das estratégias.

Nesta correspondência vamos procurar enfocar o processo de avaliação, de modo mais sistemático, no sentido de analisarmos a validade de aplicar na prática os conhecimentos teóricos existentes sobre este assunto.

Inicialmente vamos abordar a conceituação do termo avaliação. O que significa avaliar?

Habitualmente se diz que avaliar significa "encontrar o valor da

MOBRAL
 CENTRO CULTURAL/CECUT
 SETA - LUDOC

alguma coisa". Avalia-se, por exemplo, o "valor" de um carro, de uma casa etc. Para encontrar o valor de uma coisa é necessário relacioná-la com outra que sirva de base para a comparação.

Em supervisão, avaliar quer dizer encontrar o valor de uma atividade, de um plano de trabalho, comparando-o com os objetivos pretendidos que, neste caso, servem como um padrão a partir do qual se fará a avaliação.

Sendo o MOBRAL uma agência de educação, a avaliação de seus programas educacionais será sempre de natureza educacional.

E em que consiste esta avaliação educacional?

Podemos conceituá-la como o processo de coletar, analisar e interpretar os fatos que interferem na eficácia e na eficiência de programas educacionais.

É a avaliação que determina a racionalidade das decisões que geraram o plano de trabalho e das ações por este produzidas. Isto significa que ela vai dizer se os objetivos definidos foram os melhores, tendo em vista os recursos (materiais e humanos) e o tempo disponíveis para atingi-los. Dirá também se as atividades e os meios/recursos empregados foram adequados àqueles objetivos.

Por exemplo: O MOBRAL surgiu como uma resposta à necessidade premente de erradicar o analfabetismo. Para atingir este objetivo o MOBRAL implantou, inicialmente, o Programa de Alfabetização Funcional. Várias atividades são desenvolvidas para o alcance dos objetivos pretendidos por este Programa, como por exemplo: a capacitação dos alfabetizadores. Que atividades poderão ser realizadas para atingir este objetivo? Uma delas é o treinamento, mas outras poderão ser realizadas para também atender a este mesmo objetivo, como por ex: visita à classe.

Você deve ter observado, portanto, que para o alcance de um mesmo objetivo existem várias alternativas. Daí surge a necessidade do planejamento para se adequar ao objetivo as alternativas que possibilitarão o seu atingimento.

E uma vez que a alternativa foi escolhida, a atividade foi planejada e executada, como vamos saber se esta alternativa foi a melhor, se a atividade foi bem realizada e se alcançou os resultados pretendidos?

É através da AVALIAÇÃO que se vai julgar, tomando os objetivos pretendidos como padrão, se as decisões foram racionais, ou seja, se foram eficazes e se a execução permitiu a consecução dos objetivos, isto é, se foi eficiente.

Sabemos que a avaliação é um processo dinâmico que caminha em dupla direção. Exige uma visão retrospectiva para o acompanhamento crítico do trabalho já realizado e uma visão prospectiva para verificar se as atividades previstas possibilitarão a obtenção dos objetivos fixados.

Muitas vezes se estabelece uma confusão quanto aos termos medir e avaliar. Vamos procurar distingui-los. Vejamos o que significa cada um:

- Medir é apenas comparar uma grandeza com uma unidade da mesma natureza. Por exemplo: o metro linear é a unidade para medir o comprimento. Medir é determinar, através de informações quantificáveis, o grau em que se está progredindo com relação aos objetivos determinados.

- Avaliar significa muito mais que medir: a medida é um aspecto da avaliação. Esta implica na interpretação dos dados que foram mensurados.

Ao avaliar, são determinadas as causas dos desvios importantes/significativos em função da atividade planejada e também as possíveis maneiras de agir a respeito.

Por exemplo: O registro numérico de classes de AF visitadas mensalmente na sua área de supervisão representa uma medida relacionada ao seu trabalho de supervisão ao PAF.

Entretanto, se após o registro você fizer uma comparação com as realizadas no mês anterior e com o nº de classes existentes na área, analisando e detectando as possíveis causas/pontos de estrangulamento, você estará fazendo uma avaliação da atividade realizada. Este estudo criterioso servirá como um diagnóstico para o seu próximo planejamento.

Antes de continuarmos falando deste assunto, sugerimos que você interrompa a sua leitura. Reflita um pouco sobre o que leu até agora. Pense nas informações que lhe foram transmitidas e a relação que existe entre elas e o trabalho que você realiza.

Após esta breve reflexão, tão necessária para que você observe as ligações entre o conteúdo aqui apresentado e o seu trabalho como supervisor, vamos prosseguir com uma pergunta: o quê avaliar? qual o objeto da avaliação? com o que a avaliação se ocupa?

A avaliação de um programa educacional pode ter vários objetos tais como:

- os objetivos do Programa;
- as etapas previstas para o seu desenvolvimento;
- as atividades realizadas;
- as técnicas e os recursos empregados;
- a atuação das pessoas ou dos grupos responsáveis;
- as mudanças de comportamento dos beneficiados.

A avaliação do seu trabalho como supervisor vai ter como finalidade determinar as causas que prejudicaram o desenvolvimento da ação planejada e estabelecer as possíveis maneiras de agir sobre a situação detectada. Para isto é que existe supervisão — o acompanhamento da ação durante todo o seu desenvolvimento. A supervisão visa à melhoria do processo e o processo educativo não pode ficar entregue à sua "própria sorte" e na expectativa de dar certo ou não, sem um acompanhamento permanente quanto ao seu planejamento e execução.

Esta avaliação deve abranger todos os elementos envolvidos na atividade realizada, por mais simples que ela seja.

Por exemplo: Você realizou uma reunião com a COMUN. O que você vai avaliar? Ao preparar/planejar esta reunião você formulou os objetivos que seriam alcançados. Ao término desta atividade você vai verificar se realmente estes propósitos foram atingidos:

- . se as etapas previstas foram realizadas satisfatoriamente;
- . se as técnicas e os recursos empregados contribuíram para facilitar a consecução dos objetivos;
- . se houve participação desejável dos elementos presentes;
- . se o tempo foi suficiente.

Estes são alguns dos questionamentos que poderão ser feitos por você para avaliar esta atividade realizada. Não se deve esquecer, entretanto, de outro aspecto que precisa ser avaliado: o seu papel como coordenador da reunião.

Como você deve ter observado, o grande objetivo da avaliação é, portanto, testar/verificar a eficácia e a eficiência de qualquer tarefa executada. Além deste objetivo maior, ela pretende também:

- . funcionar como realimentadora do programa/atividade tendo em vista a consecução dos objetivos;

- . informar a clientela e a organização, em seus diferentes níveis, quanto aos resultados alcançados pelo programa ou atividade;
- . adequar o programa ou a atividade às necessidades e interesses da clientela e da comunidade.

Para que a avaliação possa atingir sua finalidade deve atender a alguns requisitos, como por exemplo, ser:

- contínua - A avaliação deve acompanhar a ação, a partir do seu planejamento, com uma visão crítica de antes, durante e depois.
 Nesta visão crítica para a montagem do planejamento (o antes) ela visa a um diagnóstico da realidade/situação na qual se pretende intervir.
 Durante a execução, a avaliação permite detetar se está ou não havendo produtividade na ação em desenvolvimento, ou seja, se está sendo realizada conforme o que foi planejado e se está produzindo o resultado esperado.
 A avaliação final, após a execução do trabalho, permite determinar se os objetivos foram alcançados e se o rendimento foi satisfatório. Esta avaliação se preocupa com o produto, isto é, com o atingimento dos objetivos educacionais estabelecidos, tomando como indicadores as mudanças de comportamento pretendidas pelo Programa/Projeto/Plano.
- científica - A avaliação deve obedecer a uma sistemática pré-estabelecida, estruturada em função do objetivo da avaliação.
- eficaz e eficiente - A avaliação será eficaz se estabelecer e selecionar corretamente as decisões em função dos objetivos e será eficiente se executar bem aquilo que decidiu fazer.
- estimulante - A avaliação deve despertar na equipe responsável pela execução das atividades uma vontade, cada vez maior, de melhorar o seu trabalho e crescer profissionalmente.
- participativa - A avaliação precisa ser assumida por todas as pessoas envolvidas no trabalho quer sejam aquelas responsáveis pela coordenação, quer as que se encontrem a nível de execução. Inclui também as pessoas diretamente beneficiadas com as atividades realizadas.

- global - A avaliação deve ter uma visão integral, isto é, deve se referir a todos os elementos envolvidos no processo, relacionando as partes que compõem o TODO e avaliando-as em função dos objetivos.

Acreditamos que diante de todas estas colocações apresentadas, Você, como supervisor, já tenha sentido a importância da avaliação para o trabalho de supervisão. É um processo e não o produto de uma atividade isolada, mesmo porque, como já dissemos anteriormente, cada atividade está relacionada aos objetivos de um plano, de um programa.

E como ela se desenvolve continuamente, fornece subsídios para que você atue realmente como supervisor realimentando a execução para que a mesma atinja os objetivos pretendidos.

Os recursos utilizados para avaliação do trabalho de supervisão envolve instrumentos e técnicas diversificadas que podem ser: discussão em grupo, questionários, relatórios, observações a respeito do desempenho dos supervisionados, etc.

É preciso não esquecer, entretanto, de que o esquema de avaliação de qualquer tarefa deve determinar clara e objetivamente:

- . o que avaliar
- . como avaliar
- = quando avaliar

Mas qual é realmente a importância da avaliação do trabalho de supervisão?

A resposta está em que os resultados obtidos, positivos ou negativos, devem ser considerados nos próximos planejamentos de modo que o processo educacional se torne cada vez mais eficiente e que a supervisão contribua para o alcance dos objetivos pretendidos.

Portanto, torna-se importante a parcela da sua contribuição, supervisor, como a de todos os seus colegas, para que o MOBIL possa atingir os objetivos pretendidos.

Sabemos que há dificuldades, que as âzrefas nos absorvem e cada um de nós pode correr o risco de se deixar envolver a tal ponto que não nos sobre tempo para uma reflexão mais séria, mais criteriosa, sobre a responsabilidade e a importância do trabalho que realizamos.

De uma coisa, porém, estejamos certos: o essencial de nossa vida é

que fique, em alguma parte, a semente e o fruto do nosso esforço,
da nossa participação.

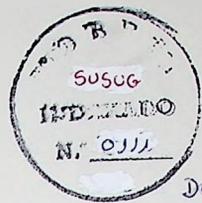
Cordialmente,

Jose Luiz Oliveira
José Luiz Oliveira
pela Equipe do SUSUG

Fontes de consulta:

- Administração e Supervisão em Educação - Janise Pinto Peres
- Introdução à Supervisão Escolar - Imídio Nêrici

CERTIFICADO AOS SUPERVISORES



Situação das COEST/COTER - resultado do levantamento efetuado em maio de 1980.

Introdução

Em 1978, como conclusão do Encontro Anual de Supervisão, foi criado e distribuído para todas as Coordenações um modelo padronizado de certificado aos Supervisores juntamente com o texto do projeto que o instituiu e orientava seu preenchimento.

A quantidade de certificados enviada para cada Coordenação foi calculada de modo a permitir a concessão dos mesmos aos SE, SA, ST por um período de 3 (três) anos.

Passados os dois primeiros anos sentimos necessidade de conhecer que tratamento foi dado aos certificados visando sobretudo replanejar a impressão de novos certificados para os anos vindouros, caso tivessem resultado em estímulo positivo.

Para tal encaminhamos as Coordenações, em abril de 1980, um pequeno questionário de coleta de informações, cujos resultados obtidos passaremos a descrever.

Das 27 Coordenações a que nos dirigimos recebemos 24 respostas. Deixaram de prestar informações as COEST Paranã e Rio Grande do Norte e a COTER Roraima.

Resultados

A 1a. pergunta formulada referiu-se ao recebimento dos certificados em 1978. Como resposta tomamos conhecimento que 2 (duas) Coordenações - Bahia e MatoGrosso do Norte - não receberam esse material.

RECEBERAM OS CERTIFICADOS	Nº COEST/COTER	%
SIM	22	92
NÃO	2	8
TOTAL:	24	100

Em seguida interessou-nos saber se os Supervisores haviam recebido os certificados e a que períodos corresponderam.

Os resultados foram os seguintes:

. quanto ao recebimento

SUPERVISORES RECEBERAM OS CERTIFICADOS	Nº COEST/COTER	%
SIM	17	71
NÃO	3	12
SÕ OS QUE SAIRAM	4	17
TOTAL:	24	100

. quanto à época

ANOS CORRESPONDENTES	f	%	MOTIVO
1978 e 1979	10	48	-
sõ 1978	6	28	Não completaram o preenchimento dos Certificados 79, mas a entrega já foi programada.
sõ 1979	1	5	Não dispunham dos dados referentes a 1978
referente ao pe ríodo que traba lharam	4	19	-
TOTAL:	21	100	

A análise dessas informações nos indicou que apenas a COEST Pernambuco não distribuiu os certificados apesar de os terem recebido. Os dois outros informantes (BA e MT) não distribuíram por não terem recebido.

O restante das Coordenações encontra-se atrasado na concessão dos certificados. Menos da metade (10) fizeram a entrega referente a 1978 e 1979. Em 6 (seis) Coordenações a entrega referente a 1979 já estava sendo preparada. Somente a COEST/GO fez a entrega apenas referente a 1979 por não conseguir reconstituir os dados relativos ao ano anterior.

Vale destacar o engano na interpretação das orientações sobre a distribuição dos certificados. A idéia original é da concessão ser relativa a cada ano decorrido na função de supervisor. No caso do supervisor se desligar antes do final do ano (época própria para ser realizada a entrega) receberia seu certificado até o mês em que atuou na função.

Ocorreu que 4 (quatro) Coordenações - AL - SE - RO - PI - compreenderam que os certificados sō seriam dados aos supervisores que deixassem o trabalho do MOBREAL ou seja no momento de seu desligamento.

Para tanto serā necessārio reorientar ou mesmo se discutir que alternativas pretendem adotar doravante, qual sejam: concessão anual a todo o grupo ou concessão individual aos supervisores que deixam o MOBREAL.

Interessou-nos ainda saber se as Coordenações possuīam certificados em branco para fazer a entrega relativa a 1980.

Das 24 Coordenações Estaduais/Territoriais 15 possuem certificados para conceder aos supervisores, relativos ao ano em curso. As 9 (nove) COEST restantes necessitam receber nova remessa desse material para dar continuidade às concessões jã feitas ou para iniciar a distribuição (caso da Bahia e Mato Grosso do Norte).

Somando as quantidades necessārias indicadas por estas COEST tem-se um total de 430 certificados assim distribuīdos: BA-120; SC-60; MA, MT, GO-50 cada; PB-40; CE-30; DF-20; SP-10.

Considerando que a remessa inicial de certificados foi calculada de modo a permitir a distribuição dos certificados por três anos consecutivos, foi necessārio, saber dos Coordenadores Adjuntos se deverīamos continuar encaminhando este tipo de comprovante aos supervisores. As respostas mostram que sōo unānimes no que diz respeito ā continuidade da concessão dos certificados sendo que um deles opinou para que a entrega sō se faça quando o supervisor se desligar da função e 8 (oito) Coordenadores Adjuntos opinaram sobre a necessidade de reformular o modelo atual.

Analisando o conjunto de sugestões e observações feitas no final do questionário vemos que algumas delas dizem respeito a esta reformulação. Sōo elas:

- Ampliar o espaço para o item projetos desenvolvidos.
- Acrescentar espaço para indicar a carga horāria dos treinamentos.
- Acrescentar a coluna de conteúdo e carga horāria de cada atividade funcional realizada pelos supervisores.

- Constar no verso apenas:

Treinamentos recebidos - carga horária

Treinamentos ministrados

Projetos desenvolvidos

Atividades realizadas (visitas de supervisão, reuniões realizadas etc).

- Constar no verso apenas os cursos ou treinamentos recebidos durante o ano.

- Deixar o verso do certificado em branco para que o preenchimento seja de acordo com as necessidades de cada UF.

Outras sugestões são:

- criar outro modelo para os ENSUG (3)

- estabelecer um prêmio para ser sorteado (como por ex. uma viagem a outra Coordenação) visando estimular os supervisores (2).

Conclusões

O presente levantamento atingiu plenamente seus objetivos já que permitiu à Coordenação do SUSUG conhecer o tratamento dispensado aos certificados.

Os resultados revelaram que duas Coordenações não receberam o material quando de sua distribuição e, ao mesmo tempo, não fizeram nenhum tipo de reclamação ao MOBRAL Central. Outras não tinham processado o preenchimento dos certificados para fazer a entrega, tendo sido alertadas para tal quando receberam o questionário de coleta de informações.

Destacam-se ainda as Coordenações que não compreenderam a proposta de concessão anual dos certificados a todos os supervisores em exercício na função e portanto só distribuíram aos que deixaram o MOBRAL.

Todas as Coordenações são favoráveis a entrega de certificados de estímulo aos supervisores e acham que este procedimento deve ser mantido.

A causa apontada para o atraso na entrega dos certificados diz respeito às dificuldades no preenchimento do verso onde são

explicitadas as atividades desenvolvidas pelos supervisores no período a que os certificados se referem.

Para resolver tal problema um grupo de Coordenadores Adjuntos sugere a modificação no modelo do certificado, o que para nós não acarretará maiores problemas já que teremos que proceder a uma nova impressão visto não possuímos estoque de certificados.

Nossa tarefa posterior a este levantamento será então analisar mais detidamente as sugestões para reformulação do modelo atual, elaborar a minuta do novo certificado e submetê-lo à aprovação dos Coordenadores Adjuntos.

Poderemos também voltar a discutir ou mesmo deixar a cargo de cada Coordenação o estabelecimento da época para proceder a entrega do certificado: no final de cada ano ou quando o supervisor se desligar de função.

28/11.9



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
M O B R A L

7a. Correspondência / 1978



Caro Supervisor,

Na correspondência anterior procuramos apresentar a Você algumas reflexões sobre a importância do conhecimento de si mesmo.

É a procura do seu Eu, daquilo que você é, de suas qualidades e de seus defeitos, suas necessidades e seus interesses, de suas aspirações, que vai levá-lo a esta descoberta tão importante: - a riqueza que existe em cada um de nós.

"Ninguém pode avançar no caminho a não ser que se torne ele mesmo o caminho".

Nesta carta vamos falar de um outro assunto que, de certo modo, complementa o tema da carta anterior: - o comportamento humano.

O animal vive as suas relações com o mundo exterior segundo uma forma única e imutável. O homem, entretanto, se encontra numa variedade de relações com o mundo exterior, transformando-o materialmente, conhecendo-o, contemplando suas belezas naturais etc. Por sua força de afirmação pessoal enfrenta a natureza para vencer os obstáculos e construir novos caminhos.

Este comportamento variado e diverso corresponde, por sua vez, à variedade e diversidade das suas necessidades especificamente humanas.

Tais necessidades decorrem de sua natureza física, mental, emocional e espiritual.

Do ponto de vista puramente biológico, verificamos que toda a atividade do organismo é dirigida para o meio ambiente no sentido de estabelecer contatos e trocas para que possa se manter vivo. O alimento, o ar, o movimento lhe são necessários.

^ necessidade de contato psico-social também é fundamental. A integração do homem não se faz apenas na esfera biológica. A cada momento ele está construindo sua personalidade pelo contato com seus semelhantes.

Ele se esforça por manter-se e expandir-se. O homem tem necessidade de ocupar o "seu" lugar em um grupo.

Tanto no nível psico-social como no nível biológico, estas duas necessidades estão necessariamente ligadas uma a outra.

Assim como o organismo se mantém e se expande num contato com o ambiente, o homem também desenvolve e expande sua personalidade social e psíquica em todas as formas de contato com outras pessoas.

É sentindo-se amado, reconhecido que o homem se "abre" para o outro, torna-se capaz de se dar a uma causa objetivamente válida, desenvolve o seu espírito de solidariedade e cresce realmente.

Na carta anterior, ao falarmos sobre o ser humano, enfatizamos que a personalidade se reflete no comportamento de cada pessoa.

Entende-se portanto como comportamento a resposta significativa que o homem dá a uma situação de vida.

Observe este exemplo:

Quando se apresenta um estímulo a um motorista que guia seu carro, como a luz vermelha dos sinais de tráfego, espera-se que ele freie o carro e pare, ou se conserve parado se assim já estiver. Mas nem sempre esse comportamento pode se manifestar da mesma forma. Mesmo quando ele ocorre, pode se apresentar sob formas diversas com reações de indiferença, prazer ou raiva. A estrutura e a dinâmica da personalidade do indivíduo, naquele momento e naquelas condições determinam o seu comportamento. Por quê?

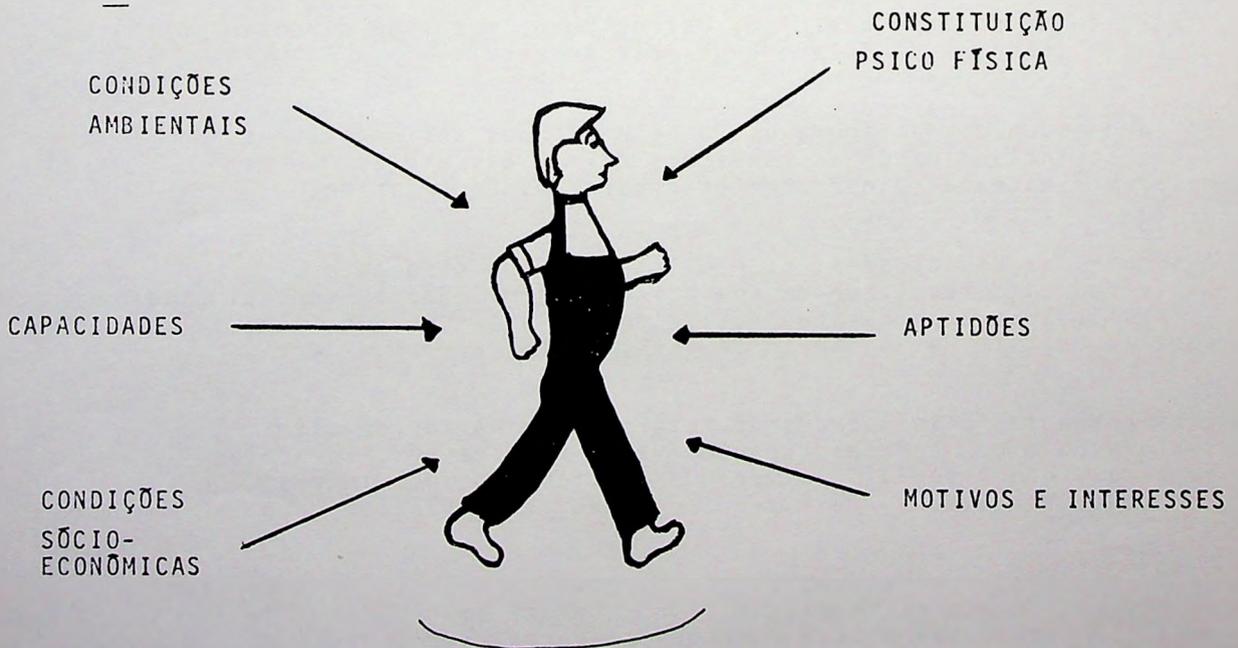
Os atributos físicos (visão, coordenação motora), fatores cognitivos (compreensão, aprendizagem), condições emocionais (medo, prazer, frustrações, conflito, interesses etc.), estados de capacidade (habilidade para controlar o veículo), condições



socialmente criadas (pedestres, outros veículos, controle policial) e agentes ambientais (condições do tráfego, do solo, do clima, da iluminação, do próprio veículo) todos eles atuam simultaneamente, sobre o indivíduo influenciando no seu comportamento. Embora o comportamento possa ser previsto sob certos aspectos, todo ato humano é pessoal, isto é, depende da personalidade do indivíduo, de suas condições no momento e das variáveis externas as quais de alguma forma facilitam, dificultam ou impedem suas reações.

Por isso muitas vezes estranhamos o comportamento de determinada pessoa porque esta não correspondeu ao que esperávamos. Cabe-nos analisar antes de julgar o que teria influenciado para que o seu comportamento se modificasse.

Podemos admitir que as diferenças do comportamento resultam, globalmente, da interação dos elementos discriminados na figura abaixo.



Do lado direito da figura verifica-se a ocorrência de fatores predominantemente biológicos, herdados ou de alguma forma fortemente afetados pelo conteúdo genético.

No componente psíco-físico estão incluídos fatores que podem predispor o indivíduo a certos comportamentos ou dificultar outros como as condições de saúde, estados carenciais, perturbações neurofisiológicas, orgânicas ou emocionais de origem física.

Um segundo componente, são as aptidões nas quais se admite a influência de fortes cargas genéticas, como por exemplo: a aptidão para música, desenho, cálculo etc.

O terceiro componente é formado pelos motivos e interesses, muitos dos quais basicamente atuantes como funções naturais da espécie (sobreviver, comer, evitar o desconforto físico, ter liberdade de movimento etc), e outros como frutos da dimensão social do homem (maneira da falar, de vestir-se etc.).

Do lado esquerdo da figura estão as condições ambientais nas quais se incluem desde as condições climáticas até as que se referem a material, instrumentos e horários de trabalho.

A seguir, as capacidades, as habilitações que dispõem o indivíduo como resultado de sua aprendizagem. São os conhecimentos, as habilidades técnicas ou profissionais, a língua que fala, a destreza adquirida no manejo de instrumentos etc.

E, finalmente, a influência de fatores originários do clima sócio-econômico, como as expectativas e as pressões, os apelos, as necessidades sociais, o mercado de trabalho incluindo-se também os resultados da vivência grupal, das relações grupais.

Desta variedade de fatores surgem comportamentos que se expressam no relacionamento entre pais e filhos, entre amigos, na vida conjugal, no trabalho onde quer que se encontre o indivíduo.

Entretanto, a maior parte do comportamento humano expressa um esforço para obter satisfação emocional ou evitar ameaças emocionais.



Nós buscamos aquilo de que gostamos e fugimos do que não gostamos ou tememos.

Mesmo o comportamento que não parece ser emocional serve a fins emocionais.

Por exemplo: hábitos rotineiros tornam-se, muitas vezes, intrinsecamente satisfatórios. Os indivíduos ligam-se a objetos familiares e podem ficar aborrecidos se não podem ter o seu costumeiro cafezinho, ou o seu jornal.

Os problemas não surgem porque as emoções estão presentes mas sim porque estas são mal usadas.

As pessoas entram em dificuldades não porque elas têm emoções - as emoções são boas em si - mas por causa de tentativas errôneas de reprimir, distorcer ou disfarçar suas verdadeiras emoções.

O erro comum é ignorar os fatores emocionais. O homem que faz de conta, para si mesmo, que ele é uma máquina, movido apenas por idéias e preocupado apenas com precisão, sofre uma grave ilusão. Pode ser que ele não reconheça seus sentimentos, porém as emoções não deixam de estimular suas glândulas. Ele não poderá viver uma vida sensata enquanto não diminuir a tensão de sua repressão severa, de modo a novamente começar a sentir.

O mesmo ponto de vista errôneo, às vezes, faz com que os grupos de trabalho ignorem sentimentos. Eles dizem: - "Nós temos muito que fazer. Vamos deixar de lado estes sentimentos pessoais e tratar do trabalho".

O que acontece então é que os sentimentos são forçados a operar "por baixo da mesa".

Um segundo erro comum é o de disfarçar certos sentimentos e agir como se eles fossem diferentes, em qualidade, do que são realmente.

A distorção é quase sempre na direção de algum modelo falso considerado socialmente desejável.

Por ex.: Um indivíduo pode fazer de conta para si e para os outros que ele quer ser bem sucedido e que a organização para a qual trabalha progrida; estranhamente porém suas ações têm o efeito exatamente oposto.

Ele continua a repetir, involuntariamente, os mesmos erros que destroem sua carreira e prejudicam a organização que ele diz estar procurando servir. Há pessoas que se queixam de certos "comportamentos" porém se apegam a eles e resistem a todo esforço para libertar-se deles.

Existem outras distorções dos sentimentos em nossa vida. Analisemos o fenômeno chamado de transferência. Já ocorreu com você encontrar certas pessoas pela primeira vez e sentir algumas impressões fortes?

Algumas pessoas, de início, lhe agradaram enquanto que outras você preferiria evitar? Não lhe pareceu, quase instantaneamente, que alguns eram calorosos e outros frios? Alguns lhe inspiravam maior confiança que outros? Em que se basearam estas primeiras impressões?

Principalmente na semelhança com outras pessoas que foram importantes em sua vida. As impressões e expectativas possivelmente não terão nada a ver com as pessoas encontradas no momento.

Entretanto, impressões passadas e as conseqüentes expectativas operam rápida e poderosamente. Os erros induzidos não são corrigidos facilmente. Nós não gostamos, muitas vezes, de determinada pessoa e não sabemos porquê. Nós a evitamos - e ela sente nossa reação e por isso não gosta de nós. A pessoa acaba sendo tão desagradável quanto nós esperávamos que ela fosse.

Muitas vezes nós procuramos a companhia de uma pessoa que cremos, irá nos agradar.

Esta reage ao nosso interesse, satisfatoriamente, e a simpatia acaba sendo mútua.

Porém, se nós tivéssemos tratado o indivíduo rejeitado como um amigo ele poderia ter-se tornado tão simpático para nós quanto



aquele de quem nós desde o início esperávamos gostar.

Nós erroneamente usamos nosso talento intuitivo de "sabermos" de saída como é que o outro vai se revelar no convívio conosco.

Isto pode ser causa de enganos intermináveis, pois tais julgamentos precipitados não são dignos de confiança.

Nestas considerações apresentadas acima procuramos mostrar que todo ser humano nasce numa sociedade já existente. Assim portanto o ambiente social - pessoas e avaliações das pessoas - é uma parte significativa do mundo ao qual o homem reage revelando o seu comportamento social.

Examinemos alguns problemas que a pessoa enfrenta como membro de um grupo social.

Por exemplo: O aluno endiabrado que atira bolinhas de papel em geral pode revelar nesta forma de comportamento que está reagindo à falta de atenção por parte dos demais membros do grupo.

Nós temos necessidade de sermos incluído num grupo, de nos associarmos a outras pessoas.

Esta se manifesta como o desejo de merecer consideração e de atrair atenção e interesse. Ser reconhecido e receber atenção são partes integrantes da distinção que o indivíduo faz entre ele próprio e os outros. O extremo dessa identificação é ser compreendido. Ser compreendido implica em que alguém reconhece a sua individualidade.

Através do trabalho em grupo busca-se o crescimento do indivíduo além de ser atendida algumas de suas necessidades.

Entretanto a experiência de grupo pode ser usualmente "dolorosa" para muitas pessoas. Embora optemos por participar em atividades de grupo para aprender mais sobre nós mesmos, experimentar novos comportamentos e ampliar nossas habilidades em lidar com outras pessoas, é frequente ocorrer resistência a este processo pois o mesmo é ameaçador e solicitante.

As pressões para a auto-abertura, intimidade e confrontação poderão desencadear mudanças em nossos valores, concepções, precipitar ansiedade, vergonha, culpa e outros sentimentos desconfortáveis.

Há uma tendência natural em evitar tais sentimentos e cada um de nós desenvolve suas formas prediletas de comportamento. Cada um de nós traz seu conjunto habitual de defesas para o grupo. Como entretanto esses mecanismos de defesa ou comportamentos de fuga interferem com o crescimento individual e do grupo é importante reconhecê-los e lidar com eles de maneira eficaz.

Os mecanismos de fuga são os mais utilizados para evitar um nível de envolvimento honesto e real no processo de grupo.

Através da intelectualização, um indivíduo manipula suas emoções de uma maneira objetiva, interpretativa para se assegurar de que jamais se deparará com sentimentos autênticos e profundos.

Às vezes, todo grupo escolhe envolver-se em discussões, de natureza social e geral, aparentemente válidas mas evasivas e pouco proveitosas.

A generalização, outro mecanismo utilizado, representa a tendência de fazer afirmativas de caráter geral e impessoal sobre o comportamento grupal, em vez de aplicá-las diretamente a si mesmo ou a um participante específico.

Por exemplo: Uma pessoa poderá dizer: - "As pessoas podem realmente ficar tensas quando ocorre um silêncio muito prolongado". Quando na verdade o que ela quer dizer é: - "Este silêncio está me perturbando muito".

Na projeção, o indivíduo atribui a outros, traços que são inaceitáveis nele mesmo. Por exemplo:

Alguém que esteja competindo pela atenção do grupo poderá atacar outro membro por utilizar em demasia o tempo do grupo.

A racionalização significa uma tentativa de justificar um comportamento mal adaptado substituindo "boas" razões pelas reais.



Por exemplo: "Eu não estou lucrando muito neste grupo porque não há muitas pessoas da minha idade e eu não consigo me relacionar bem ou se eu estivesse em outro grupo garanto que seria diferente".

O alheamento é outro mecanismo que poderá variar desde um ar enfadonho até a própria retirada física. Pessoas consistentemente silencionas poderão ser aprendizes passivas mas não estão crescendo interpessoalmente, assim como grupos que silenciam com frequência estão fugindo da situação em si.

Cabe lembrar que o importante é analisar estas situações e minimizá-las para que sejam vencidas a fim de alcançar o pleno potencial de relacionamento humano.

Supervisor - esperamos que estas reflexões contribuam para uma maior compreensão sobre o comportamento humano e, conseqüentemente, para a melhoria do seu relacionamento com as demais pessoas, facilitando o seu desempenho na grande tarefa que lhe compete supervisionar.

Cordialmente,

Nádia Rodrigues da Silva
 Nádia Rodrigues da Silva
 Pela Equipe do SUSUG

Fontes de Consulta:

Psocologia Social - Jean StoitzeI
 Orientação e Desenvolvimento do Potencial Humano - Oswaldo de B. Santos
 A Sociedade Humana - Kingoley Davis
 Ética - Adolfo Sanchez Vasquez
 Elementos de Psicologia - David Kiech e Richard Antchfield

P8/11.8



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

8a. Correspondência/1978



Prezado Supervisor,

Esta é a última correspondência de 1978. Chegamos ao final do ano com a satisfação do dever cumprido e a esperança de novas realizações no ano de 1979.

O trabalho é a expressão de nossa vida e uma forma de realização. É na ação que a gente se descobre, e encontra o sentido da existência. O essencial é que estejamos abertos para aproveitar toda a experiência vivida e incorporar novos conhecimentos.

Estamos vivendo os últimos momentos de 1978 e vale a pena aproveitá-los para um exame retrospectivo do que foram as nossas ações, quais os resultados que alcançamos e o que mais poderíamos ter feito.

Avaliar o nosso trabalho é condição indispensável para progredirmos. Daí, caro Supervisor, a sugestão para que você dê uma parada e faça uma revisão do que foram as suas atividades durante este ano. Tomando por base as funções do Supervisor, os programas do MOBRAAL que estão sendo desenvolvidos na sua área, procure avaliar a sua atuação. Quais as dificuldades que você encontrou, como as superou e, se não o fez, quais os bloqueios que o impediram. Por outro lado, o aspecto mais pessoal também é importante ser analisado. Como se processou o seu relacionamento com os colegas, o que adquiriu em termos de conhecimentos, de convivência etc.

O MOBRAAL é uma organização que dá muita abertura para o trabalho e apela muito para a criatividade. Não tem "receitas prontas", para muitas situações que se apresentam no decorrer de sua ação mas tem o bom senso de dar liberdade para agirmos no sentido de solucionar problemas que afetam o nosso trabalho. Dependem muito de nós os resultados alcançados. A diversidade de situações encontradas em campo é um constante desafio à iniciativa, força de vontade e perseverança.

Convém lembrar que se a objetividade é a primeira qualidade necessária a quem avalia, não menos importante é o otimismo. Muitas vezes somos levados ao desânimo frente aos insucessos, e que se constitui um fator altamente negativo em nosso trabalho. Detetar os pontos negativos é uma necessidade, principalmente para neutralizar os seus efeitos, reforçando tudo aquilo que foi positivo. Mas a atitude de otimismo é a força propulsora que dinamizará as ações na direção de objetivos.

Caro Supervisor, em cartas anteriores foram abordados vários temas como planejamento, avaliação, relações humanas, trabalho com grupos/comunidades, personalidade e comportamento. O objetivo dessas cartas não se prendeu apenas a aumentar o seu conhecimento ou fazer com que fossem revistos conteúdos que você já conhecia. Elas visavam, também, provocar mudanças em seu comportamento para melhorar cada vez mais o trabalho que você realiza.

A Coordenação do SUSUG acompanha com interesse a sua atuação em campo, confia no seu entusiasmo e dedicação. E neste momento envia a você um agradecimento muito sincero pela sua participação eficiente no desenvolvimento dos trabalhos da Organização durante este ano expressando-lhe os nossos votos de um feliz Natal. Que este seja repleto de alegria e amor como prenúncio de um Ano Novo marcado por muita paz e confiança.

Queremos, ainda, enviar a você uma mensagem que também poderá ajudá-lo a refletir sobre o trabalho que desenvolveu no ano de 1978.

"O TRABALHO"

Khalil Gibram

"Vós trabalhais para acompanhar o ritmo da terra, e da alma da terra.

Porque ser indolente é tornar-se um estranho às estações e afastar-se do cortejo da vida, que avança com majestade e orgulhosa submissão rumo ao infinito.

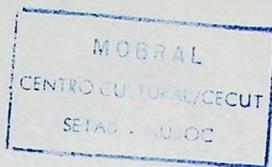
— Quando trabalhais, sois uma flauta através da qual o murmúrio das horas se transforma em melodia.

Quem de vós aceitaria ser um caniço mudo e surdo quando tudo o mais canta em uníssono?

Sempre vos disseram que o trabalho é uma maldição; e o labor, uma desgraça.

Mas eu vos digo que, quando trabalhais, realizais parte do sonho mais longínquo da terra, desempenhando assim uma missão que vos foi designada quando esse sonho nasceu.

E, apegando-vos ao trabalho, estais na verdade amando a vida. E quem ama a vida através do trabalho, partilha do segredo mais íntimo da vida.



Mas se, em vossas dores, chamais o nascimento uma aflição e a necessidade de suportar a carne, uma maldição inscrita na vossa frente, então eu vos direi que só o suor de vossa frente lavará esse estigma.

Disseram-vos que a vida é escuridão; e no vosso cansaço, repetis o que os cansados vos disseram.

E eu vos digo que a vida é realmente escuridão, exceto quando há um impulso.

E todo impulso é cego, exceto quando há saber.

E todo saber é vão, exceto quando há trabalho.

E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor.

E quando trabalhais com amor, vós vos unis a vós próprios e uns aos outros, e a Deus.

E que é trabalhar com amor?

É tecer o tecido com fios desfiados de vosso próprio coração, como se vosso bem-amado tivesse que usar esse tecido.

É construir uma casa com afeição, como se vosso bem-amado tivesse que habitar essa casa.

É semear as sementes com ternura e recolher a colheita com alegria, como se vosso bem-amado fosse comer-lhe os frutos.

É por em todas as coisas que fazeis um sôpro de vossa alma.

E saber que todos os abençoados mortos vos rodeiam e vos observam.

Muitas vezes ouvi-vos dizer como se estivésseis falando em sonho: "Aquele que trabalha no mármore e encontra na pedra forma de sua alma, é mais nobre do que aquele que lavra a terra.

E aquele que agarra o arco-Íris e o estende na tela em formas humanas, é superior àquele que confecciona sandálias para nossos pés".

Porém eu vos digo, não em sono, mas no pleno despertar do meio-dia, que o vento não fala com maior doçura aos carvalhos gigantes do que à menor das folhas da relva;

E grande é somente aquele que transforma o ulular do vento numa canção tornada mais suave pelo seu próprio amor.

O trabalho é o amor feito visível.

E se não podeis trabalhar com amor, mas somente com desgosto, melhor seria que abandonásseis vosso trabalho e vos sentásseis à porta do templo a solicitar esmolas daqueles que trabalham com alegria.

Pois se cozerdes o pão com indiferença, cozeréis um pão amargo, que satisfaz somente à metade da fome do homem.

E se espremerdes a uva de má vontade, vossa má vontade se destilará no vinho como veneno.

E ainda que canteis como os anjos, se não tiverdes amor ao canto, tapais o ouvido do homem às vozes do dia e às vozes da noite".

Atenciosamente,

A Equipe do SUSUG.

*Maria Augusta Teixeira
Mariana Mariana - Julia Mariana
Márcia Rodrigues*

*Maria Juliana
Márcia de Paoli Amunco*

*Fátima Regina de Souza Pinto
José Luiz Oliveira*