

*microfilm*

PLANO DE TRABALHO DO SUSUG/1978

## I - INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade da formulação de um plano de Trabalho do SUSUG para o ano de 1978, procurou-se estabelecer pontos fundamentais que sirvam de direcionamento para esta montagem.

Logicamente estes pontos estão relacionados com as características e as linhas de ação do Subsistema. Por outro lado tais pontos deverão ser adaptados à realidade de trabalho de cada COEST/COTER.

Para que se possa estabelecer no referido plano as Diretrizes Básicas, é necessário conjugar as idéias emanadas do MOBREAL Central com as sugestões/solicitações advindas do campo, a fim de que o trabalho do SUSUG se desenvolva de forma integrada.

Portanto tais Diretrizes a serem desenvolvidas em cada Unidade da Federação deverão ser compatibilizadas com o "Plano Estratégico — 1978 a 1980". A política de ação do MOBREAL Central para 1978 propõe estratégias para a diversificação de programas/projetos/atividades a serem deslanchados tendo em vista dois grandes objetivos: a erradicação do analfabetismo e a sedimentação do processo de Educação Permanente.

## II - PONTOS BÁSICOS QUE CONSTITUIRÃO O PLANO DE TRABALHO DO SUSUG EM 1978

### 2.1. Objetivos

Em termos mais amplos pretende-se através de uma série de procedimentos manter o Subsistema de Supervisão Global orientado para o desempenho de suas funções de forma sempre eficaz, a fim de que o Sistema MOBREAL possa obter continuamente, pela participação comunitária, um êxito cada vez maior quanto:

- à erradicação do analfabetismo;
- à sedimentação do processo de Educação Permanente.

Para tanto, torna-se necessário:

- Desenvolver mecanismos de capacitação dos Supervisores do Subsistema que visem o aperfeiçoamento técnico na área da supervisão, bem como o conhecimento aprofundado dos programas do MOBREAL em execução.
- Estabelecer e/ou reforçar procedimentos para o trabalho do Subsistema, que viabilizem a operacionalização de suas atividades.

- Promover oportunidades aos supervisores do Subsistema que contribuam como estímulo para o desempenho de suas tarefas.
- Avaliar continuamente o trabalho desenvolvido, a fim de solidificar os aspectos considerados positivos e minimizar/eliminar aqueles insatisfatórios.

## 2.2. Diretrizes de Trabalho

O Subsistema de Supervisão Global por se constituir em uma das partes fundamentais do Sistema MOBREAL, evidencia-se por suas características específicas de funcionamento. Essas características envolvem os seguintes aspectos:

- . atuação global;
- . flexibilidade de ação;
- . localização descentralizada;
- inter-relacionamento entre os diferentes níveis;
- . abrangência nacional.

Em consonância com essas características, a Coordenação do SUSUG estabeleceu linhas de ação que englobam:

- . a coordenação; e
- . o assessoramento do trabalho.

Para efetivar estas linhas de ação é necessário planejar, executar, acompanhar e avaliar o trabalho.

Com base nestas explicitações, serão deslanchadas as diretrizes de trabalho para o SUSUG em 1978 que dizem respeito aos seguintes Projetos/atividades:

- Projeto de Capacitação dos Supervisores.
- Reorganização estrutural do SUSUG.
- Projeto de Assistência Técnica.
- Projeto Estímulo/Reconhecimento.
- Instrumentais de acompanhamento, Controle e Avaliação.

*relat. parâmetros  
específicos  
máximo de superv.  
atual sobre estru-  
tura e funciona-  
do SUSUG*

Para viabilização do que foi acima citado, e consecução dos objetivos pretendidos em cada Projeto/Atividade, torna-se imprescindível que sejam previstas e efetivadas as seguintes etapas de trabalho:

#### 1a. - Planejamento

Para que esta etapa seja realizada a contento, é necessário:

- . ter um conhecimento da realidade a ser trabalhada — diagnóstico;
- . realizar estudo/análise de cada projeto/atividade — conhecimento e adequação do que se pretende à realidade constatada;
- . alocar os projetos/atividades e os recursos no tempo e espaço — cronograma;
- . determinar mecanismos/procedimentos que favoreçam a operacionalização das tarefas — estratégias de ação/sistemáticas.

#### 2a. - Execução

No que diz respeito a este aspecto — deslançamento dos projetos e atividades, o mesmo deverá ser assumido em cada um dos níveis do Subsistema de Supervisão de acordo com suas atribuições específicas.

#### 3a. - Acompanhamento

Será realizado através de instrumentos específicos que possam retratar o desenvolvimento das atividades em execução, bem como através de assistência técnica direta.

Além das duas formas apresentadas, também auxiliarão durante o acompanhamento, as informações relatadas por técnicos pertencentes ao Sistema MOBREAL, quando de viagens a campo.

#### 4a. - A avaliação

A avaliação se processará visando a verificação do atingimento dos objetivos pretendidos em cada projeto/atividade implantado e/ou implementado.

Tal avaliação fornecerá subsídios para que sejam realizadas as devidas reformulações e/ou as tomadas de novas decisões.

Para que isso aconteça, serão elaborados instrumentais específicos a serem aplicados em momentos pré-estabelecidos.

### III - ESTRATÉGIA PARA O SUSUG NO ANO DE 1978

De acordo com os projetos/atividades do SUSUG e com os 3 blocos de Estados/Territórios será desenvolvida de forma compatível a seguinte estratégia:

#### 1) Com relação à Reorganização Estrutural do SUSUG

Bloco A - Tal reestruturação se processará em função dos blocos de municípios organizados de acordo com a população adulta analfabeta existente.

Os municípios que apresentaram maior índice de analfabetismo devem merecer maior concentração de esforços da parte do SUSUG. Para que isto se concretize, os Estados podem adotar algumas das alternativas a seguir:

- redistribuição de SA de forma que estes municípios sejam atendidos por um maior número de supervisores permanentemente;
- criação de uma equipe volante de SA que atenda continuamente a estes municípios;
- concentração de um maior número de SA nestes municípios para atendimento em determinadas épocas em que haja uma maior necessidade como por ex.: mobilização maciça para o PAF, treinamento de alfabetizadores etc.

Os elementos constituintes desta equipe podem ser os SA de áreas praticamente erradicadas ou de áreas onde a COMUN seja capaz de sustentar os programas em desenvolvimento por um período determinado;

- concentração de mais de um SA em determinados polos de supervisão, responsáveis por municípios diferentes, o que importa no estabelecimento de mais um SA no mesmo município.

Obs.: Lembramos que como decorrência destas alternativas talvez haja necessidade de uma modificação nos polos de área e nos polos estaduais de supervisão.

Bloco B - Para a reestruturação do SUSUG neste bloco vale considerar os resultados que vêm sendo obtidos, através do desempenho do Subsistema nos anos anteriores.

Entretanto cabe ressaltar que talvez haja, mesmo assim, necessidade de uma nova reorganização do SUSUG para atendimento maciço aos municípios que ainda apresentam alto índice de analfabetismo, adotando para tal algumas das alternativas sugeridas para o Bloco A.

Bloco C - Considerando a estratégia prevista para este bloco, a redistribuição do SUSUG se efetuará em função das necessidades do PRODAC.

Portanto haverá maior concentração do SUSUG em alguns municípios em períodos previstos durante a fase de implantação deste Programa.

Entretanto cabe ressaltar o posicionamento do SE, frente a qualquer reorganização do SUSUG, para que o mesmo permaneça exercendo as funções previstas para este nível de supervisão.

## 2) Capacitação dos Supervisores

O trabalho de qualificação contínua do SUSUG se desenvolverá de forma indireta e direta.

### De forma direta:

- . Encontros Regionais com Adjuntos e SE/ST de acordo com a distribuição das UF em 3 blocos para atendimento mais específico às linhas gerais de ação previstas para cada bloco.
- . Encontro Anual de Supervisão com os Coordenadores Adjuntos.
- . Subprojeto de Treinamento Diversificado acoplado ao Projeto de Assistência Técnica para uma qualificação específica do SUSUG na sua área de trabalho — supervisão e um atendimento às necessidades constatadas no Subsistema de cada UF. Desta forma será desenvolvido um trabalho de qualificação diversificada por COEST/COTER. Será dado atendimento prioritário aos Estados do Bloco "A" (100%). Os Estados/Territórios dos Blocos "B" e "C" deverão ser atendidos num percentual de 50%

### De forma indireta:

- . Correspondência mensal do Supervisor abordando conteúdos necessários para o aprimoramento em sua função.
- . Correspondência bimestral ao ENSUG visando estimulá-lo no desempenho do seu trabalho.
- . Correspondência trimestral ao Coordenador Adjunto sobre temas relacionados às linhas de ação previstas para os 3 blocos de UF.
- . Treinamento GIS, de forma diversificada, veiculando conteúdos relacionados às prioridades de cada blocos de UF.
- . Conjunto de materiais (Kit) relativos aos temas "Educação e Supervisão" e "Ação Comunitária" para todas as UF.
- . Estímulo/Reconhecimento ao trabalho do SUSUG através da concessão de certificados aos SE/ST e SA de todas as UF.

- . Elaboração/reformulação de instrumentos que permitam o diagnóstico, acompanhamento e controle das atividades do SUSUG em campo, propiciando uma realimentação contínua, por parte da Coordenação do SUSUG, às atividades do Subsistema em desenvolvimento.

PERFIL DOS ENSUG

1. INTRODUÇÃO
2. PROCEDIMENTO ADOTADO
3. INFORMANTES
4. RESULTADOS
5. CONCLUSÕES

ASSOP / SUSUG

1978

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1977, a Coordenação do SUSUG, considerando a necessidade de obter informações mais atuais sobre os elementos que compõem o Subsistema de Supervisão Global, realizou uma pesquisa que gerou o documento "Perfil dos Supervisores".

Participaram como informantes os Coordenadores Adjuntos, Supervisores Estaduais e Supervisores de Área.

Em 1978, tendo em vista os resultados obtidos e visando ampliar o estudo já iniciado, igual levantamento foi efetuado junto aos Encarregados de Supervisão Global a nível de município — ENSUG — . O documento ora apresentado refere-se portanto ao PERFIL DOS ENSUG, que retrata as características desses elementos quanto a:

1. Dados pessoais
  - a) sexo
  - b) idade
  - c) nível de escolaridade
  
2. Dados profissionais
  - a) tempo de serviço no cargo
  - b) experiência no MOBRAL
  - c) horas de dedicação ao trabalho do MOBRAL
  - d) outras atividades profissionais exercidas pelos ENSUG
  - e) situação funcional e salarial
  
3. Atividades desenvolvidas pelos ENSUG no MOBRAL

A Coordenação do SUSUG pretende atualizar o mencionado perfil, sempre que possível e necessário, para que se constitua num instrumento de apoio e referência ao planejamento do trabalho do Subsistema e de outros órgãos do MOBRAL.

## 2. PROCEDIMENTO ADOTADO

Para o levantamento de informações relativas aos elementos do Subsistema de Supervisão Global, a nível de município, foi elaborado pela ASSOP/SUSUG um instrumental de coleta de dados e um instrumental resumo.

Os Supervisores de Área, através da técnica de entrevista, fizeram a coleta das informações referentes aos ENSUG dos municípios sob sua responsabilidade e num segundo momento tabularam os dados relativos à sua área de atuação.

Em seguida esses dados foram agrupados a nível de área estadual, pelos SE e a nível de Estado/Território, pelos Coordenadores Adjuntos.

Finalmente foram encaminhados à Coordenação do SUSUG, para fechamento regional e nacional, com vista à análise e elaboração do presente documento.

### 3. INFORMANTES

O Subsistema de Supervisão Global prevê a existência de Encarregados de Supervisão Global em todas as Comissões Municipais espalhadas pelos 3.976 municípios brasileiros.

Este número foi assim tomado como o universo de ENSUG participante da pesquisa.

O levantamento feito em cada UF acusou um total de 3.258 que corresponde 81,94% do número estimado de ENSUG.

No quadro abaixo apresentamos o número de ENSUG que participou deste trabalho, por região geográfica, bem como o percentual que expressa a representatividade em relação ao universo estimado.

REGIÃO \ ENSUG	Nº ESTI-MADO	Nº DE IN-FORMANTES	REPRESENTATIVIDADE (%)
NORTE	153	131	85,62
NORDESTE	1.374	1.223	89,01
SUDESTE	1.412	971	68,76
SUL	719	662	92,07
CENTRO-OESTE	318	271	85,22
BRASIL	3.976	3.258	81,94

Destacam-se as Regiões Sul e Nordeste por apresentarem maior contingente de ENSUG em relação ao número estimado.

A Região Sudeste apresenta o mais baixo índice de representatividade (68,76%) em decorrência do Estado do Rio de Janeiro não ter coletado as informações de todos os ENSUG existentes.

Vale ainda verificar as diferenças regionais no número estimado de ENSUG e no de informantes em relação ao total Nacional, conforme demonstra o quadro abaixo.

REGIÃO \ ENSUG	Nº ESTIMADO DE ENSUG	%	Nº DE INFOR MANTES	%
NORTE	153	3,85	131	4,02
NORDESTE	1.374	34,56	1.223	37,54
SUDESTE	1.412	35,51	971	29,80
SUL	719	18,08	662	20,32
CENTRO-OESTE	318	8,00	271	8,32
BRASIL	3.976	100,00	3.258	100,00

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. Dados pessoais

##### 4.1.1. Sexo

A quase totalidade dos ENSUG pertence ao sexo feminino (83,25%), e na Região Nordeste este percentual se eleva a 88,48%.

Observa-se porém que a Região Norte apresenta situação peculiar por apresentar uma proporção equilibrada: 55,73% dos ENSUG são do sexo feminino e 44,27% do sexo masculino. (Ver tabela 1)

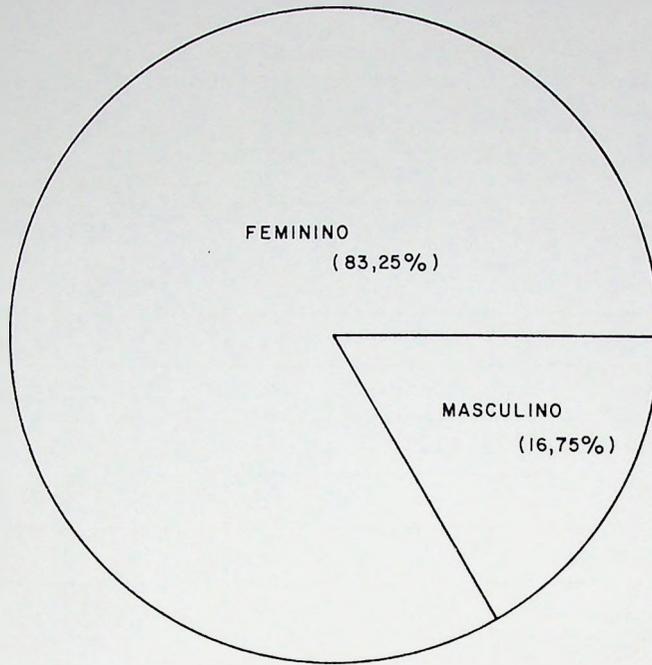
##### 4.1.2. Idade

No tocante a idade dos ENSUG verifica-se ausência de concentração em qualquer faixa etária determinada. Entretanto se reunirmos os dados referentes às faixas que compreendem as idades de 22 a 33 anos obteremos um percentual de 58,51% o que corresponde a mais da metade dos ENSUG. Vale ressaltar o percentual de 18,13% de ENSUG com mais de 38 anos de idade.

Não se observam diferenças regionais significativas quanto a este item. (Ver tabela 2)

ENSUG: Sexo

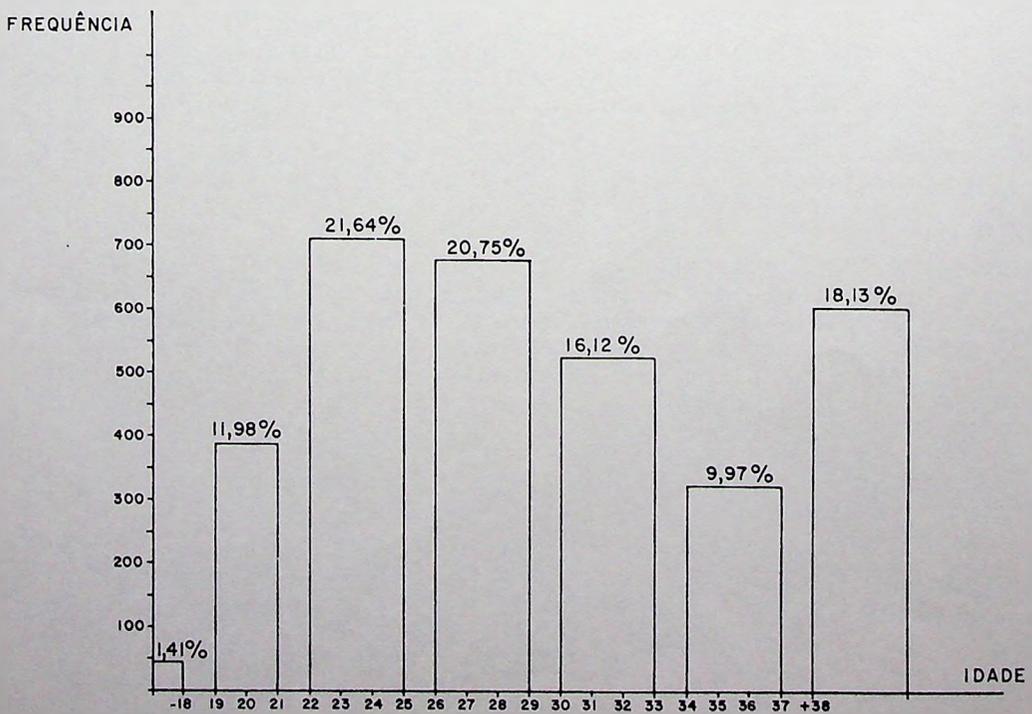
GRÁFICO-1



BRASIL

ENSUG: Idade

GRÁFICO-2



BRASIL

#### 4.1.3. .Escolaridade

Em termos de Brasil, os ENSUG possuem um grau de instrução que pode ser considerado altamente satisfatório, já que 35,15% são professores primários (curso normal), 13,45% possuem curso superior completo e 9,83% o estão cursando. Apenas 5,43% possuem apenas o curso primário.

Somando-se todos aqueles que possuem instrução acima do curso ginásial obtém-se um percentual de 77,44%, o que representa um número bastante significativo.

No entanto, são grandes as diferenças regionais. Enquanto nas Regiões Sudeste e Sul esse índice é de aproximadamente 89%, nas Regiões Nordeste e Centro-Oeste é de 68,60% e 64,95% respectivamente, chegando a baixar até 38,16% na Região Norte. Portanto, na Região Norte a situação é praticamente inversa em relação as demais Regiões já que a maioria (61,84%) possui instrução até o nível ginásial. Estes dados nos mostram a grande disparidade existente, em termos de nível de instrução, entre os ENSUG das diferentes Regiões do Brasil. (ver tabela 3).

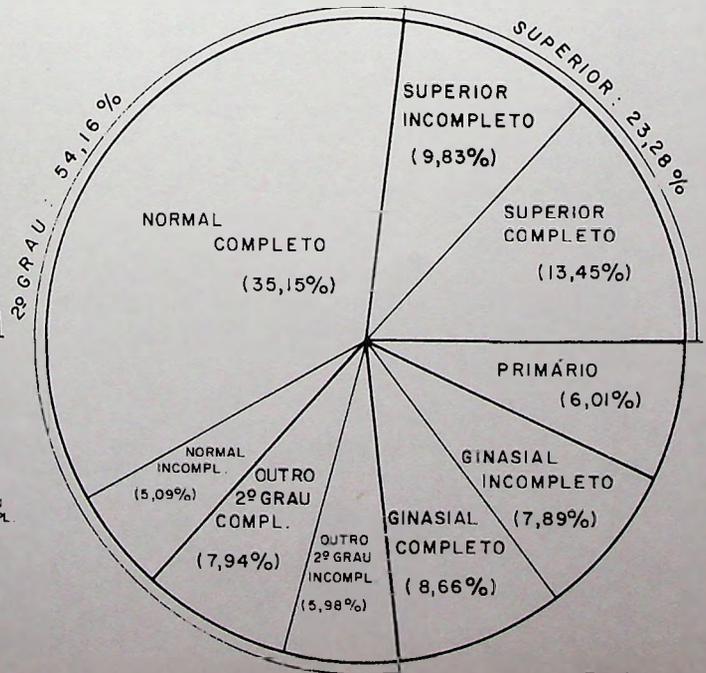
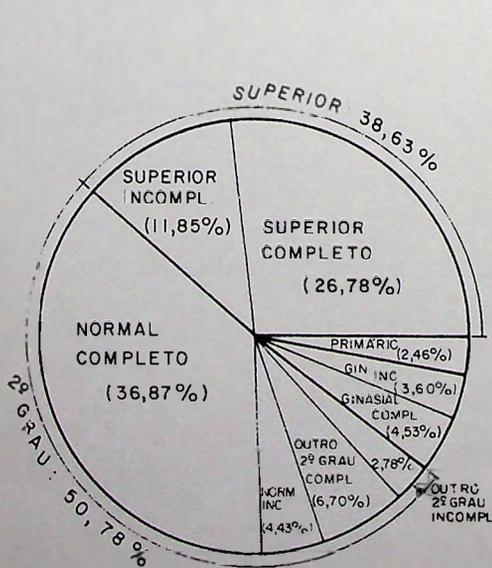
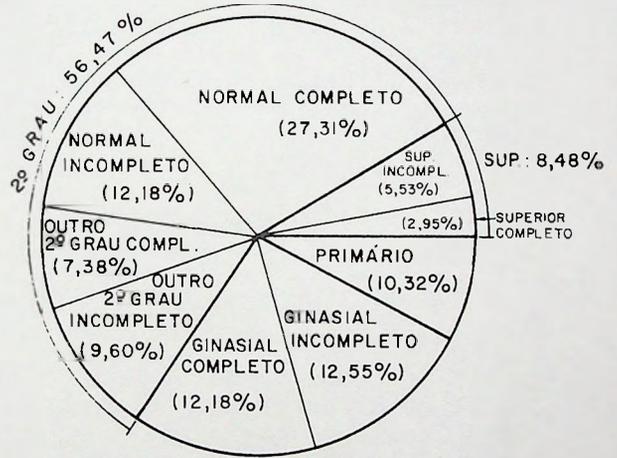
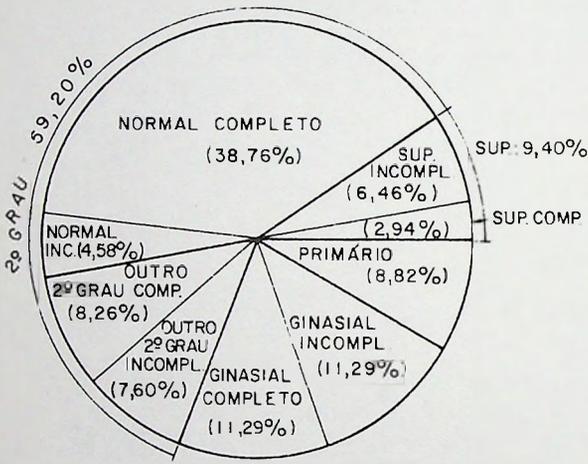
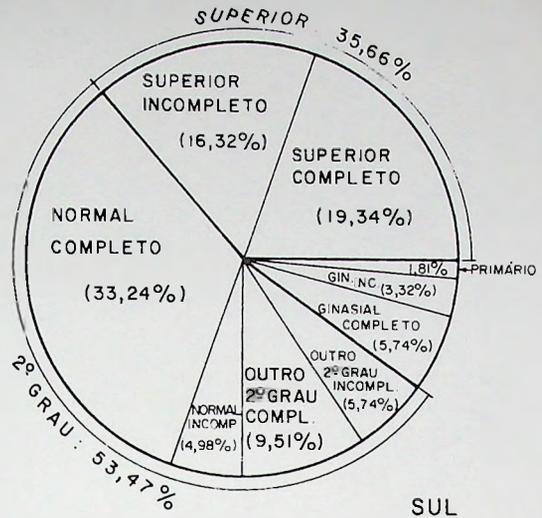
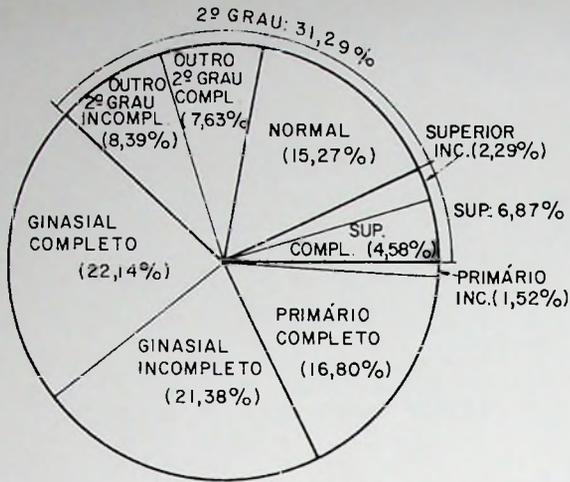
#### 4.2. Dados profissionais

##### 4.2.1. Tempo de serviço no cargo

Quanto ao tempo de permanência no cargo de ENSUG, verifica-se que 24,28% estão exercendo esta função há mais de 3 anos, 11,81% entre 2 e 3 anos e 17,31% entre 1 e 2 anos. Porém, o mais alto percentual corresponde aqueles que possuem até 1 ano de experiência nessa função (46,60%).

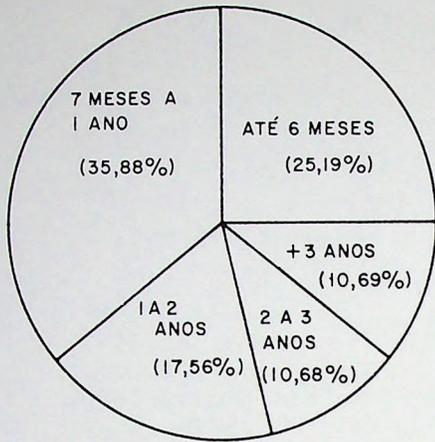
Entretanto, esses índices variam bastante quando se faz a análise por região. Assim, enquanto os ENSUG com mais de 3 anos de permanência no cargo correspondem a 33,78% na Região Sudeste e a 24,13% na Região Nordeste, na Região Norte eles correspondem a 10,69% e na Região Centro-Oeste a 8,86%. Do mesmo modo, os ENSUG com pouco tempo de atividade (até 1 ano) são bem mais numerosos nas Regiões Centro-Oeste (63,47%) e Norte (61,07%). Na Região Sudeste eles correspondem a 39,55%, na Região Nordeste a 45,30% e na Região Sul a 49,56%.

Esta constatação nos leva inferir que o tempo de permanência dos ENSUG na função poderá estar relacionado com as condições de trabalho existentes em cada região. (Ver tabela 4).

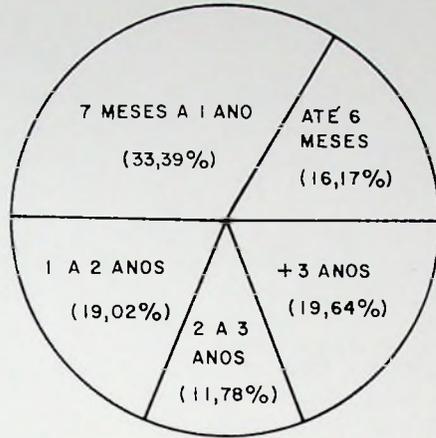


ENSUG: Tempo de serviço no cargo.

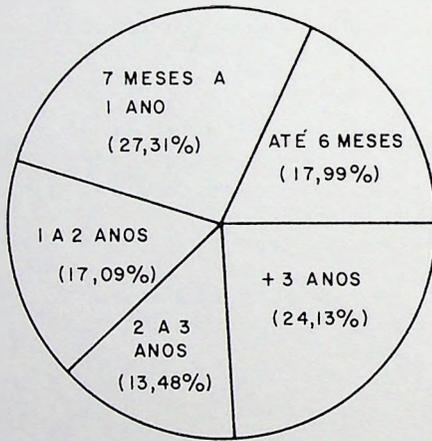
GRÁFICO-4



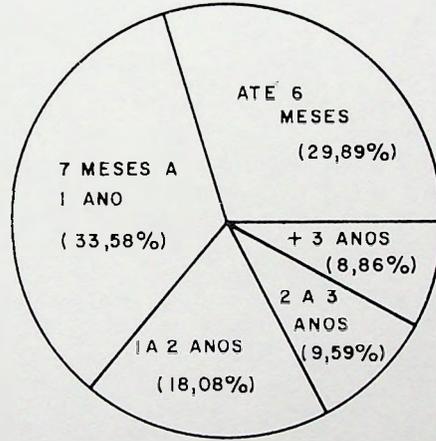
NORTE



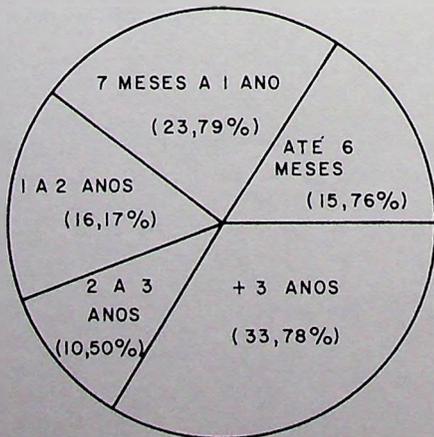
SUL



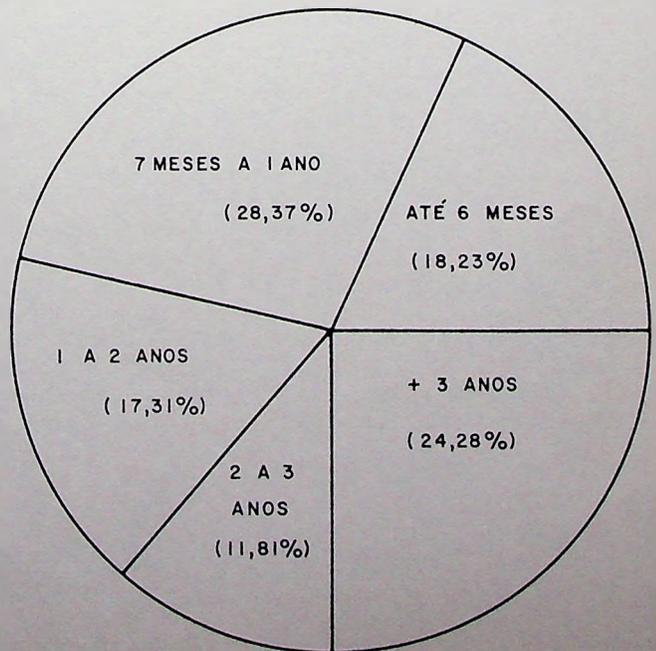
NORDESTE



CENTRO OESTE



SUDESTE



BRASIL

#### 4.2.2. Experiência em outras funções no MOBRAL

É bastante significativo o percentual de ENSUG que possui experiência de trabalho no MOBRAL desempenhando outras funções. Na Região Norte esse percentual atinge a 49,61%, quase a metade dos ENSUG.

Pertence à Região Centro-Oeste o menor contingente de ENSUG que exerce ou já exerceu outro cargo (29,15%) — tabela 5.

Dos ENSUG que possuem experiência em outras funções no MOBRAL, 67,29% são relativas a cargos na COMUN, 25,63% possuem experiência como alfabetizadores e 5,60% como professores de EI/Monitores dos PES ou do Programa de Autodidatismo. Alguns desempenharam ou desempenham mais de uma função. (Ver tabela 5.1)

Em termos nacionais, o tempo de experiência em outras funções foi de aproximadamente 1 ano (56,30%). Vale destacar o percentual de 20,30% cujo trabalho em outra função excede ou excedeu a um período de dois anos.

Porém, em termos regionais, os dados variam. Assim, os ENSUG da Região Sudeste possuem uma experiência mais longa de outras funções exercidas no MOBRAL enquanto que os da Região Centro-Oeste demoraram menos no exercício dessas funções. (Ver tabela 5.2)

As tabelas 5.3.1 a 5.3.5. apresentam os dados referentes aos cargos que os ENSUG exercem ou exerceram no MOBRAL com a respectiva duração, por região geográfica.

#### 4.2.3. Horas de dedicação ao MOBRAL

73,62% dos ENSUG de todo o Brasil dedicam ao MOBRAL até 27 horas semanais, ou seja, 13,90% trabalham no MOBRAL em média 5 horas por dia, 23,63% 4 horas por dia, 21,39% 3 horas e 14,70%, menos de 2 horas por dia.

Apenas 7,76% dos ENSUG dedicam ao MOBRAL de 40 a 45 horas por semana e 4,11% mais de 45 horas semanais.

Podemos observar diferenças bastante significativas entre as Regiões do Brasil quanto a este item. Assim, enquanto na Região Centro-Oeste o percentual de ENSUG que trabalha menos de 10 horas semanais é de apenas 7,74%, na Região Norte esse número eleva-se a 38,19%. Do mesmo modo, se considerarmos os que trabalham mais de 45 horas por semana, na Região Centro-Oeste eles correspondem a 14,39% do total de ENSUG dessa Região; enquanto que nas demais Regiões os percentuais variam entre 5,89% (Região Sul) a 1,54% (Região Sudeste).

Portanto, se tomarmos como ponto de comparação, as faixas de tempo superiores a 34 a 39 horas semanais — observamos que são os ENSUG da Região Centro-Oeste que mais se dedicam ao MOBRAL (45,74%).

Nas demais Regiões este índice varia de 9,25% (Região Sudeste) a 21,90% (Região Sul).

Foi indagado ainda se os ENSUG trabalhavam apenas no MOBRAL. Os dados revelam que 64,40% exercem outra atividade profissional dado este que de certa forma explica os resultados obtidos quanto à carga horária semanal de trabalho no MOBRAL.

Assim sendo, apenas 35,60% dos ENSUG trabalham exclusivamente no MOBRAL. Observa-se, ainda, que este percentual se eleva a 39,8% na Região Nordeste e desce a 27,30% na Região Centro-Oeste. As demais Regiões situam-se em torno da média nacional referente a este item. (Ver tabela 7)

#### 4.2.4. Outras atividades exercidas pelos ENSUG

Quanto a este item verificou-se que 47,04% dos ENSUG de todo o Brasil exercem, além dessa função, a função de professor. Sendo: 29,26% na rede estadual de ensino, 15,19% na rede municipal e 2,59% na rede particular. Encontra-se na Região Sudeste o maior percentual de ENSUG que são também professores estaduais — 44,63%.

Próximos à categoria de professor estão aqueles que exercem as funções de diretor, coordenador ou secretário de escolas (7,40%) e os que exercem a função de supervisor, inspetor ou orientador escolar (12,43%).

É também significativo o índice de ENSUG (21,37%) que trabalha no setor administrativo das Prefeituras Municipais. Na Região Norte esses correspondem a um percentual de 37,78%.

Pode-se então concluir que a grande maioria dos ENSUG que exerce outra atividade, a mesma acha-se relacionada à área de Educação.

#### 4.2.5. Situação funcional e salarial dos ENSUG

Dos 3.258 ENSUG que participaram desta pesquisa, 2.106 (64,65%) são pessoas pertencentes aos quadros de outros órgãos, postos à disposição do MOBRAL.

Observa-se, porém, que na Região Nordeste esse percentual é o mais alto (71,87%), enquanto que na Região Centro-Oeste não passa dos 39,85%.

Na Região Norte, o percentual de ENSUG cedidos ao MOBRAL é de 46,56% e nas Regiões Sudeste e Sul se aproximam da média nacional. (Ver tabela 8)

Dos 2.106 ENSUG postos à disposição do MOBRAL, 1.736 — ou seja 82,46% — foram cedidos pelas Prefeituras Municipais, 326 (15,47%) pelas Secretarias de Educação dos Estados e apenas 51 (2,07%) por outros órgãos. (Ver tabela 8.1)

Verifica-se deste modo que as Prefeituras Municipais estão respondendo, em larga escala, à constante solicitação de colocarem elementos à disposição do MOBRAL para o cargo de ENSUG.

Quanto ao fato de receberem a remuneração do órgão de origem verificou-se que 97,77 dos ENSUG colocados à disposição do MOBRAL recebem esta remuneração.

Nas Regiões Norte e Sul a totalidade dos ENSUG cedidos o foram com ônus para o órgão ao qual pertencem. (Ver tabela 8.2)

O valor da remuneração varia de menos de Cr\$ 500,00 (22,92%) a mais de Cr\$ 2.000,00 (10,41%). O valor mais frequente é o que se situa entre Cr\$ 500,00 e Cr\$ 1.000,00 (30,89%), seguido do que está entre Cr\$ 1.001,00 e Cr\$ 1.500,00 (19,71%), e entre Cr\$ 1.501,00 e Cr\$ 2.000,00 (16,07%).

Conclue-se, portanto, que o valor da remuneração dos ENSUG nos seus órgãos de origem é bastante baixo.

Observam-se diferenças muito significativas entre as regiões do Brasil quanto ao valor dessa remuneração. Assim, enquanto na Região Sul os ENSUG que recebem mais de Cr\$ 2.000,00 correspondem a 19,66% do total, na Região Norte eles representam 6,53%, e na Região Nordeste 1,28%.

Nas Regiões Sul e Sudeste os ENSUG que recebem mais de Cr\$ 2.000,00 correspondem a 19,66% e a 15,33%, respectivamente.

Nas Regiões Nordeste e Norte os percentuais são de 1,28% e 6,53%. Estes índices, de certo modo, estão adequados às condições sócio-econômicas dessas regiões.

Quanto à Região Centro-Oeste verificou-se um percentual de 18,06% de ENSUG que recebem mais de Cr\$ 2.000,00. (Ver tabela 8.3)

Foi de interesse saber ainda, se os ENSUG recebem uma gratificação extra-salarial, pelo trabalho no MOBRAL. Constatou-se que pouco menos da metade dos ENSUG (44,13%) recebe gratificação pelo trabalho realizado especificamente no MOBRAL. Porém este percentual se eleva a 67,53% na Região Centro-Oeste e diminuiu para 36,64% na Região Norte e para 32,47% na Região Sul. (Ver tabela 9)

Entretanto, o valor dessa gratificação é, em geral, bastante baixo. Para 74,15% dos ENSUG esse valor é de até Cr\$ 900,00. No Nordeste, quase todos (96,51%) encontram-se nessa posição. Na Região Norte este percentual decresce para 87,61%, e na Centro-Oeste, para 61,23%. Os ENSUG mais gratificados são os das Regiões Sul e Sudeste onde respectivamente 45,09% e 42,27% recebem uma gratificação superior a Cr\$ 900,00. (Ver tabela 9.1)

A origem dessas gratificações é quase sempre proveniente da Prefeitura Municipal (96,56% do total). (Ver tabela 9.2)

#### 4.3. Atividades desenvolvidas pelos ENSUG

O papel esperado do Encarregado de Supervisão Global é o de um elemento que seria o centro de irradiação, no município, das orientações trazidas pelos demais níveis de supervisão, oferecendo assistência técnica permanente à Comissão Municipal, aos alfabetizadores e possibilitando o acompanhamento integral aos programas em desenvolvimento.

O grau de desempenho das atribuições do ENSUG foi objeto desta pesquisa e os resultados obtidos quanto a este item revelam que as atividades realizadas com mais frequência pelos ENSUG são:

- recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores, com um percentual de 59,15%;
- visita às classes e outros locais onde se desenvolvem os programas do MOBRAL, com um percentual de 52,82%;
- recrutamento de clientela para os programas do MOBRAL, com um percentual de 51,78%;
- reunião com alfabetizadores, professores e monitores dos programas do MOBRAL, com um percentual de 51,14%;
- elaboração do relatório e preenchimento de outros instrumentais, com um percentual de 50,86%.

Em relação as atividades realizadas com menor frequência pelos ENSUG destacam-se:

- formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN;
- reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBRAL;

- treinamento de alfabetizadores, professores e monitores dos programas do MOBREAL;
- promoção de campanhas, festas, concursos etc, para divulgação, mobilização de recursos, participação da clientela do MOBREAL; reunião com a COMUN para avaliação e planejamento dos programas do MOBREAL no município.

A execução de algumas destas atividades varia muito conforme as diferentes regiões do Brasil.

Tomemos como ponto de comparação as atividades desenvolvidas com maior frequência pelos ENSUG a nível de Brasil, como por exemplo: recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores.

Nas Regiões Sul e Nordeste esta é realizada por 65,27% e 60,53% dos ENSUG, respectivamente.

Nas Regiões Sudeste e Centro-Oeste por 57,80% e 52,78% dos ENSUG. Na Região Norte tal atividade apresenta um percentual de 38,94%.

Quanto a atividade de visita às classes e outros locais, o percentual da mesma revela que a maioria dos ENSUG a executam com frequência excetuando-se apenas a Região Norte cujo percentual é de 41,24%.

Quanto ao recrutamento de clientela para os programas do MOBREAL, dentre as cinco regiões, são as regiões Sul e Nordeste que apresentam os maiores percentuais de ENSUG envolvidos nesta tarefa. (59,68% e 50,88%, respectivamente).

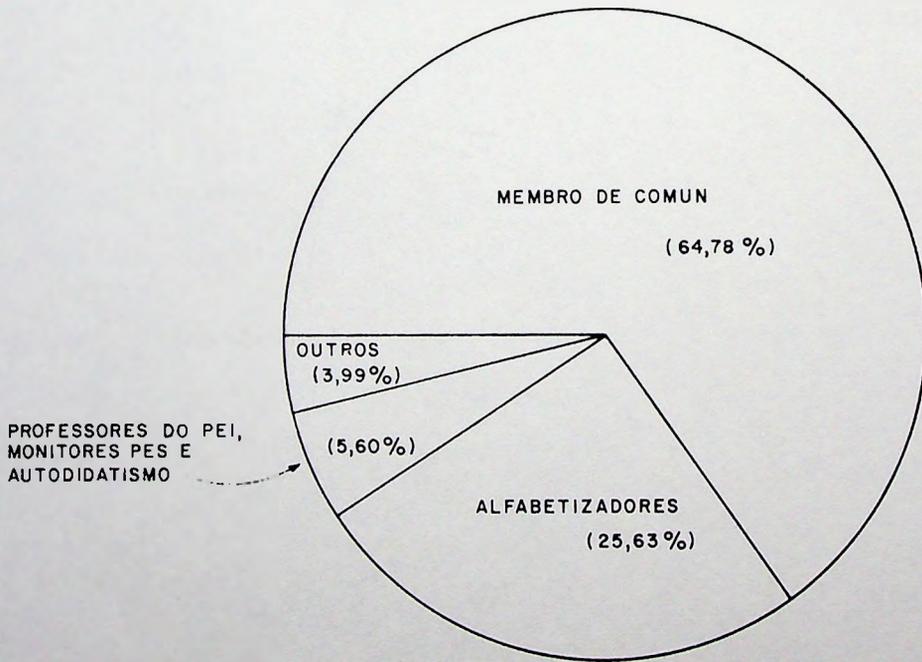
Quanto à reunião com alfabetizadores, professores e monitores, os ENSUG que menos realizam esta atividade pertencem as Regiões Centro-Oeste (26,93%) e Norte (26,71%).

Os ENSUG da Região Sudeste são os que mais se destacam nesta tarefa (57,39%).

Por esta análise pode-se constatar que são os ENSUG da Região Norte que demonstram uma atuação mais restrita. (Ver tabelas 10,1 a 10,5)

**ENSUG: Experiência em outras funções no Mobral.**

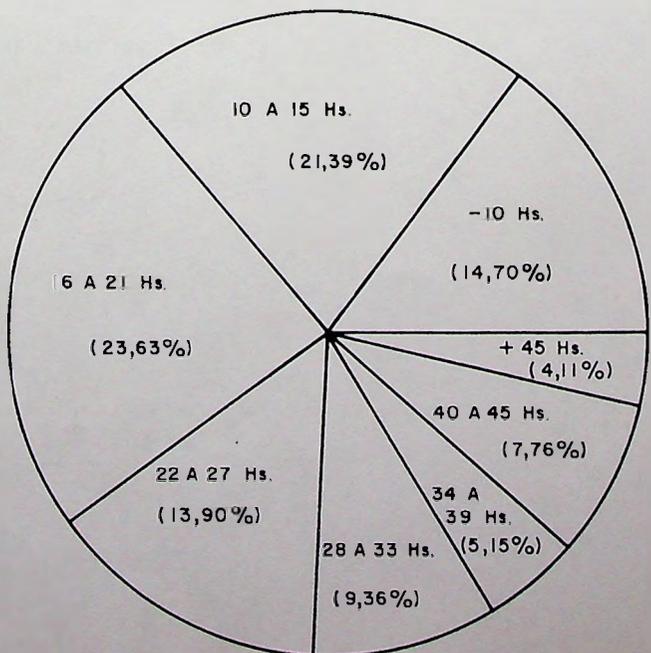
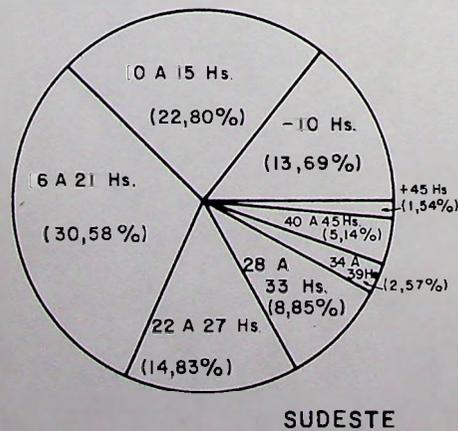
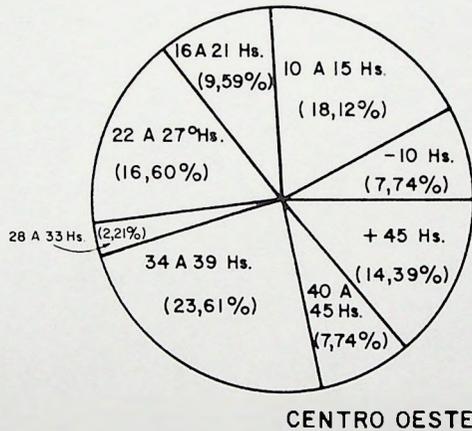
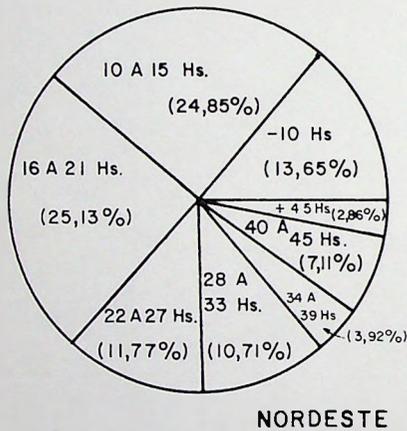
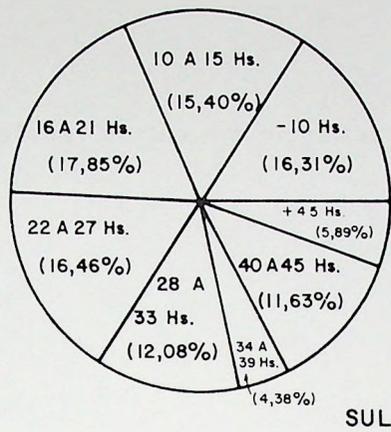
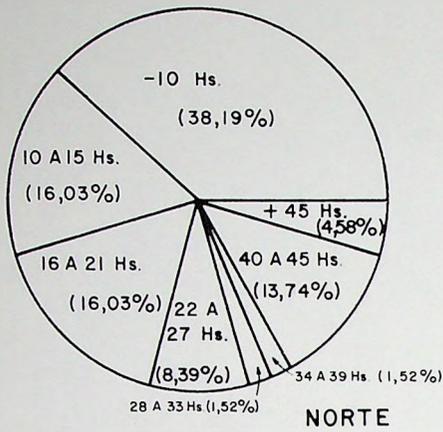
**GRÁFICO-5**



**BRASIL**

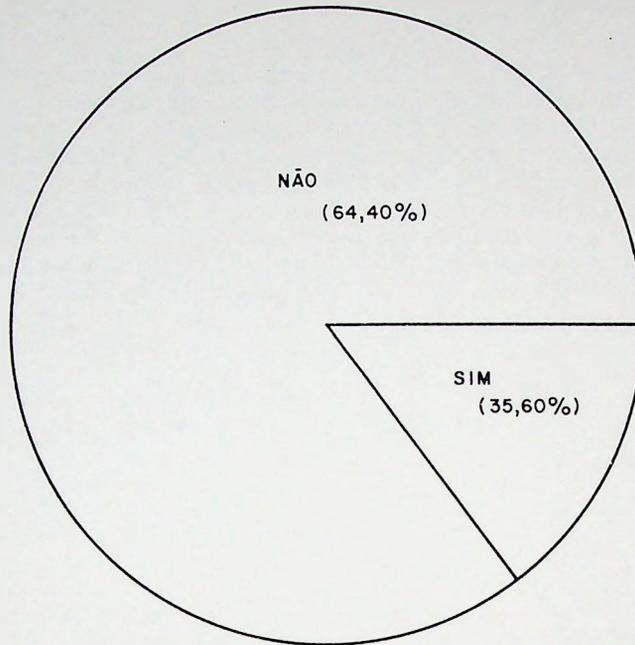
DEDICAÇÃO AO MOBILAR: Horas semanais

GRÁFICO-6



ENSUG: Trabalha apenas no Mobral.

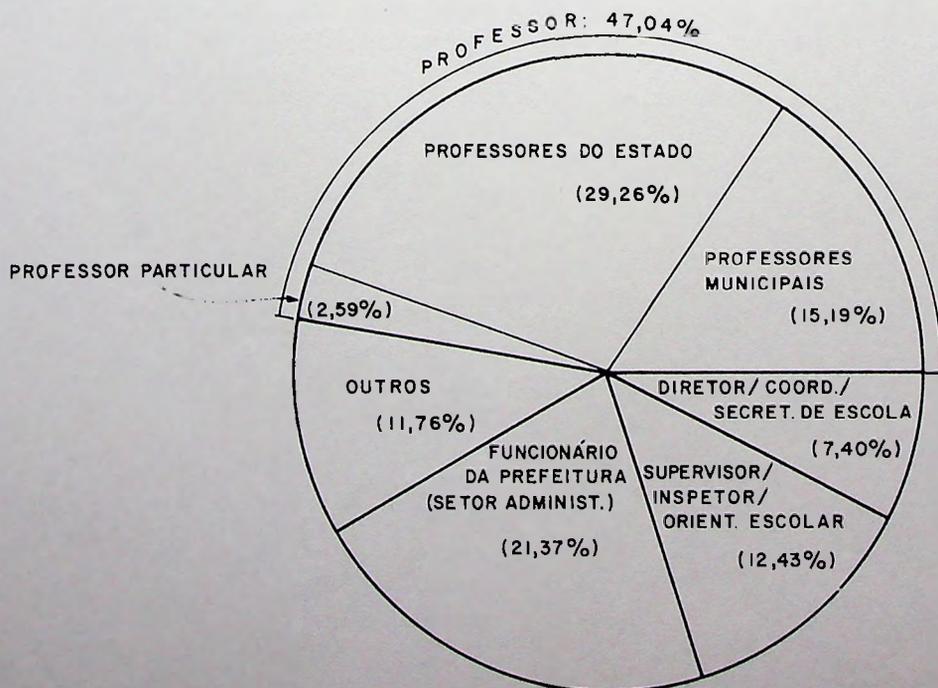
GRÁFICO-7



BRASIL

ENSUG: Outras atividades que exercem.

GRÁFICO-8



BRASIL

## 5. CONCLUSÃO

Poderíamos descrever um Encarregado de Supervisão Global do MOBRAL como alguém do sexo feminino, 25 anos, professora primária, posta à disposição do MOBRAL (Comissão Municipal) pela Prefeitura Municipal. Possui 1 ano de experiência como ENSUG mas já exerceu ou exerce outro cargo na COMUN, durante 7 meses. Dedica ao MOBRAL 3 horas de trabalho por dia. Além desse trabalho, leciona em uma escola primária da rede estadual de ensino. Pelo cargo de ENSUG recebe uma remuneração de Cr\$ 1.000,00 mensais no órgão de origem, além de uma gratificação pelo trabalho específico do MOBRAL, de Cr\$ 800,00 por mês.

Seu desempenho pode ser considerado como bastante bom, já que exerce a maioria de suas atribuições com uma boa frequência.

A este poderíamos chamar um ENSUG típico do MOBRAL se tomamos por base o país como um todo. Porém, se considerarmos cada região de per si o perfil deste ENSUG variará bastante. De um lado podemos identificar o ENSUG das Regiões Sul e Sudeste, bem mais qualificado, melhor remunerado, de situação funcional mais segura, e que em consequência disso desempenha suas funções com maior intensidade. Do outro lado, teríamos o ENSUG das Regiões Nordeste e Centro-Oeste, menos instruídos, mal remunerados, e que por conseguinte exercem com menos frequência a maioria das atividades pertinentes ao cargo. Finalmente, em situação menos favorável, os ENSUG da Região Norte.

Mas, o saldo é largamente positivo. Os Encarregados de Supervisão Global do MOBRAL são pessoas de bom nível cultural, certamente situado bem acima da média das pessoas de suas regiões, que, por uma pequena remuneração, ocupam este cargo procurando exercer as funções a este atribuídas, de acordo com as possibilidades existentes.

De tudo isto podemos concluir que o MOBRAL deve se voltar cada vez mais para esse elemento, base do Subsistema de Supervisão Global nos municípios. Deve investir cada vez mais em sua qualificação e aperfeiçoamento, e na medida do possível propiciar melhores condições de trabalho, certo de que a produtividade desse esforço será compensadora.

Tabela 1 - Sexo

região	sexo	masculino		feminino		total	
		f	%	f	%	f	%
Norte		58	44,27	73	55,73	131	100,00
Nordeste		141	11,52	1,082	88,48	1.223	100,00
Sudeste		150	15,44	821	84,56	971	100,00
Sul		120	18,12	542	81,88	662	100,00
Centro-Oeste		77	28,41	194	71,59	271	100,00
Brasil		546	16,75	2.712	83,25	3.258	100,00

Tabela 2 - Idade

região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
faixa etária												
menos 18	2	1,52	21	1,71	10	1,05	7	1,05	6	2,21	46	1,41
18/21	19	14,50	157	12,84	86	8,85	76	11,49	52	19,19	390	11,98
22/25	28	21,38	291	23,80	137	14,11	186	28,10	63	23,25	705	21,64
26/29	24	18,33	290	23,72	173	17,82	139	20,99	50	18,46	676	20,75
30/33	16	12,21	175	14,30	192	19,78	96	14,50	46	16,97	525	16,12
34/37	16	12,21	107	8,74	119	12,26	59	8,92	24	8,85	325	9,97
38 ou +	26	19,85	182	14,89	254	26,16	99	14,95	30	11,07	591	18,13
total	131	100,00	1.223	100,00	971	100,00	662	100,00	271	100,00	3.258	100,00

Tabela 3 - Escolaridade

região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
grau de instrução													
superior	c	6	4,58	36	2,94	260	26,78	128	19,34	8	2,95	438	13,45
	i	3	2,29	79	6,46	115	11,85	108	16,32	15	5,53	320	9,83
normal	c	19	14,51	474	38,76	358	36,87	220	33,24	74	27,31	1.145	35,15
	i	1	0,76	56	4,58	43	4,43	33	4,98	33	12,18	166	5,09
outro 2º grau	c	10	7,63	101	8,26	65	6,70	63	9,51	20	7,38	259	7,94
	i	11	8,39	93	7,60	27	2,78	38	5,74	26	9,60	195	5,98
ginasial	c	29	22,14	138	11,29	44	4,53	38	5,74	33	12,18	282	8,66
	i	28	21,38	138	11,29	35	3,60	22	3,32	34	12,55	257	7,89
primário	c	22	16,80	96	7,84	22	2,26	12	1,81	25	9,22	177	5,43
	i	2	1,52	12	0,98	2	0,20			3	1,10	19	0,58
total	131	100,00	1.223	100,00	971	100,00	662	100,00	271	100,00	3.258	100,00	

Tabela 4 - Tempo de serviço no cargo

período \ região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
- 1 mês	2	1,52	46	3,76	32	3,29	40	6,04	9	3,32	129	3,95
1/6	31	23,67	174	14,23	121	12,47	67	10,13	72	26,57	465	14,28
7/12	47	35,88	334	27,31	231	23,79	221	33,39	91	33,58	924	28,37
13/18	12	9,17	122	9,98	77	7,93	62	9,36	24	8,85	297	9,12
19/24	11	8,39	87	7,11	80	8,24	64	9,66	25	9,23	267	8,19
25/30	6	4,58	67	5,47	51	5,25	29	4,38	9	3,32	162	4,97
31/36	8	6,10	98	8,01	51	5,25	49	7,40	17	6,27	223	6,84
+ 36	14	10,69	295	24,13	328	33,78	130	19,64	24	8,86	791	24,28
total	131	100,00	1.223	100,00	971	100,00	662	100,00	271	100,00	3.258	100,00

Tabela 5 - Exerce ou exerceu outro cargo no MOBREAL

região	sim		não		total	
	f	%	f	%	f	%
Norte	65	49,61	66	50,39	131	100,00
Nordeste	551	45,05	672	54,95	1.223	100,00
Sudeste	397	40,88	574	59,12	971	100,00
Sul	274	41,39	388	58,61	662	100,00
C. Oeste	79	29,15	192	70,85	271	100,00
Brasil	1.364	41,87	1.892	58,13	3.258	100,00

Tabela 5.1 - Outro cargo que exerce ou exerceu no MOBRAL

cargos \ região	Norte		Sul		Nordeste		Sudeste		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	17	13,93	70	16,36	171	25,11	183	37,81	31	24,41	472	25,63
Prof. EI			17	3,97	15	2,20	24	4,96	2	1,57	58	3,15
Monitor PES					36	5,29	1	0,21			37	2,01
ECULT	26	21,31	90	21,03	55	8,08	37	7,64	11	8,66	219	11,89
EMOBE	9	7,38	21	4,91	57	8,37	16	3,31	9	7,09	112	6,08
ERAPE	21	17,21	58	13,55	62	9,10	21	4,34	12	9,45	174	9,45
ERAFE	4	3,28	27	6,31	35	5,14	27	5,58	10	7,87	103	5,60
EPEDE	17	13,93	61	14,25	117	17,18	78	16,12	18	14,17	291	15,80
SEXEC	11	9,02	25	5,84	30	4,41	33	6,82	8	6,30	107	5,81
PRESI	2	1,64	20	4,67	36	5,29	20	4,13	8	6,30	86	4,67
EPROF	15	12,30	18	4,21	10	1,47	7	1,45	12	9,45	62	3,37
ENPES			1	0,23	32	4,70	4	0,83			37	2,01
Volunt. Esportivo			18	4,21	5	0,73	20	4,13	5	3,94	48	2,61
Monitor Autodidat.					5	0,73	3	0,62			8	0,44
SA					7	1,03	5	1,03	1	0,79	13	0,71
REPEI			1	0,23	4	0,59	1	0,21			6	0,32
Coordenador COMUN					1	0,15					1	0,05
ENSUG					1	0,15					1	0,05
Elemento do Grupo de Apoio					2	0,29					2	0,10
Membro GAC			1	0,23			1	0,21			2	0,10
Secretária							3	0,62			3	0,15
T O T A L	122	100,00	428	100,00	681	100,00	484	100,00	127	100,00	1.842	100,00

Obs: Esta questão admitiu mais de uma resposta. Daí os totais serem superiores aos apresentados na tabela nº 5.

Tabela 5.2 - Tempo de Serviço em outra função no MOBRAL

meses \ região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Até 6 meses	24	19,67	186	27,31	77	15,91	70	16,35	42	33,08	399	21,66
7/12 meses	41	33,61	233	34,21	149	30,79	168	39,25	47	37,01	638	34,64
13/18 meses	20	16,39	74	10,87	56	11,57	46	10,75	16	12,59	212	11,51
19/24 meses	27	22,13	75	11,02	32	6,61	76	17,76	9	7,09	219	11,89
25 e mais	10	8,20	113	16,59	170	35,12	68	15,89	13	10,23	374	20,30
Total	122	100,00	681	100,00	484	100,00	428	100,00	127	100,00	1.842	100,00

Tabela 5.3.1 - Cargo x Tempo  
região norte

meses cargos	Atē 6 meses		7/12		13/18		19/24		25 e +		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	8	33,36	4	9,75	2	10,00	2	7,40	1	10,00	17	13,93
ECULT			10	24,44	7	35,00	7	25,96	2	20,00	26	21,36
EMOBE	1	4,16	3	7,31	1	5,00	2	7,40	2	20,00	9	7,37
ERAPE	2	8,33	12	29,26	2	10,00	4	14,81	1	10,00	21	17,21
ERAPE	1	4,16	2	4,87					1	10,00	4	3,27
EPEDE	3	12,50	4	9,75			9	33,33	1	10,00	17	13,93
SEXEC	5	20,83	3	7,31			1	3,70	2	20,00	11	9,01
PRESI	2	8,33									2	1,63
EPROF	2	8,33	3	7,31	8	40,00	2	7,40			15	12,29
total	24	100,00	41	100,00	20	100,00	27	100,00	10	100,00	122	100,00

Tabela 5.3.2 - Cargo x Tempo  
região nordeste

meses cargos	Atē 6 meses		7/12		13/18		19/24		27 e +		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	50	26,96	59	25,40	27	36,52	15	20,05	20	17,69	171	25,21
Prof. EI	5	2,68	6	2,57	2	2,70	2	2,66			15	2,20
Monitor PES	21	11,29	13	5,57			1	1,33	1	0,88	36	5,28
ECULT	12	6,45	20	8,58	6	8,10	8	10,66	9	7,96	55	8,07
EMOBE	15	8,06	15	6,43	6	8,10	11	14,66	10	8,84	57	8,37
ERAPE	5	2,68	28	12,01	8	10,81	10	13,33	11	9,73	62	9,10
ERAPE	7	3,76	15	6,43	1	1,35	7	9,33	5	4,42	35	5,13
EPEDE	23	12,36	35	15,02	16	21,62	13	17,33	30	26,61	117	17,18
SEXEC	8	4,30	8	3,43	1	1,35	2	2,66	11	9,73	30	4,40
PRESI	1	0,53	14	6,00	4	5,40	3	4,00	14	12,38	36	5,28
EPROF			8	3,43			2	2,66			10	1,46
ENPES	21	11,29	8	3,43	3	4,05					32	4,69
Volunt. Espor- tivo	2	1,07	3	1,28							5	0,73
Monitor auto- didatismo	2	1,07	1	0,42			1	1,33	1	0,88	5	0,73
SA	6	3,22							1	0,88	7	1,02
REPEI	4	2,15									4	0,58
Coord. COMUN	1	0,53									1	0,14
ENSUG	1	0,53									1	0,14
Elemento do grupo de apoio	2	1,07									2	0,29
total	186	100,00	233	100,00	74	100,00	75	100,00	113	100,00	681	100,00

Tabela 5.3.3 - Cargo x Tempo  
região sudeste

cargos \ meses	Até 6 meses		7/12		13/18		19/24		25 e +		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	40	52,05	48	32,26	25	44,69	11	34,40	59	34,78	183	37,92
Prof. EI	4	5,19	12	8,05	4	7,14	1	3,12	3	1,76	24	4,95
Monitor PES	1	1,29									1	0,20
ECULT	8	10,38	14	9,39	5	8,92	2	6,25	8	4,70	37	7,64
EMOBE	1	1,29	12	8,05	1	1,78	1	3,12	1	0,58	16	3,30
ERAPE	3	3,89	7	4,69	4	7,14			7	4,11	21	4,33
ERAFE	1	1,29	4	2,68	2	3,57	5	15,62	15	8,82	27	5,57
EPEDE	6	7,79	18	12,08	6	10,71	8	25,00	40	23,52	78	16,11
SEXEC	2	2,59	9	6,04	4	7,14	1	3,12	17	10,00	33	6,81
PRESI	2	2,59	5	3,35	3	5,35	2	6,25	8	4,70	20	4,13
EPROF	3	3,89	3	2,01					1	0,58	7	1,44
ENPES	3	3,89	1	0,67							4	0,82
Volunt. Esportivo	1	1,29	12	8,05					7	4,11	20	4,13
SA			2	1,34	1	1,78			2	1,17	5	1,03
Secretaria							1	3,12	2	1,17	3	0,61
REPEI/SEMEC	1	1,29									1	0,20
Monitor autodidattimos	1	1,29	2	1,34							3	0,61
GAC					1	1,78					1	0,20
total	77	100,00	149	100,00	56	100,00	32	100,00	170	100,00	484	100,00

Tabela 5.3.4 - Cargo x Tempo  
região sul

cargos \ meses	Atē 6 meses		7/12		13/18		19/24		25 e +		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	26	37,20	19	11,30	9	19,56	9	11,84	7	10,29	70	16,35
Prof. EI	1	1,42	9	5,35			3	3,94	4	5,88	17	3,97
ECULT	15	21,42	36	21,42	14	30,47	15	19,79	10	14,70	90	21,08
EMOBE	3	4,28	10	5,95	2	4,34	2	2,63	4	5,88	21	4,90
ERAPE	6	8,57	25	14,88	6	13,04	12	15,78	9	13,27	58	13,55
ERAPE	2	2,85	10	5,95	1	2,17	7	9,21	7	10,29	27	6,30
EPEDE	10	14,28	17	10,11	9	19,56	12	15,78	13	19,11	61	14,25
SEXEC			8	4,76	3	6,52	5	6,57	9	13,23	25	5,84
PRESI	2	2,85	9	5,35			6	7,89	3	4,41	20	4,67
EPROF	2	2,85	8	4,76	2	4,34	4	5,26	2	2,94	18	4,20
ENPES			1	0,59							1	0,23
Volunt. Esportivo	3	4,28	15	8,92							18	4,20
REPEI							1	1,31			1	0,23
Membro GAC			1	0,59							1	0,23
total	70	100,00	168	100,00	46	100,00	76	100,00	68	100,00	428	100,00

Tabela 5.3.5 - Cargo x Tempo  
região centro oeste

cargos \ meses	Até 6 meses		7/12		13/18		19/24		26 e +		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alfabetizador	14	33,36	5	10,63	9	56,25	2	22,23	1	7,69	31	24,48
Prof. EI	1	2,38	1	2,12							2	1,57
ECULT	3	7,14	6	12,78	2	12,50					11	8,66
EMOBE	3	7,14	4	8,51			2	22,22			9	7,08
ERAPE	3	7,14	5	10,63	1	6,25	1	11,11	2	15,38	12	9,44
ERAPE	2	4,76	4	8,51	2	12,50			2	15,38	10	7,87
EPEDE	8	19,04	4	8,51	1	6,25	2	22,22	3	23,10	18	14,17
SEXEC			5	10,63			1	11,11	2	15,38	8	6,29
PRESI			6	12,79			1	11,11	1	7,69	8	6,29
EPROF	6	14,28	4	8,51	1	6,25			1	7,69	12	9,44
Volunt. Espor_ tivo	2	4,76	3	6,38							5	3,93
SA									1	7,69	1	0,78
total	42	100,00	47	100,00	16	100,00	9	100,00	13	100,00	127	100,00

Tabela 6 - Horas de Dedicção ao Trabalho do MOBRAL

horas semanais \ região	Norte		Nordeste		Sudeste		Su1		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
- 10h semanais	50	38,19	167	13,65	133	13,69	108	16,31	21	7,74	479	14,70
10/15	21	16,03	304	24,85	221	22,80	102	15,40	49	18,12	697	21,39
16/21	21	16,03	307	25,13	297	30,58	118	17,85	26	9,59	769	23,63
22/27	11	8,39	144	11,77	144	14,83	109	16,46	45	16,60	453	13,90
28/33	2	1,52	131	10,71	86	8,85	80	12,08	6	2,21	305	9,36
34/39	2	1,52	48	3,92	25	2,57	29	4,38	64	23,61	168	5,15
40/45	18	13,74	87	7,11	50	5,14	77	11,63	21	7,74	253	7,76
+ de 45	6	4,58	35	2,86	15	1,54	39	5,89	39	14,39	134	4,11
total	131	100,00	1.223	100,00	971	100,00	662	100,00	271	100,00	3.258	100,00

Tabela 7 - Trabalha apenas no MOBRAL

Região	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Norte	48	36,64	83	63,36	131	100,00
Nordeste	478	39,08	745	60,92	1.223	100,00
Sudeste	329	33,88	642	66,12	971	100,00
Sul	231	34,89	431	65,11	662	100,00
C. Oeste	74	27,30	197	72,70	271	100,00
Brasil	1.160	35,60	2.098	64,40	3.258	100,00

Tabela 7.1 - Outra Atividade que Exerce

região \ atividade	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Prof. Municipal	12	12,24	200	23,39	69	9,63	62	13,39	14	6,45	357	15,19
Prof. do Estado	7	7,14	250	29,27	319	44,63	85	18,41	25	11,52	686	29,26
Prof. Particular	1	1,02	30	3,50	20	2,79	9	1,94	1	0,46	61	2,59
Dir/Coord/Sec. Escola	9	9,18	78	9,12	29	4,05	31	6,69	27	12,44	174	7,40
Sup/Insp/Orien/Escola	8	8,16	100	11,69	43	6,00	100	21,59	41	18,90	292	12,43
Func. Perf. (adm)	37	37,78	140	16,37	171	23,88	113	24,40	41	18,90	502	21,37
Sec. Munic. da Educ.					15	2,09	11	2,37			26	1,10
Enc. Merenda Escolar	3	3,06			1	0,13	8	1,72	40	18,43	52	2,21
Prof. de EI					1	0,13					1	0,04
Represent. da FEPLAN							3	0,64			3	0,12
Enc. da Biblioteca							12	2,59			12	0,51
Represent. Comercial					2	0,27	2	0,43			4	0,17
Func. INCRA	3	3,06							1	0,46	4	0,17
Func. FUNRURAL	1	1,02			1	0,13					2	0,08
SA*					4	0,55					4	0,17
Outros	17	17,34	57	6,66	41	5,72	27	5,83	27	12,44	169	7,19
total	98	100,00	855	100,00	716	100,00	463	100,00	217	100,00	2.349	100,00

\* Os 4 ENSUG que são também supervisores de área pertencem ao Estado de São Paulo.

Tabela 8 - É elemento colocado à disposição do MOBRL

região	Sim		Não		total	
	f	%	f	%	f	%
Norte	61	46,56	70	53,44	131	100,00
Nordeste	879	71,87	344	28,13	1.223	100,00
Sudeste	606	62,41	365	37,59	971	100,00
Sul	452	68,28	210	31,72	662	100,00
Centro Oeste	108	39,85	163	60,15	271	100,00
Brasil	2.106	64,65	1.152	35,35	3.258	100,00

Tabela 8.1 - Órgão de Origem

região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Org.de Origem												
Pref.Municipal	44	72,14	838	95,36	381	62,89	385	88,73	88	81,49	1.736	82,46
Sec.Est.de Educaçã	15	24,59	32	3,64	218	35,97	44	9,73	17	15,74	326	15,47
Outra Sec.Estadual	2	3,27	1	0,11	1	0,16	7	1,54			11	0,52
Órgão Federal			1	0,11	2	0,33			1	0,92	4	0,18
Empresa Particular			4	0,45	3	0,49					7	0,33
Entidade			1	0,11					2	1,85	3	0,14
Outros			2	0,22	1	0,16	16				19	0,90
total	61	100,00	879	100,00	606	100,00	452	100,00	108	100,00	2.106	100,00

Tabela 8.2 - Recebe Remuneração do Órgão de Origem

região	Sim		Não		total	
	f	%	f	%	f	%
Norte	61	100,00	-	-	61	100,00
Nordeste	842	95,79	37	4,21	879	100,00
Sudeste	599	98,84	7	1,16	606	100,00
Sul	452	100,00	-	-	452	100,00
C. Oeste	105	97,22	3	2,78	108	100,00
Brasil	2.059	97,77	47	2,23	2.106	100,00

Tabela 8.3  
Valor Mensal

região \ valor	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
- de Cr\$ 500,00	12	19,67	393	46,71	41	6,84	17	3,76	9	8,57	472	22,92
Cr\$ 500,00/ 1.000,00	30	49,22	368	43,70	106	17,69	84	18,58	47	44,81	635	30,89
Cr\$ 1.001,00/ 1.500,00	7	11,47	62	7,36	177	29,54	140	31,01	20	19,04	406	19,71
Cr\$ 1.501,00/ 2.000,00	8	13,11	8	0,95	183	30,60	122	26,99	10	9,52	331	16,07
Cr\$ 2.001,00/ 2.500,00	2	3,27	8	0,95	40	6,67	55	12,16	6	5,71	111	5,39
Cr\$ 2.501,00/ 3.000,00					27	4,50	11	2,43	4	3,80	42	2,03
Cr\$ 3.001,00/ 3.500,00	1	1,63	1	0,11	8	1,33	9	1,99	3	2,85	22	1,06
Cr\$ 3.501,00/ 4.000,00			1	0,11	6	1,00	8	1,76	4	3,80	19	0,92
+ de Cr\$4.000,00	1	1,63	1	0,11	11	1,83	6	1,32	2	1,90	21	1,01
total	61	100,00	842	100,00	599	100,00	452	100,00	105	100,00	2.059	100,00

Tabela 9 - Recebe Gratificação Pelo Trabalho no MOBREAL

região	Sim		Não		total	
	f	%	f	%	f	%
Norte	48	36,64	83	63,36	131	100,00
Nordeste	571	46,68	652	53,32	1.223	100,00
Sudeste	421	43,35	550	56,65	971	100,00
Sul	215	32,47	447	67,53	662	100,00
C. Oeste	183	67,53	88	32,47	271	100,00
Brasil	1.438	44,13	1.820	55,87	3.258	100,00

Tabela 9.1  
Valor Mensal

região \ valor	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
- de Cr\$ 300,00	6	12,50	202	35,37	61	14,48	30	13,95	6	3,27	305	21,21
Cr\$ 301,00/ 600,00	22	45,95	241	42,23	114	27,10	47	21,90	39	21,31	463	32,22
Cr\$ 601,00/ 900,00	14	29,16	108	18,91	68	16,15	41	19,06	67	36,65	298	20,72
Cr\$ 901,00/ 1.200,00	4	8,23	13	2,27	93	22,09	37	17,20	48	26,22	195	13,56
Cr\$ 1.201,00/ 1.500,00	1	2,08	5	0,87	36	8,55	28	13,02	8	4,37	78	5,42
Cr\$ 1.501,00/ 1.800,00					7	1,66	10	4,65	3	1,63	20	1,39
Cr\$ 1.801,00/ 2.100,00	1	2,08	2	0,35	23	5,46	13	6,04	5	2,73	44	3,05
+ de 2.100,00					19	4,51	9	4,18	7	3,82	35	2,43
total	48	100,00	571	100,00	421	100,00	215	100,00	183	100,00	1.438	100,00

Tabela 9.2 - Origem da Gratificação do ENSUG

região \ Origem da Gratificação	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pref. Municipal	46	95,84	568	99,48	391	92,90	207	96,29	176	96,18	1.388	96,56
Empresa Particular					19	4,51	3	1,39			22	1,52
Entidade	2	4,16	1	0,17	2	0,47	3	1,39	7	3,82	15	1,04
Recursos Arrecadados na Comunidade					5	1,18	2	0,93			7	0,48
SEC			2	0,35	2	0,47					4	0,27
Outro					2	0,47					2	0,13
total	48	100,00	571	100,00	421	100,00	215	100,00	183	100,00	1.438	100,00

Tabela 10 - Atividades desenvolvidas pelos ENSUG

Brasil

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
.Reunião com a COMUN para avaliação e planejamento dos programas do MOBRAL no município.	928	28,48	852	26,15	871	26,73	498	15,29	109	3,35	3258	100,00
.Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBRAL.	1.159	35,57	875	26,86	754	23,14	346	10,62	124	3,81	3258	100,00
.Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBRAL.	539	16,54	793	24,34	983	30,17	806	24,74	137	4,21	3258	100,00
.Programação de campanhas, festas, concursos, etc, para divulgação, mobilização de recursos, participação da clientela do MOBRAL.	805	24,71	782	24,00	958	29,40	587	18,02	126	3,87	3258	100,00
.Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN.	328	10,07	439	13,47	817	25,08	1.499	46,01	175	5,37	3258	100,00
.Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	1.657	50,86	631	19,37	486	14,92	350	10,74	134	4,11	3258	100,00
.Treinamento de alfabetizados, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	1.284	39,41	574	17,62	582	17,86	693	21,27	125	3,84	3258	100,00
.Visita às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBRAL.	1.271	52,82	774	23,76	462	14,18	186	5,71	115	3,53	3258	100,00
.Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	1.666	51,14	719	22,07	448	13,75	293	8,99	132	4,05	3258	100,00
.Recrutamento de clientela para os programas do MOBRAL.	1.687	51,78	721	22,13	452	13,87	253	7,77	145	4,45	3258	100,00
.Recrutamento de alfabetizados, professores e monitores para os programas do MOBRAL.	1.927	59,15	650	19,95	365	11,20	185	5,68	131	4,02	3258	100,00
. Outras	101	3,10	22	0,68	18	0,55	12	0,37	3.105	95,30	3258	100,00

Tabela 10.1 - Atividades Desenvolvidas pelos ENSUG região norte

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
. Reunião com a COMUN para avaliação e planejamento dos programas do MOBREAL no município.	34	25,95	30	22,90	35	26,73	29	22,13	3	2,29	131	100,00
. Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBREAL	30	22,90	28	21,37	38	29,02	22	16,79	13	9,92	131	100,00
. Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBREAL.	28	21,39	21	16,03	41	31,29	27	20,61	14	10,68	131	100,00
. Promoção de campanhas, festas, concursos, etc, para divulgação, mobilização de recursos, participação da clientela do MOBREAL.	19	14,50	24	18,32	38	29,00	39	29,79	11	8,39	131	100,00
. Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN.	7	5,34	12	9,16	29	22,13	45	34,37	38	29,00	131	100,00
. Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	44	33,61	23	17,55	41	31,29	10	7,63	13	9,92	131	100,00
. Treinamento de alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	34	25,98	26	19,84	22	16,79	38	29,00	11	8,39	131	100,00
. Visita às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBREAL.	54	41,24	32	24,42	37	28,24	8	6,10	-	-	131	100,00
. Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	35	26,71	23	17,55	40	30,55	27	20,61	6	4,58	131	100,00
. Recrutamento de clientela para os programas do MOBREAL.	58	44,29	26	19,84	32	24,42	15	11,45	-	-	131	100,00
. Recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores para os programas do MOBREAL.	51	38,94	34	25,95	33	25,19	13	9,92	-	-	131	100,00
. Outras	12	9,17	4	3,05	1	0,76	-	-	114	87,02	131	100,00

Tabela 10.2 - Atividades Desenvolvidas pelos ENSUG  
região nordeste

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
. Reunião com a COMUN para a valiação e planejamento dos programas do MOBREAL no município.	331	27,07	284	23,32	331	27,07	270	22,07	7	0,57	1223	100,00
. Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBREAL.	356	29,13	315	25,75	353	28,86	189	15,45	10	0,81	1223	100,00
. Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBREAL.	153	12,51	237	19,37	390	31,88	416	34,04	27	2,20	1223	100,00
. Promoção de campanhas, festas, concurso, etc. para divulgação, mobilização de recursos, participação de clientela do MOBREAL.	276	22,56	253	20,68	407	33,31	265	21,66	22	1,79	1223	100,00
. Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN.	86	7,03	142	11,61	293	23,95	669	54,72	33	2,69	1223	100,00
. Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	575	47,03	273	22,32	188	15,37	181	14,79	6	0,49	1223	100,00
. Treinamento de alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	455	37,23	248	20,27	220	17,98	300	24,52	-	-	1223	100,00
. Visita às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBREAL.	631	51,62	308	25,18	195	15,94	84	6,86	5	0,40	1223	100,00
. Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	679	55,54	265	21,66	166	13,57	102	8,34	11	0,89	1223	100,00
. Recrutamento de clientela para os programas do MOBREAL.	622	50,88	258	21,09	173	14,14	133	10,87	37	3,02	1223	100,00
. Recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores para os programas do MOBREAL.	740	60,53	240	19,62	145	11,85	87	7,11	11	0,89	1223	100,00
. Outras	23	1,90	2	0,16	5	0,40	2	0,16	1191	97,38	1223	100,00

Tabela 10.3. - Atividades Desenvolvidas pelos ENSUG região sudeste

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
. Reunião com a COMUN para avaliação e planejamento dos programas do MOBRAL no município.	283	29,16	265	27,29	232	23,89	95	9,78	96	9,88	971	100,00
. Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBRAL.	398	41,00	259	26,67	162	16,68	54	5,56	98	10,09	971	100,00
. Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBRAL.	171	17,61	257	26,46	298	30,71	152	15,65	93	9,57	971	100,00
. Promoção de campanhas, festas, concursos, etc, para divulgação mobilização de recursos, participação da clientela do MOBRAL.	251	25,88	261	26,87	231	23,78	138	14,21	90	9,26	971	100,00
. Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN	93	9,57	149	15,34	236	24,30	392	40,39	101	10,40	971	100,00
. Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	528	54,40	166	17,09	103	10,60	63	6,48	111	11,43	971	100,00
. Treinamento de alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	483	49,76	141	14,52	126	12,97	111	11,43	110	11,32	971	100,00
. Visita às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBRAL.	520	53,37	201	20,70	101	10,40	42	4,32	107	11,01	971	100,00
. Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	557	57,39	179	18,43	77	7,92	46	4,73	112	11,53	971	100,00
. Recrutamento de clientela para os programas do MOBRAL.	479	49,35	235	24,20	100	10,29	52	5,35	105	10,81	971	100,00
. Recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores para os programas do MOBRAL.	561	57,80	177	18,22	78	8,03	36	3,70	119	12,25	971	100,00
. Outras	56	5,80	8	0,82	8	0,82	9	0,92	890	91,65	971	100,00

Tabela 10.4 - Atividades desenvolvidas pelos ENSUG  
região sul

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
. Reunião com a COMUN para avaliação e planejamento dos programas do MOBREAL no município.	193	29,15	218	32,94	201	30,36	49	7,40	1	0,15	662	100,00
. Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBREAL.	282	42,61	199	30,06	136	20,54	44	6,64	1	0,15	662	100,00
. Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBREAL.	163	24,62	232	35,06	186	28,09	80	12,08	1	0,15	662	100,00
. Promoção de campanhas, festas, concursos, etc, para divulgação, mobilização de recursos, participação da clientela do MOBREAL.	222	33,56	189	29,90	159	24,01	82	12,38	1	0,15	662	100,00
. Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN.	128	19,33	113	17,06	162	24,47	258	38,99	1	0,15	662	100,00
. Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	392	59,23	124	18,73	90	13,59	54	8,15	2	0,30	662	100,00
. Treinamento de alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	262	39,59	123	18,58	127	19,18	148	22,35	2	0,30	662	100,00
. Visita às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBREAL.	367	55,47	177	26,73	80	12,08	37	5,58	1	0,15	662	100,00
. Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBREAL.	322	48,65	171	25,83	95	14,35	73	11,02	1	0,15	662	100,00
. Recrutamento de clientela para os programas do MOBREAL.	395	59,68	145	21,90	89	13,44	32	4,83	1	0,15	662	100,00
. Recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores para os programas do MOBREAL.	432	65,27	136	20,54	64	9,66	29	4,38	1	0,15	662	100,00
. Outras	10	1,51	8	1,20	4	0,60	1	0,15	639	96,52	662	100,00

Tabela 10.5 - Atividades Desenvolvidas pelos ENSUG  
região centro-oeste

Atividades	sempre		quase sempre		pouco		nunca		sem resposta		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
. Reunião com a COMUN para a valiação e planejamento dos programas do MOBRAL do município.	87	32,13	55	20,29	72	26,56	55	20,29	2	0,73	271	100,00
. Orientação aos demais membros da COMUN quanto à execução dos programas e atividades do MOBRAL.	93	34,34	74	27,30	65	23,98	37	13,65	2	0,73	271	100,00
. Reunião com líderes e entidades da comunidade para envolvimento nos programas do MOBRAL.	24	8,85	46	16,97	68	25,09	131	48,36	2	0,73	271	100,00
. Promoção de campanhas, festas, concursos, etc, para divulgação, mobilização de recursos, participação da clientela do MOBRAL.	37	13,65	46	16,97	123	45,41	63	23,24	2	0,73	271	100,00
. Formação e treinamento de grupos de apoio à COMUN	14	5,16	23	8,48	97	35,79	135	49,84	2	0,73	271	100,00
. Elaboração de relatórios e preenchimento de outros instrumentais.	118	43,57	45	16,60	64	23,61	42	15,49	2	0,73	271	100,00
. Treinamento de alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	50	18,45	36	13,38	87	32,10	96	35,44	2	0,73	271	100,00
. Visitas às classes e outros locais onde se desenvolvem programas do MOBRAL.	149	55,00	56	20,66	49	18,08	15	5,53	2	0,73	271	100,00
. Reunião com alfabetizadores, professores, monitores dos programas do MOBRAL.	73	26,93	81	29,91	70	25,83	45	16,60	2	0,73	271	100,00
. Recrutamento de clientela para os programas do MOBRAL.	113	49,10	57	21,03	58	21,40	21	7,74	2	0,73	271	100,00
. Recrutamento de alfabetizadores, professores e monitores para os programas do MOBRAL.	143	52,78	63	23,24	45	16,60	20	7,38	-	-	271	100,00

MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO-MOBRAI  
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO CEARÁ-COEST

S U S U G

P R O J E T O

D E

R E E S T R U T U R A Ç Ã O

D O

S  
U  
S  
U  
G

PARA 1 9 7 8

MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAF  
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO CEARÁ - COEST/CE.  
SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBRAL - SUSUG.

P R O J E T O D E R E S T R U T U R A Ç Ã O D O S U S U G .

1- J U S T I F I C A T I V A

Com o propósito de facilitar e assegurar um melhor atendimento aos 141 municípios que apresentam realidades às mais diversas, a COEST agrupou-os em Blocos levando em consideração :

- concentração de analfabetos;
- percentual de população adulta analfabeta;
- recursos humanos e materiais existentes;
- apoio da COMUN, comunidade e Prefeitos;
- características físicas de cada município.

. O 1º bloco será formado pelos municípios que possuem população analfabeta absoluta superior a 10.000, com um índice superior a 20%, recursos humanos e materiais, apoio da COMUN, comissão e Prefeito.

Nesses municípios haverá concentração de ação da Coordenação Estadual, num atendimento prioritário para conveniamento maciço, a fim de se conseguir a erradicação num menor espaço de tempo.

. O 2º bloco será constituído dos municípios que concentram de 5.000 a 10.000 analfabetos (acima de 10%) e contam com recursos humanos e materiais, apoio da COMUN, comunidade e Prefeito. Também a Coordenação aí concentrará esforços visando a erradicação, com a maior brevidade possível.

. O 3º bloco aglutinará os municípios com população analfabeta superior a 5.000 que apresentam carência de recursos humanos e materiais; falta de apoio da COMUN, comunidade e Prefeito e clientela resistente. Para esses municípios haverá necessidade de projetos especiais e envolvimento da comunidade. O conveniamento será feito de forma gradativa e a erradicação terá que se processar mais lentamente.

. O 4º bloco compor-se-á dos municípios com população analfabe

ta entre 1.000 e 5.000 (acima de 10%) que apresentam condições para se desenvolver de forma satisfatória o programa de alfabetização.

Para eles também a atenção da coordenação será canalizada de forma a garantir o conveñiamento maciço. Nesse bloco a responsabilidade do trabalho será, na medida do possível delegada às COMUN, alguns dos municípios erradicarão em 1978 e será aplicado o projeto diagnóstico.

. O 5º bloco será constituído dos municípios com: população entre 1.000 e 5.000 (acima de 10%) e falta de condições para se desenvolver o trabalho; e os possíveis municípios erradicados será tentado o envolvimento da COMUN e Prefeituras objetivando a implantação do projeto diagnóstico, projeto de capacitação de alfabetizadores e PRODAC.

Mediante o exposto e tendo em vista o SUSUG como um instrumento impulsor e dinamizador da AÇÃO DO MOBREAL em campo, se faz necessário sua reestruturação, objetivando alcançar a erradicação do analfabetismo no Estado até 1980 e o desempenho eficaz da Supervisão.

Após estudo do coordenador/Agente/SE, posteriormente dos SA no último encontro, sobre a Estratégia de Ação da COEST, para 1978, reconheceu-se a necessidade de:

- . ser criada uma Equipe Volante de supervisão, formada por SE ?
- . ser realizado o agrupamento dos municípios por área local de supervisão em atendimento à classificação dos blocos de 1 a 5; e à extensão geográfica dos municípios e entre eles.

9 || Com o aumento do quadro funcional de Recursos Humanos do SUSUG, poderá ocorrer uma assistência mais direta e contínua à COMUN, aos Prefeitos à Comunidade, aos alfabetizadores e alunos, em consequência, um maior número de alunos mobilizados, um crescimento global do índice de produtividade do PAF.

## 2- O B J E T I V O S

### 2.1 - GERAL

Aumentar e redistribuir o número de recursos humanos do SUSUG - SE/SA visando a operacionalização e o impulsionamento seguro das linhas de ação da COEST para 1978 e o desenvolvimento eficiente das atividades relativas aos programas e projetos em campo.

## 2.2 - E S P E C Í F I C O S

- atender de forma mais direta e imediata os municípios dos blocos, de um(1) a cinco(5) classificados no plano da COEST;
- Estabelecer com a COMUN e Prefeito, em nível de município um plano de erradicação até 1980;
- Conseguir um maior envolvimento das entidades no trabalho de erradicação do analfabetismo;
- Colaborar com a COMUN na realização de suas atividades globais, prioritariamente na supervisão ao PAF;
- Assistir a COMUN continuamente, capacitando seus elementos em suas funções específicas, de modo que cada um se sinta motivado para uma auto-avaliação;
- Dar condições ao SA de uma permanência maior no município, permitindo o deslançamento eficiente de suas atividades em perseguição dos objetivos prioritários da organização;
- Orientar e estimular o trabalho de equipe entre SA/COMUN / COEST, tendo em vista o alcance das metas previstas de erradicação do analfabetismo e o melhor desempenho profissional dos supervisores.

## 3- E S T R A T É G I A

Propomos a reestruturação do SUSUG de acordo com uma conjugação de alternativas, tais como:

- Conservar as mesmas áreas estaduais, sendo que:

. os municípios bolsões Blocos 1 e 2 de cada área serão tra

balhados por uma equipe de 2 SA, com exceção de alguns casos considerando a extensão geográfica;  
 Os municípios dos blocos 3, 4 e 5 serão atendidos por 1 SA, levando também em consideração a extensão geográfica  
 será constituída uma equipe volante de 3 SE para suprir as necessidades do trabalho de supervisão nas áreas locais e atender especificamente as atividades de mobilização e treinamento ao longo do ano, além das 7 SE já existentes no quadro funcional do SUSUG;

nas 19  
 fms

- O município de Fortaleza será atendido por uma SE da equipe volante, assessorado pelos Agentes.
- Na COEST serão organizadas equipes, entre Agente e Auxiliares das Áreas FIM mais o Agente e um auxiliar da área de Informática, para assessorar os SA nos momentos de mobilização e treinamento.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

##### 4.1 - Quadro Físico - SUSUG.

Especificação	Existente	Acréscimo	Total
Coordenador Adjunto	01	-	01
Assistente	01	-	01
Supervisor Estadual	07	03 <i>mais</i>	<del>10</del> 8
Supervisor de Área	37	11 <i>1.</i>	<del>48</del> 40

4.2 - Agentes *no universo, mais 3 (três)* 07

4.3 - Auxiliares 10

4.4 - Motoristas 04

## 5. QUADRO FUNCIONAL DA REESTRUTURAÇÃO DO SUSUG PARA 1978

Área Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Blocos
C	N. Russas	2	Nova Russas	2
			Reriutaba	2
			Ipueiras	2
R	Tauá	2	Tauá	2
			Independência	2
			Parambú	5
A	Tianguá	1	Tianguá	2
			Guaraciaba do Norte	2
			Carnaubal	5
T	Ubajara	1	Ubajara	2
			Frecheirinha	5
			Ibiapina	2
E	N. Oriente	1	Novo Oriente	5
			Poranga	5
			Arneiroz	5
U	Ipú	2	Ipú	1
			Viçosa do Ceará	1
			Crateús	1
S	Ipú	2	São Benedito	1

Total 9

OBS: Número anterior - 05  
 Acréscimo - 04  
 Total - 09

Área Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Blocos
C	Canindé	1	Canindé	1
			Caridade	5
			Itatira	5
			Paramoti	4
A	Quixadá I	1	Capistrano	4
			Itapiuna	4
			Jaguaretama	4
N	Itapipoca	2	Itapipoca	1
			Acaraú	1
			Itapagé	5
			Irauçuba	5
I	Baturité	2	Redenção	1
			Baturité	2
			Aracoiaba	2
			Aratuba	4
D	Mulungú	1	Guaramiranga	5
			Mulungú	5
			Palmácia	5
			Pacoti	5

Total 7

OBS: Número anterior - 05

Acréscimo - 02

Total - 07

Área Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Blocos
F O	Fortaleza I	2	Caucaia	1
			Cascavel	1
			Maranguape	1
			Pacajus	1
R T	Fortaleza II	1	Aquiraz	2
			Trairi	2
			Pacatuba	2
A L	Fortaleza III	1	São G.do Amarante	2
			Pentecostes	2
			Paracuru	2
E Z	Fortaleza IV	1	Gal. Sampaio	5
			São Luis do Curu	5
			Apuiarés	5
			Uruburetama	1
A	Fortaleza	1SE	Fortaleza	1

Total 5

OBS: Número anterior - 05

Acréscimo - --

Total 5

Área Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Blocos
S	Camocim	2	Sobral	1
			Granja	1
			Camocim	2
			Massapé	4
			Chaval	5
O	Sobral I	1	Coreaú	4
			Meruoca	4
			Alcântaras	5
			Senador Sá	4
			Uruoca	5
R	Sobral II	1	Cariré	5
			Mocambo	5
			Pacujá	5
			Moraujo	5
			Martinópolis	5
			Groaíras	5
L	Sta. Quitéria	1	Santa Quitéria	1
			Tamboril	2
			Hidrolândia	5
			Mons. Tabosa	3
	Bela Cruz	1	Bela Cruz	4
			Santana do Acaraú	5
			Marco	5
			Morrinhos	5
Total		06		

OBS: Número anterior- 6

Acréscimo -

Total 6

Area Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Bloco
R	Aracati	2	Pereiro	2
			Russas	2
			Morada Nova	1
			Aracati	1
U	Icó	2	Icó	1
			Lavras da Mangabeira	2
			Jaguaribe	2
			Limoeiro do Norte	3
S	Iracema	1	Iracema	5
			Tabuleiro do Norte	4
			Jaguaribara	4
			Alto Santos	5
			S. João do Jaguaribe	5
A	Ipaumirim	1	Ipaumirim	5
			Aurora	5
			Baixio	5
			Umari	5
S	Russas	1	Jaguaruana	2
			Quixeré	4
			Falhanc	5
			Itaiçaba	5

Total 7

OBS: Número anterior - 5

Acréscimo - 2

Total - 7

Área Estadual.	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Floco
I	Quixada	2	Quixadá	1
			Quixeramobim	1
			Mombaça	2
			Boa Viagem	1
G	S. Pompeu	1	Senador Pompeu	4
			Solonopole	5
			Pedra Branca	2
A	Iguatu I	2	Igautú	1
			Acopiara	1
			Fiquet Carneiro	5
			Aiuaba	5
			Orós	4
T	Iguatú II	1	Saboeiro	5
			Jucás	4
			Cariús	4
			Cedro	4
			Várzea Alegre	4

Total 6

OBS: Número anterior 6

Acréscimo -

Total 6

Área Estadual	Área Local	Equipe de SA	Municípios	Classificação por Eloco
J	Crato	2	Crato	1
			Campos Sales	1
			Missão Velha	1
			Farias Brito	2
U	Barbalha	2	Barbalha	2
			Jardim	2
			Milagres	2
			Assaré	2
Z	Juazeiro	2	Juazeiro do Norte	1
			Caririaguá	2
			Mauriti	1
			Santana do Cariri	2
I	Brejo Santo	1	Brejo Santo	4
			Barro	4
			Porteiras	4
			Penaforte	5
			Jati	5
			Abaiara	4
R	Nova Olinda	1	Nova Olinda	4
			Antonina do Norte	5
			Altaneira	5
			Araripe	4
			Grangeiro	4
			Potengi	4

Total 8

OBS: Número anterior 6

Acrescimo 2

Total 8

## 6. QUADRO DEMONSTRATIVO DOS MUNICÍPIOS AGRUPADOS POR BLOCOS

## 6.1- B L O C O 1

Municípios	% Analfabetos	Pop. Adulta Analfabeta	Característica	Forma de atendimento
Caucaia	30,3	16.603	Recursos humanos e materiais.	Concentração de esforços
Cascavel	28,9	11.305		
Maranguape	23,4	14.001		
Pacajus	29,9	9.977		Conveniência
Crato	36,6	(26.035)	apoio da COMUN, comunidade e Prefeitura	to ração
Campos Sales	31,2	9.895		
Missão Velha	36,4	10.974		
Juazeiro	28,6	(27.472)		
Assaré	34,3	9.994		
Ipú	34,7	14.753	boas condições para o trabalho.	
Viçosa	38,0	12.874		
Crateús	20,0	12.439		
S. Benedito	28,8	11.849		
Sobral	30,0	(30.685)	índice de analfabetos + 20%.	
Granja	31,9	11.530		
S. Quitéria	29,3	12.549		
Iguatú	31,6	(23.925)	população analfabeta absoluta + 10.000	
Boa Viagem	28,0	11.745		
Mauriti	32,8	10.353		
Quixeramobim	27,6	18.485		
Morada Nova	26,6	14.293		
Aracatí	30,3	15.224		
Beberibe	35,0	10.289		
Icó	30,2	12.568		
Quixadá	29,3	(28.949)		
Canindé	30,0	15.202		
Itapipoca	23,5	(22.339)		
Acarau	35,2	(22.177)		
Redenção	29,2	11.025		
Acopiara	25,7	12.439		

TOTAL

471.948

## 6.2 - B L O C O 2

Municípios	% Analfabetos	Pop.Adulta Analfabeta	Característica	Forma de atendimento
Aquiraz	28,7	9.355	.Recursos humanos e materiais.	Concentração de esforços
Trairi	31,0	8.205		
Pacatuba	23,1	7.378		Conveniamiento maciço
S.G.do Amarante	34,4	7.237		
Pentecostes	18,1	6.294	.apoio da	
Paracuru	22,6	5.554	COMUN, comunidade e Prefeitura.	
Apuiarés	1,4	102		
Uruburetama	20,0	7.237		
S.do Cariri	39,4	6.296		
Farias Brito	36,6	6.337	.boas condições para o trabalho.	
Barbalha	29,9	7.603		
Milagres	33,3	6.309		
Caririaguá	26,3	6.262		
Jardim	34,7	6.757	.índice de analfabetos+10%	
Nova Russas	23,5	9.684		
Reriutaba	21,1	5.912		
Ipueiras	30,8	9.357	.população analfabeta absoluta 5.000 a 10.000	
Guaraciaba	28,1	9.059		
Independencia	19,0	7.428		
Tauá	19,3	8.695		
Tianguá	31,2	8.200		
Ubajara	36,7	6.498		
Ibiapina	37,9	5.643		
Tamboril	26,2	5.536		
Camocim	25,7	9.204		
Pedra Branca	30,3	9.563		
Mombaça	19,5	7.963		
Russas	25,5	8.751		
Juaguaruana	29,7	6.677		
Juaguaribe	23,4	6.132		
Pereiro	32,4	6.694		
Lavras	25,0	7.720		
Baturité	30,0	6.688		
Aracaiaba	27,4	9.294		

Total

256.378

5.3 - B L O C O - 3

Municípios	% Analfabetos	Pop.Adulta Analfabeta	Característica	Forma de atendimento
Limoeiro	24,6	6.305	faltam recursos humanos e materiais falta de apoio da comun, Prefeitura e comunidade. índice de analfabetos + 10% população analfabeta absoluta + 10.000	concentração de esforços
Saboeiro	22,2	3.608		conveniência razoável no 1º semestre
Ipaumirim	20,6	2.191		projeto especial de envolvimento comunitário
Mons. Tabosa	29,8	4.165		qualificação de alfabetizador

Total 16.269

6.4 - B L O C O - 4

Araripe	22,0	3.044	recursos humanos e materiais	conveniência maior
Brejo Santo	13,1	2.857		
Porteiras	21,5	2.713	apoio da comunidade e Prefeitura	erradicação para alguns municípios em 1978
Abaiara	31,2	2.136		
Potengi	23,0	1.613	índice de analfabetos + 10%	projeto diagnóstico
N. Olinda	28,2	2.783		
Altaneira	19,0	649	População analfabeta absoluta de 1.000 a 5000	delegar a COMUN a coordenação de trabalhos
Meruoca	32,8	3.571		
Senador Sá	29,2	1.341		
Palhano	49,0	2.504		
Marco	26,8	3.390		
S. do Acaráu	19,8	4.479		
Moraujo	9,1	564		
Aiuaba	29,2	4.225		
Iracema	27,3	5.558		
Capistrano	29,3	3.685		
Massapê	34,1	7.414		
Bela Cruz	36,1	6.628		
Orós	44,5	5.581		
Varzea Alegre	30,4	8.340		
Cariús	31,9	5.932		
Cedro	31,5	7.170		
S. Pompeu	16,8	4.161		
Barro	30,9	5.418		
Quixeré	33,8	3.797		
Taboleiro	22,2	3.608		
Jaguaribara	16,7	1.458		
Jagareta	26,4	4.459		

## 6.4 - Continuação

Municípios	% Analfabetos	Pop. Adulta Analfabeta	Característica	Forma de atendimento
Itatira	36,2	5.799		
Paramoti	31,7	3.377		
Aratuba	33,4	3.530		
Coreau	17,0	2.518		
Itapiuna	27,7	3.839		

Total 128.143

## 6.5 - B L O C O 5

Gal. Sampaio	1,9	83	Faltam recursos humanos e materiais	conveniente- possível
S.L. do Curu	7,2	570		
Ant. do Norte	15,1	802		
Granjeiro	26,2	1.515		projeto diagnós- tico
Penaforte	5,9	286	Falta apoio da COMUN, Prefeito e comunidade	qualificação do alfabetizador
Jati	7,9	336		
N. Oriente	28,3	4.930		
Poranga	37,0	2.732		
Parambu	17,6	3.865	índice de anal- fabeto+ 10% e - 10%	plano de erradi- cação em alguns para 1978 e em outros de 1978 a 1980
Freixeirinha	17,8	1.460		
Carnaubal	31,2	3.016		
Arneiroz	2,2	61		
Catarina	5,0	461	população anal- fabeta absoluta de 1.000 a 5000	
Alcantaras	27,0	2.588		
Uruoca	37,1	4.041		
Cariré	21,0	3.875		
Morrinhos	29,8	3.587		
Mocambo	34,4	3.751		
Pacujá	8,3	314		
Moraujo	9,1	564		
Martinopole	17,8	997		
Chaval	25,9	1.786		
Hidrolândia	22,1	3.859		
Groairas	41,1	845		
Jucás	17,7	3.720		
Piquet Carneiro	25,9	3.973		
Solonopele	8,6	2.941		
Aurora	6,9	1.720		
Alto Santo	27,7	3.306		
S.J. Jaguaribe	19,1	1.477		

Municípios	% Analfabetos	Pop. Adulta Analfabeta	Característica	Forma de atendimento
Itaiçaba	21,8	1.056		
Baixio	3,5	178		
Umari	22,0	1.650		
Palmeira	18,9	2.140		
Pacoti	25,2	2.846		
Caridade	6,9	719		
Mulungú	26,7	2.239		
Guaramiranga	14,5	934		
Irauçuba	23,1	3.593		
Itapagé	9,28	3.135		
Total		82.130		

## 7 - QUADRO DE CARACTERIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS POR BLOCOS

BLOCO	% Analfabeta	População Analfabeta	Características	Forma de atendimento
1	+ 20	+ 10.000	.Recursos Humanos e materiais. .Apoio do Prefeito, COMUN e comunidade	.Concentração de esforços. .Conveniam <sup>to</sup> Maciço
2	+ 10	5.000 a 10.000	.Recursos Humanos e Materiais .Apoio da COMUN, Prefeito e comunidade.	.Concentração de esforços. .Conveniam <sup>to</sup> Maciço
3	+ 10	5.000 a 10.000	.Faltam recursos humanos e materiais. .Falta de apoio da COMUN, prefeito e comunidade.	.Concentração de esforços. .Conveniam <sup>to</sup> razoável no 1º semestre. .Projeto especial de / envolvimento comunitário. .Qualificação alfabetizador
4	+ 10	1.000 a 5.000	.Recursos humanos e materiais. .Apoio da COMUN, comunidade e Prefeito	.Conveniam <sup>to</sup> maciço .Erradicação para alguns em 78. .Projeto diagnóstico .Delegar poderes a / COMUN para coordenar trabalhos.

BLOCO	% ANALFABETOS	POPULAÇÃO ANALFABETA	CARACTERÍSTICAS	FORMA DE ATENDIMENTO
5	+ 10  - 10	1.000 a 5.000  - 1000	.Faltam recursos humanos e materiais.  .Falta apoio da COMUN, Prefeito e Comunidade.	.Conveniamiento possível.  .Projeto diagnóstico .Qualificação alfabetizador. .Plano erradicação / para alguns em 1978, para outros de 1978 a 1980



INFORMAÇÕES / PARECERES / DESPACHOS

Sr. Chefe da ASSOP

O Projeto de Reestruturação do SUSUG da COEST/CE apresenta um estudo criterioso da situação de cada município quanto ao analfabetismo ainda constatado.

De acordo, então, com a população adulta analfabeta encontrada, os 141 municípios foram divididos em 5 blocos, especificando-se a característica e a forma de atendimento para cada bloco.

Com base neste estudo a COEST solicita um aumento de 3 SE e de 11 SA ao quadro já existente, perfazendo um total de 10 SE e 48 SA.

Os novos SE, porém constituiriam uma equipe volante. Entretanto, ao analisarmos as funções previstas para os SE volantes (folha 4) verificamos que as mesmas acham-se especificamente relacionadas com as atribuições referentes aos SA, de acordo com as Normas de Funcionamento do SUSUG.

Diante deste fato cabe-nos alertar para a futura dubiedade a existir no quadro do SUSUG desta Coordenação: SE com atribuições de SA porém mantendo a gratificação e ajuda de manutenção relativas à função de SE. Isto poderá originar um problema entre os supervisores (SE/SA).

Como o Estado do Ceará pertence ao bloco A - estado bolsão - consideramos válida a reestruturação do SUSUG como uma tentativa de adequar os meios aos fins pretendidos. Entretanto, talvez seja mais rentável substituir os 3 SE volantes por SA volantes ou por SA, simplesmente.



INFORMAÇÕES / PARECERES / DESPACHOS

No caso da 1.<sup>a</sup> hipótese, a equipe atuaria principalmente no bloco 1 (população analfabeta superior, a 10.000) como reforço ao trabalho nestes Municípios.

Na 2.<sup>a</sup> hipótese, os SA seriam distribuídos neste mesmo bloco diminuindo, assim, o número de municípios previstos para os SA já existentes.

Quanto ao aumento solicitado de SA (11) será necessária a autorização da Secretaria Executiva, visto que o mesmo merecerá um estudo criterioso dentro do orçamento previsto pelo MOBRAL para o SUSUG, no ano de 1978, a nível nacional.

Cabe-nos ressaltar contudo, que por ocasião da implantação do Projeto de Assistência Técnica ao SUSUG, no CE, realizado no período de 4 a 12 de novembro, foi presenciada a execução deste estudo feito pelos SA.

O documento estudado encontra-se anexado ao Relatório de Viagem da Técnica do SUSUG, Maria Augusta Teixeira.

Os SA mostraram-se favoráveis à distribuição dos Municípios por blocos e à nova redistribuição do quadro do SUSUG em função dos mesmos, mas foram desfavoráveis à criação da equipe volante de SA.

Em reunião com a presença da ex-Coordenadora Adjunta e dos SE, da qual participamos, a Adjunta apresentou as futuras funções previstas para a equipe volante de SE. Nesta ocasião a Técnica do SUSUG observou que as mesmas diferiam das reais funções dos SE prescritas nas Normas de Funcionamento do SUSUG. Sua posição foi a de alertar



INFORMAÇÕES / PARECERES / DESPACHOS

para a situação anômala que se criaria, a qual já foi exposta em parágrafo anterior desta apreciação.

Inclusive uma das atividades de realimentação desenvolvida neste Projeto, como consta do Relatório de Viagem, foi o estudo das Normas de Funcionamento do SUSUG.

Em tempo alertamos para que, de acordo com a concessão feita pela Secretaria Executiva através de entendimentos verbais - de 1 SE e 3 SA, os SA sejam redistribuídos pelos municípios pertencentes ao Bloco 1 e que o SE se integre à equipe estadual de supervisão, havendo uma nova distribuição das áreas estaduais. Na realidade, frente à situação deste Estado, seria mais conveniente que este SE fosse substituído por SA.

Diante do exposto consideramos importante a sua apreciação, para entendimentos futuros com o Coordenador Estadual.

*Com 13/12/77.  
Dilma Silveira*

*Sergio (SEPEC)*

*Concordo com o parecer da Dilma, de fato, não é interessante criarmos SE volantes pois no verdade seriam SA. Parece que a coisa ainda está meio confusa lá no CEARÁ.*

*Marcelo*

*14/12/77*

Marcelo Castello Branco  
Chefe da ASSOP

*Manisbugate*

MANUAL DO SUPERVISOR

SUPERVISOR ESTADUAL

SUPERVISOR DE ÁREA

SUPERVISOR TERRITORIAL

ASSOP/SUSUG

1978

# MANUAL DO SUPERVISOR

## Í N D I C E

### Introdução

#### O que é o MOBRAL

#### A Supervisão no MOBRAL

- . Objetivos do Subsistema de Supervisão Global
- . Funções do Subsistema de Supervisão Global
- . Estrutura do Subsistema e competências
- . Funcionamento do Subsistema de Supervisão Global

#### Atribuições específicas dos Supervisores

- . Supervisor Estadual/Territorial
- . Supervisor de Área
- . Encarregado da Supervisão Global

#### O Planejamento no trabalho de supervisão

- . Porque planejar
- . O que é planejamento
- . Fases do planejamento
- . A importância do conhecimento da realidade
- . Fase de preparação
- . Fases de desenvolvimento e aperfeiçoamento
- . Características de um bom planejamento
- . O planejamento na supervisão
- . Sugestão de roteiro para planejamento

#### O Relatório na supervisão

- . Relatório - o que é
- . Finalidades do relatório
- . Tipos de relatórios
- . Características de um bom relatório
- . Sugestão de roteiro para relatório

## INTRODUÇÃO

Esta publicação - MANUAL DO SUPERVISOR - destina-se a todos os elementos envolvidos no Subsistema de Supervisão Global do MOBRAL visando, sobretudo, dimensionar o trabalho de supervisão. Este Manual resulta da revisão e do aperfeiçoamento de outras publicações elaboradas pela Coordenação do SUSUG tais como: Manual de Supervisão, Normas de Funcionamento e Esquema Básico de Atividades. Nele se encontram explicações claras e precisas sobre o SUSUG; o que o caracteriza, como funciona, as atribuições dos diferentes níveis de supervisão, além de orientações necessárias ao desempenho dos supervisores, no que diz respeito a duas das tarefas básicas que compõem o trabalho de supervisão: a elaboração do planejamento e do relatório das atividades realizadas.

Objetiva portanto:

- evidenciar a importância do SUSUG para a operacionalização dos Programas/Projetos do MOBRAL;
- fixar a estrutura do Subsistema de Supervisão Global;
- determinar seus inter-relacionamentos básicos;
- definir as principais funções dos elementos envolvidos;
- orientar para a atividade de planejamento e relatório.

No estudo deste manual não se deve perder de vista que os temas abordados estão relacionados entre si. Cada uma das partes existe em função das outras. Todas visam um aperfeiçoamento do trabalho com vistas ao atingimento dos objetivos pretendidos e para isso merecem ser bem compreendidos. Assim, o relatório, o planejamento, não se justificam por si só, mas devem ser elaborados e aperfeiçoados em função destes objetivos.

Assim sendo, o MANUAL DO SUPERVISOR - requer estudo indispensável e se constitui num instrumento de apoio e consulta a todo momento. Fornece ao supervisor uma visão detalhada do que se espera e se pretende no desempenho de suas tarefas.

## O QUE É O MOBRAL

O MOBRAL foi criado pela Lei 5.379, de 15/12/1967. Iniciou suas atividades, regularmente, a 8 de setembro de 1970, Dia Internacional da Alfabetização. Sua atuação foi precedida de uma avaliação das prioridades educacionais, sociais e econômicas da sociedade brasileira, que identificou como propício o momento para lançamento de um vasto programa de Alfabetização fornecendo ainda subsídios que permitiram estabelecer a estratégia do Movimento, de modo a assegurar-lhe pronta deflagração e viabilidade.

A erradicação do analfabetismo e a educação continuada de adolescentes e adultos são os principais objetivos do MOBRAL.

Em sua dimensão global o MOBRAL pode ser considerado como um instrumento que permite a PROMOÇÃO SOCIAL DAS COMUNIDADES BRASILEIRAS através de seus variados programas como os de Alfabetização Funcional, Educação Integrada, Cultural, Profissionalização, Ação Comunitária, Educação Comunitária para a Saúde e outros que venham a ser criados. Todos estes programas têm como objetivo maior o homem brasileiro, em suas diferentes dimensões e aspirações.

A Comissão Municipal - COMUN - é a representante do MOBRAL no município e a responsável pela execução dos programas/projetos, no campo.

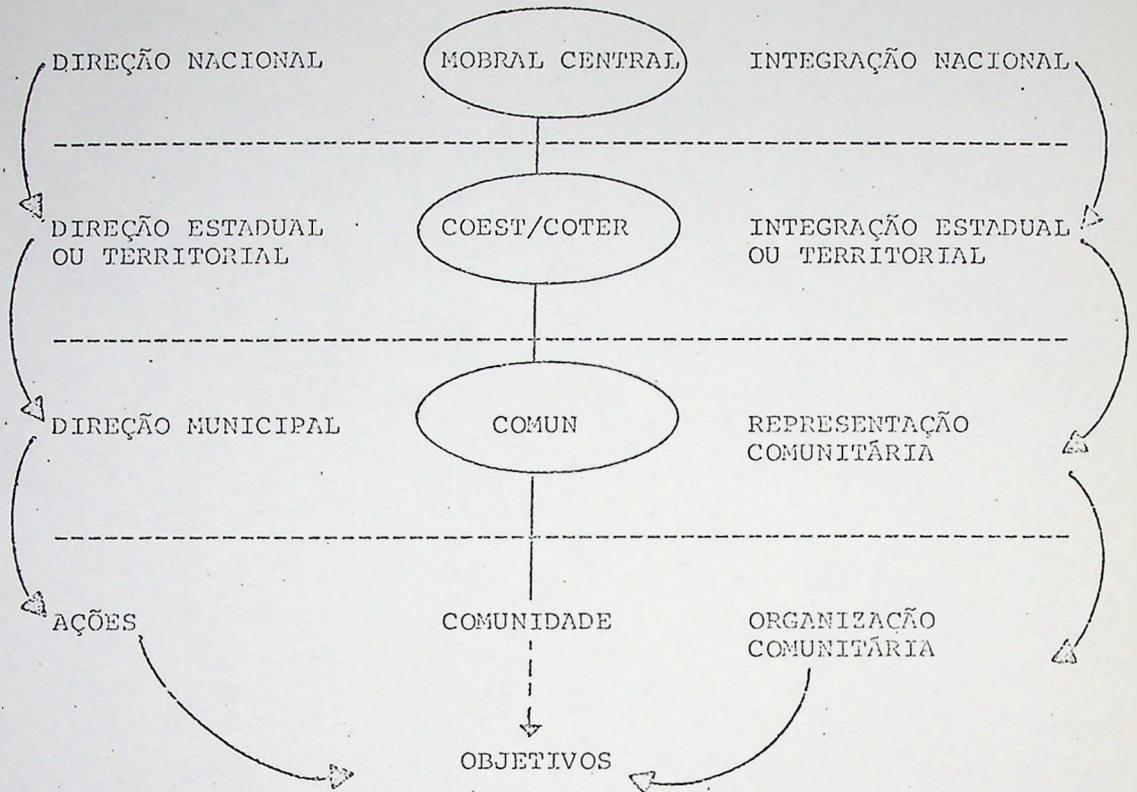
Logo, é a própria comunidade quem, ao mesmo tempo, dirige e recebe os benefícios da ação do Movimento Brasileiro de Alfabetização.

Em área de Estado ou Território existe um nível administrativo que é a Coordenação Estadual ou Territorial. Suas funções principais são o planejamento, a coordenação e o controle das atividades relacionadas com os objetivos do MOBRAL, em seu Estado ou Território.

E, em área nacional, isto é, abrangendo todo o país, existe outro nível administrativo que é o MOBRAL Central.

Cabe ao MOBRAL Central tomar as decisões dentro de uma visão nacional, acompanhando, controlando e avaliando os resultados obtidos em todo o território nacional.

Assim temos:



Ao analisarmos os três níveis administrativos do MOBRAL, há um ponto que merece destaque em sua estrutura e funcionamento: é a descentralização de ações.

Descentralização quer dizer que há uma divisão de tarefas, responsabilidades em que cada nível tem o seu papel, a sua função, mantendo porém um perfeito relacionamento entre eles.

A estrutura organizacional do MOBRAL tem como característica principal a simplicidade, que assegura a flexibilidade necessária à obtenção de respostas imediatas e eficientes, que acompanham a expansão de suas atividades.

Tão importante quanto descentralizar atividades é centralizar o controle das mesmas. Assim o MOBRAL Central define a filosofia básica, política e diretrizes gerais do Movimento, exerce o controle necessário para assegurar harmonia às operações desenvolvidas no campo pelas COEST/COTER e Comissões Municipais.

## A SUPERVISÃO NO MOBRAL

Os programas de massa, pelas suas próprias características, de grande abrangência, quantidade de pessoal envolvido e necessidade de manter uma certa unidade de ação que conduza aos objetivos, são os que mais necessitam de um sistema de supervisão.

No planejamento de suas atividades, uma organização de Educação de Adultos deve enfatizar a preocupação de detectar as dificuldades observadas no desenvolvimento de seus programas, objetivando aprimorar sua metodologia, bem como sistematizar o processo de avaliação.

Assim, o MOBRAL procurou desenvolver uma estratégia de acompanhamento aos programas adaptada a um trabalho de larga escala, a nível local e a nível nacional, criando o Subsistema de Supervisão Global, em 1973.

Optou-se por um sistema de supervisão global já que a ação altamente descentralizada exige uma orientação integrada das diversas áreas de trabalho e uma resposta imediata a todas as necessidades do momento.

A supervisão no MOBRAL é global porque:

- . abrange todo o sistema MOBRAL, isto é, todo o conjunto de programas, projetos e atividades que o compõe;

- . atua em todas as fases do processo educativo desenvolvido pelo MOBRAL, isto é, desde o diagnóstico das necessidades das comunidades, a elaboração de planos de ação, a capacitação do pessoal envolvido, a mobilização da clientela, o acompanhamento, a avaliação e o controle dos diversos Programas, Projetos e Atividades, até a consecução de recursos comunitários, a prestação de contas dos recursos financeiros empregados, etc.

## Objetivos do Subsistema de Supervisão Global:

O objetivo geral do Subsistema de Supervisão Global é contribuir para o alcance dos objetivos do MOBRAL, através do atingimento das metas estabelecidas pela Organização e da melhoria da produtividade, harmonizando o desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos Programas.

São objetivos específicos do Subsistema de Supervisão GLOBAL:

- ativar a participação da Comunidade nos Programas do MOBRAL;
- fortalecer a estrutura do MOBRAL, reforçando as atividades da Comissão Municipal e constituindo-se no elo de ligação entre a Coordenação Estadual/Territorial e a Comissão Municipal;
- capacitar os recursos humanos envolvidos no trabalho do MOBRAL;
- conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;
- promover o inter-relacionamento das diferentes áreas de trabalho do MOBRAL;
- orientar e coordenar as atividades das diferentes áreas de atuação do MOBRAL, no campo;
- realizar trabalho preventivo, detectando e solucionando as dificuldades antes que se transformem em problemas;
- participar do processo de avaliação do Sistema MOBRAL para assegurar sua eficiência e eficácia;
- participar da avaliação do processo educativo, vendo a sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade;
- promover realimentação permanente e imediata do Sistema MOBRAL, a cada nível.

## Características do Subsistema de Supervisão Global

As características são adequadas a um Movimento de Educação de massa de um país de dimensões continentais como o BRASIL.

### Características básicas

#### Atuação Global

O Subsistema de Supervisão Global atua em todas as áreas de trabalho do NOBRAL, segundo critérios de prioridade, coordenando o desenvolvimento harmônico de programas e projetos e assegurando a eficiência e a eficácia do Sistema.

#### - Descentralização

A localização descentralizada e a intensa mobilidade dos supervisores favorecem o conhecimento amplo da área de atuação e garantem uma assistência sistemática aos municípios.

. Funções do Subsistema de Supervisão Global .

Supervisão consiste na tarefa de orientar um sistema, processo ou programa para atingir os seus fins.

O Subsistema de Supervisão Global dirige sua ação para o alcance dos objetivos do MOBRAL, expresso através de seus diferentes programas.

Entretanto, dada a diversidade do trabalho que se desenvolve no MOBRAL é necessário explicitar suas funções específicas que são:

. atender prioritariamente ao Programa de Alfabetização Funcional, dando ênfase especial à sua produtividade:

- atingimento das metas quantitativas;
- controle da evasão;
- melhoria da qualidade pedagógica do programa, controle e acompanhamento dessa qualidade;

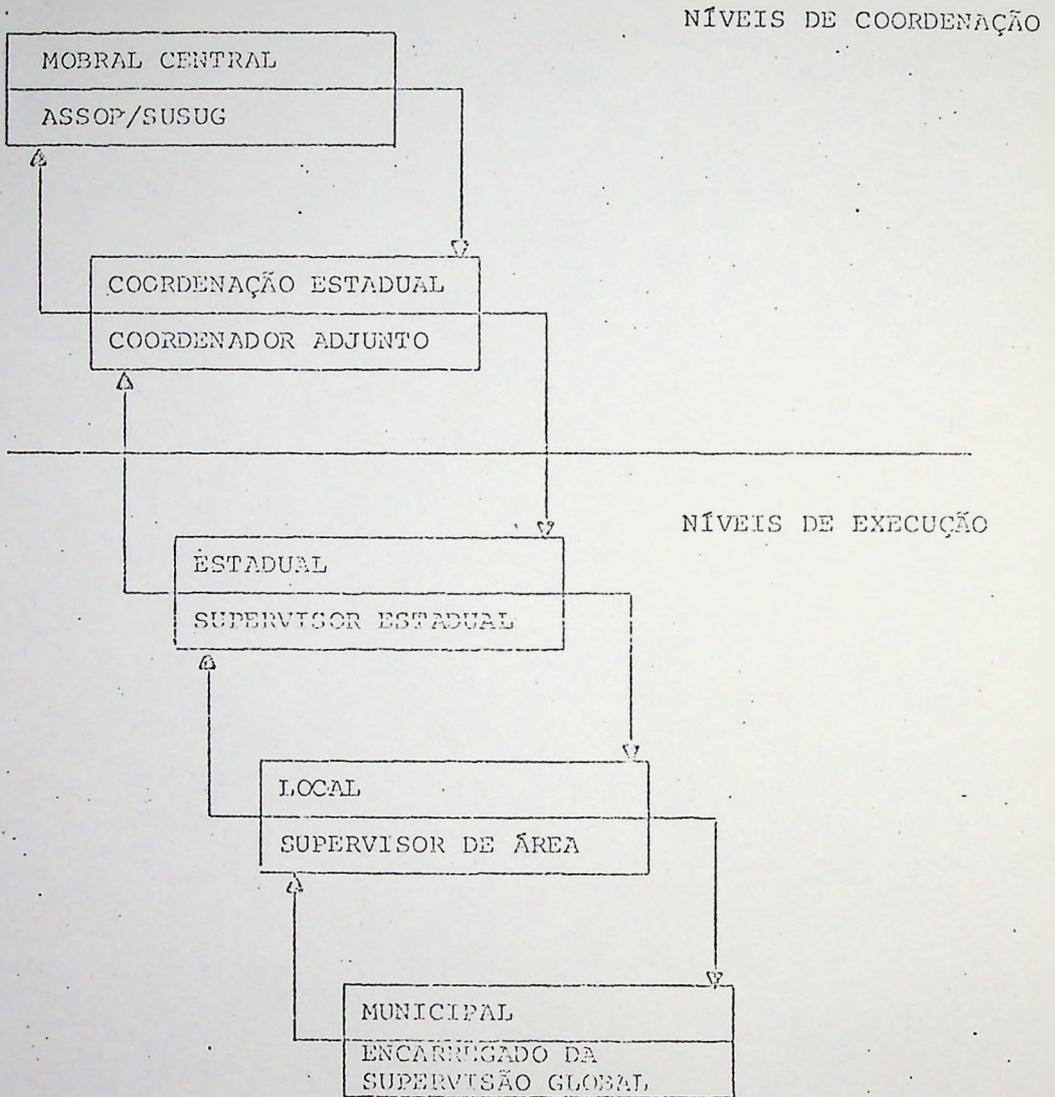
. atender, paralelamente ao PAF, aos demais Programas e Projetos em desenvolvimento ou a serem desenvolvidos em relação a:

- atingimento de metas quantitativas;
- melhoria da qualidade dos Programas, controle e acompanhamento dessa qualidade;

. atender aos Programas e Projetos, que contribuam para a sedimentação do processo de educação permanente, nos Estados/Territórios ou Municípios;

. desenvolver procedimentos relativos às atividades financeiras, de apoio e de informação que viabilizem os Programas e Projetos em execução.

. Estrutura do Subsistema e Competência



O Subsistema de Supervisão Global estrutura-se em dois grandes níveis: coordenação e execução.

A coordenação do SUSUG é exercida pelo MOBRAL Central através da Assessoria de Planejamento e Coordenação (ASSOP) / Coordenação do SUSUG e pela Coordenação Estadual/Territorial através do Coordenador Adjunto.

Compete à Coordenação do SUSUG:

- promover a qualificação permanente do Subsistema quanto ao processo educativo em geral e de supervisão em especial e quanto às diretrizes e estratégias estabelecidas por cada Gerência/Centro, relativas aos Programas/Projetos/Atividades;
- participar da elaboração do planejamento e estabelecer procedimentos a serem adotados pelo Subsistema de tal forma que viabilizem a compatibilização e a racionalização do trabalho de supervisão, de acordo com a Estratégia Nacional da Organização;
- analisar a participação do Subsistema na área específica de supervisão, quanto à implantação, acompanhamento, controle e avaliação dos Programas/Projetos/Atividades do MOBRAF, a fim de adotar medidas preventivas, corretivas ou dinamizadoras necessárias ao trabalho;
- acompanhar e avaliar o desempenho da rede de supervisores propondo as alterações que julgar cabíveis;
- assessorar, a Secretaria-Executiva ou ao Coordenador Estadual/Territorial, quanto aos aspectos administrativos e operacionais referentes ao Subsistema.

Aos Supervisores Estaduais/Territoriais, Supervisores de Área e Encarregados da Supervisão Global compete:

- participar da elaboração do diagnóstico da UF e do planejamento do trabalho de supervisão a ser desenvolvido no Estado/Território/Município;
- realizar estudos na CCEST/CCTER/COMUN, para aprofundamento de temas diversos, conteúdos e objetivos dos Programas e Projetos do MOBRAF e/ou para compatibilizar instrumentais, integrar objetivos e conteúdos dos Programas e Projetos em execução, de acordo com as prioridades estabelecidas;
- atuar de forma integrada, através da compatibilização das atividades relativas aos Programas e Projetos, atendendo as prioridades estabelecidas;
- avaliar as atividades desenvolvidas em relação ao trabalho de supervisão, aos Programas/Projetos em desenvolvimento;

As Agências, por sua vez, devem ter junto aos Coordenadores Adjuntos e Supervisores os seguintes procedimentos:

- promover, em sua área específica, a qualificação dos elementos envolvidos em cada nível do Subsistema tendo em vista os Programas/Projetos e Atividades a serem deslançados;
- acompanhar os Programas/Projetos e Atividades desenvolvidos em campo pela rede de supervisores;
- analisar com os Supervisores, as avaliações relativas aos Programas/Projetos/Atividades.

Os relacionamentos internos entre ASSOP/SUSUG e Gerências e Centros e entre Coordenadores Adjuntos/Supervisores e Agências ao serem vivenciados, dão condições de correto funcionamento do Subsistema, tanto a nível de coordenação do mesmo quanto a nível de supervisão ao trabalho do MOBRAF que se realiza junto aos municípios.

. Funcionamento do Subsistema de Supervisão Global

Para que o Subsistema de Supervisão Global realize um trabalho harmônico e condizente com as finalidades para as quais foi criado é necessário que sejam desenvolvidas ações entre os diferentes setores do MOBRAL que, de forma direta ou indireta, estão ligados ao Subsistema de Supervisão.

No âmbito do MOBRAL Central, para que a ASSOP/Coordenação do SUSUG possa coordenar o subsistema a nível nacional, faz-se necessário que mantenha um relacionamento permanente com as Cerências e Centros.

No âmbito da Coordenação Estadual/Territorial igualmente se faz necessário o estabelecimento de um relacionamento interno ordenado e objetivo de forma a possibilitar o trabalho de coordenação do Subsistema, trabalho este que precisa ser desenvolvido de forma integrada.

Deste modo os procedimentos a serem adotados pelos Coordenadores Adjuntos e Supervisores em relação às agências são:

- colaborar na integração dos objetivos e conteúdos dos Programas e Projetos em desenvolvimento visando favorecer a racionalização do trabalho;
- atender às necessidades das agências quanto à implantação, acompanhamento e controle dos Programas/Projetos e Atividades nos municípios;
- garantir o acesso ao conjunto de informações colhidas pelos supervisores sobre o desenvolvimento dos Programas/Projetos e Atividades nos municípios.
- acompanhar e realimentar o trabalho a ser desenvolvido ou em desenvolvimento no Estado/Território/Município e prestar esclarecimentos à COEST/COTER/COMUN sobre a situação dos municípios face aos Programas/Projetos/Atividades em desenvolvimento;
- acompanhar e avaliar a atuação dos supervisionados em cada nível do Subsistema;
- propor e adotar medidas que sirvam de estímulo aos supervisionados e contribuam para revitalizar o trabalho de supervisão no Estado/Território/Município.

ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DE CADA NÍVEL DE SUPERVISÃO  
(SE/ST, SA, ENSUG)

Supervisor Estadual/Territorial:

- participar de reuniões para elaboração do planejamento mensal da COEST/COTER;
- analisar e dimensionar/destacar as prioridades estabelecidas, mensalmente, pela COEST/COTER para o trabalho em campo do SA a fim de auxiliar na globalização dos objetivos e conteúdos dos Programas/Projetos em desenvolvimento;
- participar das atividades a serem desenvolvidas tendo em vista a realização do Encontro Mensal do SUSUG;
- participar dos Encontros Mensais do SUSUG auxiliando o Adjunto na coordenação e avaliação dos mesmos;
- supervisionar diretamente o trabalho dos SA em campo para manter-se informado do desempenho dos supervisionados e promover a realimentação necessária;
- analisar em conjunto com os SA os relatórios mensais a fim de avaliar o trabalho realizado e orientar no que se fizer necessário;
- orientar os SA quanto à montagem do planejamento mensal do trabalho em campo com base na programação da COEST e tendo como instrumento de diagnóstico o relatório do mês anterior;
- informar ao Coordenador Adjunto sobre as atividades realizadas, em sua área estadual de supervisão, através de relatório mensal, instrumento que deve subsidiar o diagnóstico, avaliação e replanejamento do trabalho de supervisão;
- prestar informações atualizadas ao Adjunto/Coordenador sobre o desenvolvimento do trabalho de supervisão em sua área estadual;
- fornecer informações quantitativas e qualitativas às Agências sobre o desenvolvimento dos Programas/Projetos em sua área estadual de supervisão.

- apresentar sugestões/alternativas que subsidiem o Adjunto na reestruturação e na revitalização do fluxo de funcionamento do SUSUG;
- participar do treinamento básico e do treinamento em serviço para os novos supervisores;
- colaborar e participar da promoção de sessões de estudo, reuniões ou outros procedimentos que visem a qualificação do SUSUG;
- colaborar com os supervisionados na execução de atividades relativas aos Programas/Projetos do MOBREAL, quando houver necessidade, de acordo com a realidade de trabalho de cada Estado/Território.

Supervisor de Área:

- elaborar o planejamento mensal de sua área local de trabalho de acordo com as prioridades estabelecidas e a necessidade/realidade de cada município;
- participar de encontros e reuniões do SUSUG a fim de avaliar, replanejar o seu trabalho bem como qualificar-se para o desempenho de suas tarefas;
- supervisionar diretamente a ação do MOBREAL nos municípios sob sua responsabilidade, para acompanhar o desenvolvimento das atividades e promover a integração dos diversos programas e a realimentação necessária;

- orientar o ENSUG/COMUN quanto à montagem e execução de plano de trabalho para o município, de acordo com as prioridades estabelecidas e a necessidade/realidade do mesmo;
- analisar, em conjunto com os elementos da COMUN, o plano mensal de trabalho realizado a fim de avaliar e realimentar o que se fizer necessário;
- treinar/orientar os elementos das COMUN quanto aos Programas/Projetos/Atividades a serem desenvolvidos e/ou em desenvolvimento;
- treinar e promover realimentação periódica aos elementos envolvidos nos diferentes Programas/Projetos: alfabetizadores, supervisores/professores do PEI, monitores, orientadores da aprendizagem e voluntários esportivos;
- orientar os diversos encarregados da COMUN e órgãos convenientes quanto aos procedimentos a serem deslançados nas fases de implantação, sustentação e avaliação dos diferentes Programas e Projetos desenvolvidos no Município/Estado;
- planejar e executar junto com o ENSUG/COMUN a qualificação necessária para a clientela dos diversos Programas/Projetos;
- visitar regularmente as classes do MOBREAL e outros locais onde se desenvolvam os Programas/Projetos/Atividades, de acordo com o planejamento elaborado;
- contatar com Prefeitos juntamente com a COMUN a fim de prestar esclarecimentos sobre os Programas/Projetos/Atividades e procedimentos a serem adotados e solicitar apoio para o desenvolvimento das diretrizes de ação;
- contatar, juntamente com elementos da COMUN, entidades cujas finalidades/objetivos se assemelhem aos do MOBREAL, para prestar esclarecimentos sobre os Programas/Projetos e buscar uma atuação conjunta;
- colaborar com os elementos da COMUN na divulgação dos Programas/Projetos;
- elaborar mensalmente o relatório das atividades desenvolvidas em campo a fim de que o mesmo se constitua num instrumento que subsidie quantitativa e qualitativamente o diagnóstico, avaliação e replanejamento do trabalho, concernente aos Programas/Projetos;

- acompanhar o andamento de convênios agindo no sentido de eliminar deficiências;
- subsidiar os SE/Adjunto/COEST através de informações obtidas de seu trabalho em campo, quanto à adoção de medidas que visem minimizar dificuldades encontradas e dinamizar a ação do MOBREAL a nível de município;
- participar, juntamente com a COMUN, na execução de atividades, em determinadas áreas geográficas, quando houver necessidade de reforço e revitalização do trabalho em desenvolvimento;
- manter a COMUN constantemente informada, a respeito das orientações emanadas pelas CCEST/COTER relativas aos Programas/Projetos;
- identificar lideranças informais, que possam vir a constituir subcomissões e/ou representantes locais, desde que de comum acordo com a Comissão Municipal;
- ajudar a COMUN na formação de grupos de apoio de caráter voluntário/temporário para levantamento de analfabetos/alphabetizados locais;
- subsidiar constantemente os SE/Adjunto/COEST/COTER objetivando a avaliação dos Programas/Projetos/Atividades.

#### Encarregado da Supervisão Global

- Acompanhar o desenvolvimento dos Programas/Projetos/Atividades em execução no município, em todos os seus aspectos.
- Participar de treinamentos, reuniões, encontros relacionados aos Programas/Projetos/Atividades em fase de implantação ou em desenvolvimento no município.
- Reunir-se com o SA a fim de:
  - . avaliar o desenvolvimento dos Programas/Projetos/Atividades no município;
  - . planejar e compatibilizar a ação do MOBREAL no município;
  - . receber a orientação/realimentação necessária;
  - . avaliar sua atuação;

- Promover e participar de reuniões sistemáticas com a COMUN a fim de:
  - . avaliar a ação do MOBREAL no município a fim de detectar os pontos de estrangulamento e adotar medidas/alternativas para a solução dos mesmos;
  - . estabelecer cooperativamente um plano de trabalho para o município;
  - . treinar, reciclar e/ou orientar os demais elementos da COMUN quanto aos Programas/Projetos/Atividades em execução no município.
  
- Participar da capacitação dos elementos envolvidos na execução dos Programas/Projetos/Atividades em desenvolvimento no município.
  
- Visitar regularmente as classes e demais locais onde se desenvolvem Programas/Projetos do MOBREAL.
  
- Colaborar com a COMUN na mobilização e no envolvimento das entidades e lideranças da comunidade nos Programas/Projetos do MOBREAL em execução no município.
  
- Participar juntamente com a COMUN, da divulgação dos Programas/Projetos em execução no município.
  
- Colaborar com os demais elementos da COMUN na realização de suas tarefas.

## O PLANEJAMENTO NO TRABALHO DE SUPERVISÃO

Por que planejar

Em nosso dia a dia enfrentamos situações que requerem planejamento.

Quando nos propomos a realizar uma atividade buscamos racionalizá-la através da adoção de métodos que favoreçam o alcance do que desejamos. Isto deve ser realizado sempre de forma econômica e eficiente.

Por exemplo, quando nos propomos a fazer uma série de compras.

Inicialmente determinamos quais os artigos que desejamos adquirir; conforme as mercadorias pretendidas, estabelecemos um itinerário "x" que favorecerá esta realização. Nesta segunda etapa, temos uma série de alternativas a decidir em relação a "o que fazer" e "como fazer" para realizar essas compras.

Num momento posterior, realizamos a ação, isto é, percorremos o itinerário pré-estabelecido e realizamos nossas compras.

Após verificarmos qual foi o resultado obtido nas compras desejadas, temos oportunidade de constatar se os meios adotados foram os mais adequados. Essa é uma situação em nossa vida.

Relembramos nossas experiências em relação ao fato exemplificado - realizar compras - podemos perfeitamente comprovar a necessidade desta sistematização para, com maior eficácia, satisfizermos nossos propósitos.

Assim, também, acontece nos mais diversos campos da atividade humana. Para a obtenção do êxito, o planejamento se impõe como medida básica. O médico que realiza uma operação prevê sua ação compatibilizando-a com as normas da técnica mais adequada ao caso; a dona de casa planeja como administrar o lar; o viajante tem sua previsão feita para cada etapa da viagem a ser realizada; o professor planeja suas aulas de forma que a classe aprenda com proveito aquilo que é ensinado.

O que é planejamento

Planejamento é o processo que consiste em preparar um conjunto de decisões tendo em vista agir, posteriormente, para atingir determinados objetivos.

É uma tomada de decisão dentre possíveis alternativas, visando atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica.

O planejamento requer que se pense no futuro.

É composto de várias etapas interdependentes, as quais, através de seu conjunto, possibilitam à pessoa ou grupo de pessoas atingir os objetivos pretendidos.

É a base para a ação sistemática.

Analisando as definições acima, verifica-se que o planejamento consiste, fundamentalmente, numa escolha. Se não houvesse alternativas para os objetivos, diretrizes, programas e projetos, o planejamento seria tão inflexível que deixaria de existir. A tomada de decisão é a essência do planejamento. Em cada atividade existem alternativas e a melhor escolha habilitará a organização para alcançar seus objetivos.

Disso tudo, concluímos que o planejamento é um conjunto de ações coordenadas entre si, que concorrem para a obtenção de um certo resultado desejado. Ele organiza e disciplina a ação.

O planejamento implica portanto basicamente decidir sobre:

- o que pretendemos realizar
- o que vamos fazer
- como vamos fazer
- o que e como devemos analisar a situação, a fim de verificar se o que pretendemos foi atingido.

No planejamento estão incluídos dois aspectos:

- a previsão metódica de uma ação a ser desencadeada
- a racionalização dos meios para atingir os fins

Nunca devemos pensar num planejamento pronto, imutável e definitivo.

Devemos antes acreditar que ele representa uma primeira aproximação de medidas adequadas a uma determinada realidade, tornando-se, através de sucessivos replanejamentos, cada vez mais apropriado para solucionar a problemática desta realidade.

Estas medidas favorecem a passagem gradativa de uma situação existente para uma situação desejada.

### Fases do planejamento

Pode-se distinguir 3 fases no processo de planejamento:

a) Preparação

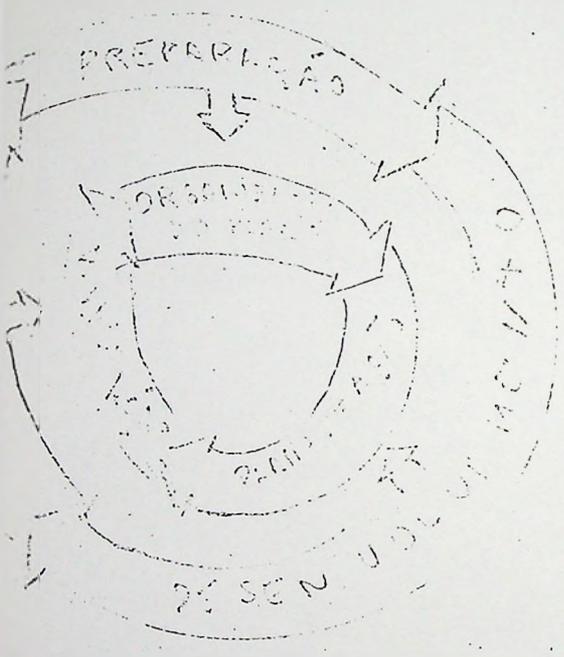
Nesta fase são previstos todos os passos que concorrem para assegurar a sistematização, o desenvolvimento e a concretização dos objetivos previstos.

b) Desenvolvimento

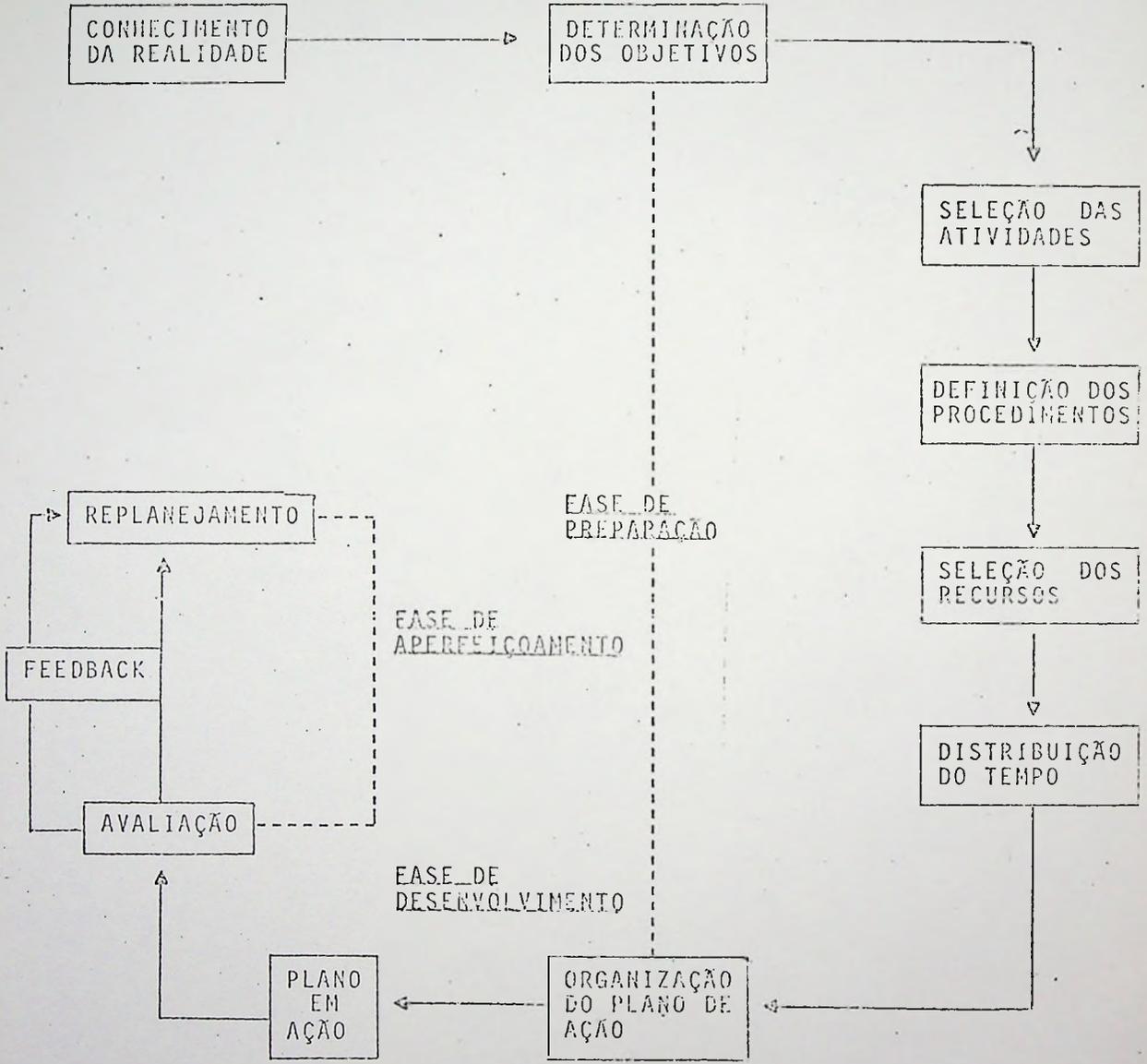
Nesta fase a ênfase recai na execução. Gradativamente o trabalho desencadeado desenvolve e aprimora níveis de desempenho.

c) Aperfeiçoamento

Esta fase envolve a testagem e a determinação da extensão do alcance dos objetivos. Estes procedimentos de avaliação permitem os ajustes que se fizerem necessários à consecução dos objetivos.



Vejamos como se compõem e sucedem as fases do processo de planejamento.

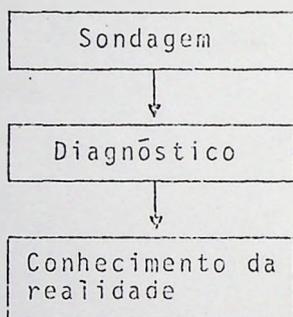


A avaliação no gráfico deverá ser interpretada como uma etapa que ocorrerá em todas as fases do processo de planejamento, e não como um evento no final do processo

## A importância do conhecimento da realidade

O engenheiro que faz os projetos para a construção de uma estrada de ferro começa seu trabalho observando toda a região. Examina de maneira geral o aspecto da terra: colinas, montanhas, rios, vales, cidades, ... Baseando-se nesta observação preliminar planeja o roteiro geral da linha. O primeiro passo é uma revisão de todos os fatores e um traçado preliminar.

De início o supervisor deve observar amplamente o campo onde vai trabalhar, de maneira que se tornem visíveis os fatores mais importantes. Baseando-se neste estudo preliminar projetará o caminho geral que há de seguir.



Para que o supervisor possa planejar adequadamente sua tarefa e atender as necessidades do seu trabalho, deve levar em consideração o conhecimento da realidade.

Este conhecimento constitui o pré-requisito para o planejamento.

O estabelecimento do plano de trabalho requer pois um levantamento e uma análise das dimensões mais significativas da realidade.

Antes de estabelecer os objetivos e a estratégia para o desenvolvimento de sua ação, é essencial que o supervisor efetue um balanço sistemático das características, condições e problemas da realidade em que vai atuar.

Em suma, a averiguação das características básicas da realidade, a coleta de dados, a constatação de ocorrências relevantes etc, permitem dispor de todas as informações significativas sobre a realidade, não só em termos de necessidade mas, também, de aspirações. O levantamento de dados e fatos importantes de uma realidade, que possam ser interpretados, constitui a SONDAGEM.

Uma vez realizada a sondagem, o supervisor procede ao estudo cuidadoso dos dados coletados, objetivando:

- estabelecer relações entre certos dados que concorrem para a definição da situação;
- encontrar respostas aos porquês, através de fatos constatados;

- realizar uma apreciação objetiva das forças atuantes e decisórias, sejam pessoas, entidades ou características do ambiente;
- averiguar as tendências de evolução, estabelecendo correlação com o momento presente.

Dessa forma o supervisor infere, como o médico diante do cliente após rigoroso exame, um resultado. Esta conclusão a que o supervisor chega, após a análise dos dados coletados, constitui o DIAGNÓSTICO.

O diagnóstico expressa a configuração de uma situação, ou melhor, retrata uma realidade. A partir deste diagnóstico o supervisor tem apoio para a elaboração de um plano de ação, amparado em causas reais e significativas.

### Fase de preparação

A fase de preparação implica numa análise e síntese, quando são examinadas as diversas alternativas que se apresentam com referência a cada ação que se deseja realizar.

Para se tomar uma decisão deve-se examinar as diferentes alternativas quanto a cada um dos aspectos surgidos com o desdobramento do problema, em seus diferentes componentes.

Os pontos seriam os seguintes:

- a finalidade geral da ação que se vai realizar, ou, em outras palavras, onde se quer chegar; o que se espera da ação que vai ser efetivada; qual a área, clientela ou problema que ela pretende atingir (por que);
- os objetivos que poderão ser definidos para a ação que se vai realizar, no prazo estipulado, local escolhido, conforme a política definida, para que se atinja a finalidade geral (para que);
- as operações, atividades ou tarefas que deverão ser desenvolvidas em função dos objetivos, tendo em vista os recursos disponíveis, o pessoal que desenvolverá as atividades, o modo como serão realizadas, onde, quando, em que sequência, dimensão ou quantidade;
- o custo dessas operações;
- como deverá ser organizada a execução das operações;
- quais os sistemas de controle e avaliação que deverão ser montados para acompanhar a execução das operações e medir seus resultados.

Essa sequência também não é rígida, salvo no que se refere à primeira questão a ser respondida: finalidade geral. O importante é que se tome uma decisão para cada ação que se pretende realizar considerando os diversos imprevistos e a possibilidade de erros, de modo a não prejudicar a ação planejada.

O último momento, bastante específico na fase de preparação do planejamento consiste na redação de um documento onde são registradas todas as decisões tomadas anteriormente, ou seja : finalidade geral da ação planejada; objetivos específicos do plano; sistemática adotada; operações, medidas ou tarefas necessárias; prazos; sistema de controle e avaliação. Isto é o que chamamos plano de ação.

O plano de ação representa um instrumento de trabalho que disciplina os esforços do supervisor no sentido de racionalizar suas atividades. Todo planejamento, como processo de tomada de decisões, se concretiza num plano definido de ação que representa um roteiro seguro para conduzir progressivamente o supervisor aos resultados objetivos desejados.

Para que o plano seja bem elaborado deve responder às perguntas:

- O QUE? → é o ponto de partida, implicando no conhecimento da situação, definição do problema e estabelecimento de prioridades;
- PARA QUE? → são os objetivos a serem alcançados;
- COMO? → são as atividades que vão possibilitar o atingimento dos objetivos pretendidos;
- QUEM? → destaca a pessoa ou pessoas responsáveis pelas atividades a serem desenvolvidas;
- ONDE? → diz respeito ao local onde será realizada a atividade;
- QUANDO? → determina o tempo/época prevista para a realização de cada atividade;
- PARA QUEM? → diz respeito às pessoas a serem envolvidas e beneficiadas em cada atividade;
- COM QUE? → estabelece os recursos materiais/financeiros/humanos necessários para a execução de cada atividade.

O supervisor, ao concretizar suas decisões, num plano bem definido e coerente, terá sempre à mão o roteiro seguro da marcha a seguir e das providências a tomar no tempo devido, relacionando todos os pormenores de sua atuação com os objetivos traçados.

Este plano significa portanto um ponto de referência para o trabalho e, como tal, é abreviado, esquemático e aparentemente sem "vida".

Compete ao supervisor que confeccionou o plano, dar-lhe vida, importância e colorido no ato de sua execução, impregnando-o de sua personalidade dinâmica, sua vibração e seu entusiasmo, enriquecendo-o com sua habilidade e expressividade.

#### Fases de desenvolvimento e aperfeiçoamento

Essas duas fases estão muito interligadas. Na medida que o plano vai sendo executado, o processo de planejamento continua, através do acompanhamento da ação, isto é, das atividades em execução a fim de impedir os desvios prejudiciais. Finaliza com a revisão geral, ou avaliação final, a qual servirá para realimentar e equacionar o plano seguinte com maior segurança e propriedade.

Para esse acompanhamento e revisão da ação, podem ser montados diferentes sistemas de controle da execução, objetivando sempre a verificação do executado ou obtido com relação ao previsto.

Os controles poderão ser diretos ou indiretos, qualitativos ou quantitativos e poderão referir-se a cada um dos pontos sobre os quais foi tomada uma decisão no processo de planejamento.

Desse modo, poderão ser controlados os objetivos, as responsabilidades, os custos, os prazos, as rotinas, a sequência das operações, etc.

A revisão a ser realizada durante e/ou após a ação, com as informações colhidas, examinará a eficácia dos meios utilizados, das mudanças ocasionadas, da participação e aceitação pela comunidade, etc, ou, em outras palavras, ela será a avaliação do processo como um todo com vistas ao atingimento dos objetivos.

A avaliação, portanto, como a verificação contínua e geral do que foi planejado visa chegar a conclusões que indiquem a necessidade de mudanças e que contribuam para o próprio aperfeiçoamento do pessoal na elaboração de novos planos de trabalho. Após esta avaliação consciente, torna-se possível equacionar o plano seguinte para continuidade da ação com maior segurança e objetividade.

#### Características de um bom planejamento

Para que o planejamento seja eficiente é necessário que:

- contenha objetivos realísticos - Os objetivos devem ser fixados com realismo; um planejamento não deve ser feito à base de suposições;
- apresente unidade - As atividades planejadas devem manter perfeita coesão entre si, de modo que não se dispersem e atendam os objetivos propostos;
- apresente continuidade - Deve existir uma linha de ação que integra gradualmente, as diferentes atividades, desde a primeira até a última, de modo que nada fique jogado ao acaso;
- demonstre flexibilidade - Deve permitir possíveis modificações sobre o trabalho em andamento desde que estas alterações possibilitem um maior êxito na consecução dos objetivos;
- revele objetividade - O planejamento seja baseado em condições reais abrangendo local, tempo e recursos materiais e humanos;
- revele dinamicidade;
- demonstre estar voltado para a ação;
- permita a participação daqueles que vão executar as decisões tomadas a fim de garantir a compreensão e adesão de cada um.

Apresentando essas características o planejamento possibilitará:

- o atingimento dos objetivos com o menor custo possível;
- o controle das atividades que estão sendo realizadas e;
- a avaliação dos resultados da ação.

#### O planejamento na supervisão

Para o supervisor o planejamento deve começar com a organização de seu horário de trabalho, tendo em vista as atividades que deve realizar. Ele deverá prever a distribuição adequada do tempo disponível e a eficiência de sua aplicação.

A organização racional do tempo disponível exige apenas que o supervisor desdobre as atividades a cumprir em duas categorias maiores:

- atividades regulares ou rotineiras, como por exemplo, a correspondência e outras providências diárias;
- atividades especiais que implicam em maior reflexão e criatividade, como treinamentos, encontros, elaboração de documentos, planejamento mensal das atividades, etc.

É importante observar que se as atividades rotineiras garantem o mínimo de condições para que o supervisor se mantenha no exercício de suas tarefas, as atividades especiais é que lhe darão a possibilidade de realizar um trabalho melhor.

Para planejar bem o seu tempo o supervisor deve:

- relacionar e analisar todas as atividades diárias ou semanais de natureza regular ou especial;
- estabelecer prioridades, considerando a urgência e o peso de cada uma;
- destacar as regulares e as especiais;
- delegar aos seus auxiliares algumas atividades que tenham condições de assumir;
- observar, na medida do possível, a programação.

A nível de Coordenação Estadual/Territorial e/ou a nível de Comissão Municipal, os elementos do SUSUG deverão planejar suas atividades, tendo em vista: a realidade do seu Estado e/ou Município, os objetivos, diretrizes e programas do MOBREAL Central e das COEST/CÓTER. As prioridades dos diversos programas deverão ser consideradas quando do dimensionamento do tempo para a execução das atividades correspondentes e do momento de trabalho de cada Estado/Território.

Para que possa elaborar planos eficazes o supervisor deve adquirir e cultivar algumas habilidades, como por exemplo:

- capacidade de ver as coisas/a situação como um todo;
- capacidade de desdobrar um problema de modo a facilitar a sua compreensão, isto é, buscar e analisar as causas procurando a melhor solução;
- criatividade e iniciativa para promover inovações;
- visão ampla e flexibilidade para mudanças, isto é, um conhecimento que permita identificar a contribuição do trabalho de sua área para o alcance dos objetivos pretendidos pelo MOBREAL no Estado/Território;
- capacidade para executar com objetividade o seu trabalho;
- capacidade de avaliar a eficiência de um determinado plano e;
- perspicácia para não se perder em pormenores com prejuízo de atividades mais importantes.

Em linhas gerais, esses conhecimentos sobre planejamento e a sua

aplicabilidade, na prática, darão ao supervisor as condições necessárias para racionalizar o seu trabalho e exercer a coordenação das atividades do SUSUG em cada um de seus níveis.

## O RELATÓRIO NA SUPERVISÃO

Relatório - o que é

A comunicação - elemento essencial no trabalho de supervisão - consiste num processo de interação entre a fonte que emite uma mensagem e outra que recebe a mensagem que lhe é dirigida. Sem comunicação não seria possível a existência de um sistema de supervisão uma vez que sua dinâmica depende da interação das pessoas que nela trabalham.

A comunicação em Supervisão ocorre tanto de forma oral quanto de forma escrita.

A comunicação escrita em Supervisão se faz de diferentes maneiras: carta, circular, ofício, relatório, etc. Entretanto, é o relatório uma das formas mais empregadas.

O relatório, além de ser um meio de comunicação, possui também a grande vantagem de documentar o que é realizado. E, para a organização, o aperfeiçoamento e a sistematização do trabalho é necessário que se registrem as observações sobre as atividades desenvolvidas. O registro compreende: problemas encontrados, o progresso das pessoas envolvidas, resultados obtidos. É importante perceber as melhorias processadas, os resultados dos esforços empreendidos, a fim de que se tenha uma perspectiva maior, em decorrência do trabalho desenvolvido. Não há lugar para o desânimo diante de determinados problemas quando podemos constatar que, apesar de tudo, alguma coisa resultou do trabalho feito.

A documentação é, deste modo, o meio que permite relacionar o trabalho específico do órgão com a situação real, averiguar as causas e os efeitos dos problemas encontrados, verificar o resultado da aplicação das técnicas no aperfeiçoamento dos profissionais propiciando uma visão de conjunto e uma melhor contribuição do trabalho de um modo geral.

A necessidade de elaborar relatórios deve-se sobretudo à fragilidade da memória humana. Há muitas pessoas que pelo simples fato de contar a outros a experiência vivida, conseguem arrumar os fatos com lógica e tirar conclusões. Mas o relato verbal pode ser esquecido, confundido ou mal interpretado. O relato escrito oferece a vantagem de poder ser lido várias vezes e por diversas pessoas.

O relatório é portanto, a descrição do problema ou da situação do trabalho que vem sendo desenvolvido, apresentando seus

aspectos objetivos e subjetivos, assim como as técnicas empregadas e as providências tomadas.

### Finalidades do Relatório

1. Acompanhar o trabalho, permitindo a análise dos objetivos e das técnicas empregadas.

O relatório permite verificar como o trabalho vem se desenvolvendo, se os objetivos estão sendo alcançados, se as técnicas empregadas e as providências tomadas ajudaram a solucionar problemas e quais foram os resultados alcançados.

2. Fornecer à Organização subsídios necessários à administração.

Os relatórios asseguram a continuidade do trabalho, caso o supervisor se ausente temporária ou definitivamente. Mostra também à direção da entidade e aos outros profissionais e órgãos, os resultados do trabalho e a utilização dos recursos subsidiando a avaliação do programa.

3. Fornecer material para pesquisa e diagnóstico.

Os relatórios identificam o tipo de clientela, os problemas e as dificuldades encontradas, fornecendo dados que necessitam ser mais profundamente pesquisados e que possam se constituir em diagnóstico de situações diversas.

4. Avaliar e replanejar o trabalho em vista ao seu aperfeiçoamento.

Os relatórios encerram situações vividas, reais, nas quais toda a iniciativa de mudança deve se fundamentar. Pode-se verificar o que deve ser melhor orientado ou reformulado. Todo o trabalho de replanejamento terá sempre como um ponto de partida os relatórios elaborados.

### Tipos de relatórios:

Há dois tipos de relatórios: Relatórios Descritivos e Relatórios Resumos.

## a) Relat6rios Descritivos

Demonstram o relato cronol6gico do trabalho desenvolvido.

Dividem-se em:

- Relat6rio descritivo condensado e
- Relat6rio descritivo processual.

Relat6rio descritivo condensado - consiste no relato do que se passou sem a inclus6o de coment6rios do t6cnico. 6 adotado para fins administrativos ou para a descri76o da realidade vivida. Deve conter todas as min6cias necess6rias 6 aprecia76o dos fatos.

Relat6rio descritivo processual - al6m da narrativa dos acontecimentos, descreve as t6cnicas empregadas, a forma de atua76o, as observa76es, bem como as atitudes, rea76es etc. das pessoas envolvidas. 6 mais pormenorizado que os relat6rios condensados e de grande valia para o exame do trabalho e para a supervis6o.

## b) Relat6rios Resumos

Os relat6rios resumos referem-se aos acontecimentos havidos num determinado per6odo. Os resumos se subdividem em resumos peri6dicos, resumos para transfer6ncia ou para encerramento de um trabalho.

- Resumo peri6dico

O resumo peri6dico diz respeito a ocorr6ncias verificadas durante um certo per6odo.

Quando a atividade 6 planejada para ser desenvolvida por um per6odo mais longo, h6 necessidade de se elaborar resumos peri6dicos para que se tenha uma vis6o do que j6 foi realizado e dimensionar melhor o que falta realizar. 6 a oportunidade para verificar "onde estamos".

- Resumo para transfer6ncia

O resumo para transfer6ncia 6 necess6rio quando da mudan7a ou substitui76o do respons6vel pelo trabalho. Ao resumir o que j6 foi realizado o respons6vel deve focalizar para seu substituto

a situação desde o início do trabalho, seu desenvolvimento e a situação na ocasião da transferência. Tal visão permite que o novo responsável possa dar continuidade ao trabalho.

#### - Resumo de encerramento

O resumo de encerramento oferece uma visão global do trabalho que foi totalmente realizado visando sobretudo facilitar as consultas subsequentes no caso de se voltar a realizar trabalho semelhante. Deve incluir a situação no início, o desenvolvimento do trabalho, os resultados obtidos e a avaliação final.

#### . Características de um bom relatório

O relatório deve ser elaborado tão logo termine a ação, a fim de que possa retratar fielmente o que se passou e impedir que sejam esquecidos detalhes importantes.

Para a apresentação de um bom relatório é aconselhável a anotação em um caderno, logo após qualquer atividade realizada, dos pontos focalizados e considerados essenciais para constarem do relatório. "Não guarde no pensamento o que pode ser anotado no caderno" e "não conserve no caderno o que pode ser escrito no relatório".

Do seu conteúdo devem constar dados quantitativos e dados qualitativos.

Os dados quantitativos, dizem respeito às observações quantificáveis e expressas em números tais como: recursos financeiros dispendidos, material utilizado, clientela atingida, etc.

Os dados qualitativos referem-se às informações sobre o tipo de trabalho realizado, as dificuldades encontradas, os resultados obtidos, os aspectos positivos e negativos etc.

É importante organizar um esquema para facilitar a redação do relatório descritivo ou resumo.

Os aspectos a serem abordados neste esquema devem dizer respeito aos seguintes tópicos:

- o que,
- como,
- quando,
- onde,
- quem.

O que representa o objetivo que está sendo trabalhado; o como, o processo que está sendo desenvolvido incluindo aí, métodos e técnicas, recursos etc.

O quando diz respeito ao momento cronológico; o onde, ao local e o quem, às pessoas envolvidas.

A partir destes itens é possível estabelecer um roteiro prático e objetivo para qualquer tipo de relatório.

O relatório representa um instrumento valioso para o supervisor porque retrata o trabalho que foi realizado. É como uma fotografia de sua ação. Nele estão registradas as atividades executadas, os resultados alcançados, as dificuldades encontradas, as soluções propostas ou as providências tomadas.

O relatório contribui também para que o supervisor faça o seu próximo planejamento de forma adequada. Através de uma análise criteriosa das anotações registradas permite-lhe uma avaliação do seu trabalho detectando possíveis pontos de estrangulamento e oferecendo subsídio para dar continuidade ao trabalho já iniciado e adotar alternativas que tornem possível solucionar as dificuldades ainda não resolvidas.

Propicia ainda uma análise comparativa do trabalho desenvolvido em determinados momentos.

Dessa forma este instrumento dá condições ao supervisor para elaborar um novo plano de trabalho com segurança possibilitando-lhe alcançar maior produtividade no seu trabalho.

Complementando estas observações feitas sobre relatório é importante reforçar que uma de suas finalidades principais é dar condições ao supervisor de acompanhar o seu trabalho a fim de que possa prestar melhores serviços às pessoas e grupos comunitários.

## Sugestão de Roteiro para Planejamento do Trabalho de Supervisão

Objetivos a atingir/ atividades a realizar

Local

Período

Elementos Envolvidos

Material/Recursos Necessários

Observação.

## Sugestão de um Roteiro para Relatório

Local

Atividade Realizada

Período

Resultados Obtidos

Participantes

Material Utilizado

Dificuldades

Medidas adotadas

Pendências (atividades, contatos, fatos, etc, pendentes na localidade)

Providências

Solicitações

## Bibliografia

- MOBRAL - Documento Básico - 1975  
Origem e Evolução - 1973  
Conhecendo o MOBRAL - Módulo do Treinamento GIS - 1976  
O Subsistema de Supervisão Global - Coleção MOBRAL nº 9  
Manual de Supervisão - 1972  
Normas de Funcionamento do SUSUG - 1976  
Esquema Básico de Atividades do SUSUG - 1977
- TURRA, Clódia Maria Godoy - Planejamento de Ensino e Avaliação -  
4a. edição  
Editora ENMA - PUC - RS - Coleção "Livro - texto" - 1975
- OTTONI, Balbina Vieira - Serviço Social, Processos e Técnicas -  
1970 - 2a. edição - Livraria Agir Editora - RJ.

Autoria:

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO  
COORDENAÇÃO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

*microfilm*

AVALIAÇÃO DO SUBPROJETO DE CORRESPONDÊNCIA DIRETA

- 1 - INTRODUÇÃO
- 2 - OBJETIVOS
- 3 - SISTEMÁTICA ADOTADA
- 4 - RESULTADOS

## AVALIAÇÃO DO SUBPROJETO DE CORRESPONDÊNCIA DIRETA

### 1. INTRODUÇÃO

O Subprojeto de Correspondência Direta, implantado no mês de fevereiro de 1977, baseia-se no estabelecimento de um sistema regular de correspondência aos supervisores e visa sobretudo:

- intensificar o vínculo existente entre a Coordenação do SUSUG e os supervisores;
- manter os supervisores estimulados para a realização de seu trabalho;
- veicular informações que favoreçam o seu aprimoramento na função;
- conscientizar os supervisores da necessidade da auto-qualificação.

Mensalmente, a partir de sua implantação, foi enviada uma carta aos Supervisores, até nível de área, que além de conter mensagens de estímulo e incentivo, forneceram subsídios teóricos e práticos como contribuição para o seu enriquecimento pessoal e profissional.

Os Coordenadores Adjuntos foram orientados para que, ao receberem as cartas, promovessem a distribuição das mesmas durante a reunião mensal de supervisores e a análise, discussão e enriquecimento do conteúdo por todos os supervisores.

### 2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

- Verificar se as cartas atenderam as finalidades a que se propunham;
- Conhecer o grau de receptividade do subprojeto;
- Recolher críticas e sugestões.

### 3. SISTEMÁTICA ADOTADA

Foi elaborado um instrumental e anexado à 7a. correspondência para ser preenchido pelos Supervisores Estaduais/Territoriais e Supervisores de Área.

Coube aos Coordenadores Adjuntos orientar seu preenchimento e reunir os dados para posterior envio à Coordenação do SUSUG. O tipo de instrumental utilizado é aquele em que as respostas são dadas em forma de escala de 0 a 10 onde 0 corresponde à situação mais

negativa e 10 à situação mais positiva.

Vale ressaltar que os resultados desta avaliação são relativos a um período de seis meses de duração deste subprojeto, correspondendo a um total de sete cartas.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1 - Número de informantes

Participaram desta avaliação:

Região Norte	:	48	supervisores
Região Nordeste	:	206	supervisores
Região Sudeste	:	114	supervisores
Região Sul	:	54	supervisores
Região Centro-Oeste:		<u>24</u>	supervisores
TOTAL:		446	supervisores

Atualmente, o Subsistema de Supervisão Global configura-se numericamente por um total de 827 Supervisores de Área e 129 Supervisores Estaduais.

Dado o curto espaço de tempo disponível para se efetuar a avaliação deste subprojeto de capacitação, principalmente porque se desejava apresentar os resultados por ocasião do Encontro Anual de Supervisão/1977, os dados levantados referem-se a uma amostragem aleatória de aproximadamente 47% dos Supervisores de Área e Estadual de todo o Brasil.

##### 4.2 - Opinião dos supervisores quanto ao conteúdo das cartas.

O subprojeto de Correspondência Direta é operacionalizado através de cartas aos supervisores que veiculam conteúdos específicos sobre a teoria e a prática da supervisão e assuntos técnicos a ela relacionados.

É necessário saber, portanto, se os conteúdos apresentados nas cartas, constituíram informações úteis para o trabalho dos supervisores. Para 87,8% dos supervisores, as cartas enviadas pela Coordenação do SUSUG transmitiram informações úteis em graus 8, 9 e 10 (Tabela 1).

A maioria dos supervisores (79,7%), entretanto, já possuíam conhecimentos sobre os assuntos enfocados, o que demonstra serem

nossos supervisores elementos capacitados tecnicamente para o exercício da função (Tabela 2). Porém, é fundamental ressaltar que o conteúdo das cartas aprofundaram esses conhecimentos. A tabela 3 mostra que 83,8% dos supervisores atribuíram graus de 8 a 10 ao fato das cartas aprofundarem seus conhecimentos.

Interessou saber ainda, se as cartas serviram de elemento motivador para a autoqualificação dos supervisores. Este é, aliás, um dos objetivos específicos do subprojeto de Correspondência Direta. E, para a maioria dos supervisores, as cartas incentivaram a feitura de novas leituras sobre os assuntos das mesmas, revelando que o objetivo acima referido foi atingido (Tabela 4).

#### 4.3 - Enriquecimento do conteúdo das cartas no Encontro Mensal de Supervisores.

Uma das orientações emitidas no momento de implantação do subprojeto de Correspondência Direta fez referência à ocasião de distribuição das cartas aos supervisores. Orientou-se que fosse aproveitado o Encontro Mensal para a leitura, acompanhada de discussão, com vistas ao enriquecimento do conteúdo.

A avaliação demonstrou que, na opinião da maioria dos supervisores, houve realmente um enriquecimento do conteúdo das cartas durante a realização dos Encontros Mensais. 83,6% dos supervisores se encontram nos graus 8, 9 e 10 - (Tabela 5).

Em algumas COEST/COTER, por iniciativa do Coordenador Adjunto, foram convidadas pessoas para proferirem palestras sobre o tema da carta. Em outras, era solicitado a um dos supervisores que preparasse uma apresentação da carta de forma a viabilizar uma exploração mais dinâmica.

#### 4.4 - Opinião dos supervisores quanto à linguagem utilizada nas cartas.

Dado que o subprojeto de Correspondência Direta tem uma abrangência nacional, ou seja, a redação das cartas é única para todos os supervisores; constitui-se preocupação dos responsáveis pela elaboração das mesmas, o tipo de linguagem utilizada. O interesse é que todos os supervisores, de qualquer região do Brasil, decodifiquem a mensagem da carta.

Nossa preocupação foi minimizada em virtude do alto percentual de supervisores (60,5%) que atribuíram grau 10 à linguagem das cartas como fácil de ser compreendida (Tabela 6).

#### 4.5 - Opinião dos supervisores quanto ao "efeito psicológico"

das cartas.

É do conhecimento de todos as dificuldades com que os supervisores deparam na realização de seu trabalho. A tarefa de supervisor do MOBREAL é de certo modo cansativa, dada às características de funcionamento do SUSUG e a diversidade de atividades a supervisionar.

Constantemente, os supervisores precisam ser realimentados e estimulados a continuar perseguindo os objetivos da organização.

A idéia de se estabelecer um sistema regular de correspondência direta aos supervisores foi baseada, inclusive, na importância de se estabelecer um canal de comunicação entre a Coordenação do SUSUG e os supervisores, que propiciasse sobretudo o incentivo constante do desempenho de sua função.

Visando conhecer até que ponto tal fato ocorreu, foi indagado no questionário se as cartas fizeram os supervisores se sentirem mais próximos da Coordenação do SUSUG.

A tabela 7 demonstra resultados positivos. A maioria dos supervisores (83,9%) disse que a correspondência direta contribuiu para aproximá-los da Coordenação do SUSUG, revelando que esta se preocupa com a qualificação dos seus supervisores.

Em seguida, foi perguntado se as cartas estimularam os supervisores a realizar melhor suas tarefas. Para 85% dos supervisores, as cartas exerceram um bom efeito do ponto de vista emocional, já que transmitiram mensagens de estímulo para uma melhor realização do trabalho (Tabela 8).

#### 4.6 - Auto-avaliação dos supervisores.

A atividade de supervisão precisa ser continuamente avaliada e deste processo, é parte fundamental a auto-avaliação dos supervisores.

Na redação dos assuntos das cartas foram feitas "chamadas", visando conscientizar para os possíveis desvios no desempenho da função. Com isto nossa intenção era levar os supervisores a se auto-avaliarem.

Perguntou-se então, se as cartas levaram a uma auto-avaliação e os resultados demonstraram que para a maioria dos supervisores o estudo da correspondência deu oportunidade para se efetuar a auto-avaliação.

(87,5% dos supervisores se distribuem entre os graus de 8 a 10 - Tabela 9).

*Ver objetivo do projeto*

4.7 - Opinião quanto à continuidade e abrangência do subprojeto em 1978.

A grande maioria dos supervisores, (74%) foi favorável, em grau máximo (10), à continuidade da remessa de cartas aos supervisores (Tabela 10).

Quanto à indagação se as cartas poderiam ser estendidas aos ENSUG (Encarregados da Supervisão Global a nível de municípios) a maioria dos supervisores respondeu afirmativamente.

Entretanto, na parte destinada a críticas e sugestões, os supervisores complementaram dizendo que para os ENSUG as cartas devem conter uma linguagem mais simples com orientações mais detalhadas e em nível menos teórico.

9 Outras sugestões quanto à abrangência do projeto foi o envio da correspondência também, aos Agentes e EPEDE (encarregados da área pedagógica a nível de COMUN).

4.8 - Críticas e Sugestões.

Na linha de dinamização do projeto muitas sugestões foram dadas.

Vejamos algumas delas:

- ~ - contemplar com prêmios os supervisores que enviarem à Coordenação do SUSUG matérias ou contribuições válidas para serem veiculadas nas cartas.
- ~ Um tipo de prêmio poderia ser a doação de livros técnicos sobre Supervisão;
- 5 - fazer uma relação de temas para as correspondências diretas com vistas a uma votação por parte dos supervisores;
- ~ - converter o subprojeto em curso de Especialização em Supervisão que poderia, inclusive, vir a ser reconhecido pelo MEC. Isto porque muitos consideraram a correspondência direta como um mini-curso por correspondência.

~ Quanto à forma de apresentação dos assuntos foi solicitado, que ao final de cada correspondência, fosse feita uma sistematização do assunto tratado.

~ Solicitaram ainda que as cartas tivessem uma abordagem prática, com a apresentação de casos para serem analisados.

Solicitaram também que as cartas não tivessem data e sim uma

numeração. Devem chegar até o dia 20 de cada mês, ou seja, dez dias antes do Encontro Mensal, que, na maioria dos Estados, se realiza no início do mês.

- 9 Vale observar a solicitação feita pelos supervisores de um determinado Estado: conseguir do MEC/DESU vagas para os supervisores do MOBREAL nos cursos que realizam.

Quanto aos temas que as cartas poderão ainda abordar, as sugestões foram muitas. Uns sugerem assuntos mais gerais, outros assuntos relacionados à supervisão. Há ainda um grupo que sugere a inclusão de assuntos sobre as atividades do MOBREAL.

Desse modo, temos:

Assuntos sobre Educação e demais áreas (práticos e teóricos)	Assuntos Específicos de Supervisão (práticos e teóricos)	Assuntos relacionados às atividades do MOBREAL
<p>Comunicação e Expressão (ortografia, concordância, etc)</p> <p>Psicologia Geral e Psicologia do Adolescente e do Adulto.</p> <p>Avaliação</p> <p>Planejamento</p> <p>Didática</p> <p>Dinâmica de Grupo</p> <p>Trabalho Comunitário</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. técnicas de envolvimento comunitário;</li> <li>. formação de líderes comunitários.</li> </ul> <p>Meios de Comunicação de Massa e a Educação de Adultos.</p> <p>Educação de Adultos no Brasil e outros países (especialmente os sulamericanos)</p> <p>A Educação como processo permanente.</p> <p>A empresa e a Educação Permanente.</p> <p>A Educação permanente em outros países.</p> <p>Protocolo para sessões cívicas.</p>	<p>Organização de reuniões.</p> <p>Relacionamento supervisor-supervisionado.</p> <p>"Responsabilidade do supervisor dentro do Esquema Nacional, atuando no Órgão de maior penetração territorial".</p> <p>"O caráter de polivalência em Supervisão".</p> <p>Experiências de outros Estados no campo da Supervisão.</p> <p>Bibliografia mais ampla sobre "Técnicas de Supervisão".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área Cultural: relacionamento com o leitor e ampliação das atividades do Posto Cultural.</li> <li>- Área Pedagógica: supervisão pedagógica às classes.</li> <li>- Atividades práticas de supervisão a cada programa e projeto do MOBREAL.</li> <li>- Sugestões de como resolver dificuldades no trabalho de campo.</li> <li>- Sugestões de como resolver conflitos entre ENSUG - alfabetizados e alfabetizador-aluno.</li> <li>- Inter-relacionamento supervisor - COMUN.</li> </ul>

TABELA 1 - CARTAS - transmitiram informações úteis para o trabalho dos supervisores

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	-	-	1	0,5	1	0,9	-	-	-	-	2	0,4
5	-	-	1	0,5	6	5,3	3	5,5	-	-	10	2,2
6	1	2,1	5	2,4	1	0,9	2	3,7	-	-	9	2,0
7	-	-	14	6,8	12	10,5	4	7,4	-	-	30	6,7
8	25	52,0	62	30,0	37	32,5	13	24,0	6	25,0	143	32,0
9	10	20,9	63	30,6	20	17,6	17	31,5	6	25,0	116	26,0
10	12	25,0	60	29,1	37	32,5	12	22,2	12	50,0	133	29,8
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 2 - CARTAS - enfocaram assuntos que já eram do conhecimento dos supervisores

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	-	-	-	-	1	0,9	-	-	-	-	1	0,2
2	-	-	-	-	2	0,8	-	-	-	-	2	0,4
3	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
4	-	-	-	-	1	0,9	1	1,8	-	-	2	0,4
5	-	-	2	0,9	3	2,6	4	7,4	1	4,2	10	2,2
6	2	4,1	8	3,8	9	7,9	6	11,1	2	8,3	27	6,0
7	5	10,4	19	9,2	11	9,6	7	13,0	2	8,3	44	9,9
8	14	29,1	35	17,0	26	22,8	11	20,4	2	8,3	88	19,7
9	16	33,3	73	35,4	26	22,8	12	22,2	10	41,6	137	30,7
10	11	22,9	68	33,0	35	30,7	10	18,5	7	29,1	131	29,3
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 3 - CARTAS - aprofundaram os conhecimentos dos supervisores sobre os assuntos

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
4	-	-	3	1,4	3	2,6	-	-	-	-	6	1,3
5	-	-	2	0,9	3	2,6	4	7,4	-	-	9	2,0
6	1	2,0	2	0,9	2	0,8	3	5,5	1	4,2	9	2,0
7	4	8,3	13	6,3	20	17,6	7	13,0	-	-	44	9,9
8	6	16,6	35	17,0	18	15,8	14	25,9	7	29,1	80	17,9
9	15	27,0	86	41,7	40	35,0	12	22,2	5	20,8	158	35,4
10	22	45,8	64	31,0	28	24,6	11	20,4	11	45,8	136	30,5
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 4 - CARTAS - incentivaram os treinadores a fazer outras leituras sobre os assuntos dos mesmos

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	1	2,0	-	-	1	0,9	-	-	-	-	2	0,4
1	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
2	-	-	2	0,9	3	2,6	-	-	-	-	5	1,1
3	-	-	4	1,9	4	3,5	-	-	-	-	8	1,8
4	-	-	4	1,9	4	3,5	1	1,8	-	-	9	2,0
5	-	-	4	1,9	9	7,9	4	7,4	-	-	17	3,8
6	-	-	10	4,8	10	8,8	3	5,5	-	-	23	5,1
7	7	14,5	24	11,6	10	8,8	7	13,0	6	25,0	54	12,1
8	19	39,5	59	28,6	29	25,4	17	31,5	3	12,5	127	28,5
9	8	16,3	57	27,6	22	19,3	9	16,6	9	37,5	105	23,5
10	13	27,1	41	19,9	22	19,3	9	16,6	6	25,0	91	20,4
SR	-	-	-	-	-	-	4	7,4	-	-	4	0,9
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 5 - CARTAS - tiveram seu conteúdo enriquecido nos Encontros Mensais de Supervisores

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	1	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,2
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
3	-	-	2	0,9	2	0,8	-	-	-	-	4	0,9
4	-	-	1	0,5	1	0,9	-	-	-	-	2	0,4
5	-	-	6	2,9	5	4,4	3	5,5	-	-	14	3,1
6	1	2,0	3	1,4	8	7,0	2	3,7	-	-	14	3,1
7	1	2,0	13	6,3	15	13,1	5	9,2	-	-	34	7,6
8	9	18,7	48	23,3	31	27,2	11	20,4	-	-	99	22,2
9	26	54,1	75	36,4	16	14,0	19	35,2	7	29,1	143	32,0
10	10	20,8	57	27,6	36	31,6	11	20,4	17	70,9	131	29,4
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 6 - CARTAS - apresentaram uma linguagem fácil de ser compreendida

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	-	-	-	-	1	0,9	-	-	-	-	1	0,2
5	-	-	1	0,5	2	0,8	-	-	-	-	3	0,7
6	-	-	1	0,5	5	4,4	1	1,8	2	8,3	9	2,0
7	-	-	16	7,7	6	5,3	5	9,2	2	8,3	29	6,5
8	3	6,2	22	10,6	10	8,8	5	9,2	2	8,3	42	9,4
9	6	12,5	42	20,4	21	18,4	15	27,8	2	8,3	86	19,3
10	36	75,0	124	60,2	69	60,5	25	46,3	16	66,7	270	60,5
SR	3	6,2	-	-	-	-	-	-	-	-	6	1,3
TOTAL	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 7 - CARTAS - fizeram você sentir-se mais próximo da Coordenação do SUSUG

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	-	-	-	-	-	-	1	1,8	-	-	1	0,2
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	1	0,5	-	-	1	1,8	-	-	2	0,4
3	-	-	2	0,9	-	-	-	-	-	-	2	0,4
4	-	-	3	1,4	-	-	1	1,8	-	-	4	0,9
5	-	-	3	1,4	5	4,4	2	3,7	-	-	10	2,2
6	1	2,0	4	1,9	1	0,9	2	3,7	-	-	8	1,8
7	1	2,0	13	6,3	19	16,6	8	14,8	-	-	41	9,2
8	5	10,4	36	17,4	17	14,9	11	20,4	2	8,3	71	15,9
9	10	20,8	71	34,4	33	28,9	16	29,6	13	54,1	143	32,0
10	31	64,6	73	53,4	39	34,2	9	16,6	9	37,5	161	36,0
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
Total	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 8 - CARTAS - estimularam os supervisores a realizar melhor suas tarefas

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	1	0,9	-	-	-	-	1	0,2
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	1	0,9	1	1,8	-	-	2	0,4
5	-	-	-	-	4	3,5	2	3,7	-	-	6	1,3
6	1	2,0	2	0,9	10	8,8	1	1,8	-	-	14	3,1
7	-	-	18	8,7	15	13,1	3	5,5	-	-	36	8,0
8	12	25,0	49	23,7	33	28,9	10	18,5	2	8,3	106	23,8
9	16	33,3	74	35,9	20	17,6	21	38,8	13	54,1	144	32,3
10	17	35,4	62	30,0	30	26,3	11	20,4	9	37,5	129	28,9
SR	2	4,1	-	-	-	-	5	9,2	-	-	7	1,6
Total	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 9 - CARTAS - levaram os supervisores a se auto\_aviarem

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	-	-	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,2
3	-	-	2	0,9	-	-	-	-	-	-	2	0,4
4	-	-	1	0,5	1	0,9	1	1,8	-	-	3	0,7
5	-	-	2	0,9	1	0,9	2	3,7	-	-	5	1,1
6	1	2,0	1	0,5	5	4,4	1	1,8	-	-	8	1,8
7	3	6,2	16	7,7	10	8,8	4	7,4	-	-	33	7,4
8	17	35,4	39	18,9	42	36,8	9	16,6	2	8,3	109	24,4
9	7	14,5	85	41,2	17	14,9	21	38,9	13	54,1	143	32,0
10	20	41,6	59	28,6	38	33,3	13	24,0	9	37,5	139	31,1
SR	-	-	-	-	-	-	3	5,5	-	-	3	0,7
Total	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 10 - Continuidade das cartas em 1978

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	-	-	-	-	1	0,9	-	-	-	-	1	0,2
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	1	0,5	-	-	1	1,8	-	-	2	0,4
5	-	-	3	1,4	-	-	2	3,7	-	-	5	1,1
6	-	-	1	0,5	1	0,9	-	-	-	-	2	0,4
7	-	-	3	1,4	7	6,1	1	1,8	-	-	11	2,5
8	3	6,2	14	6,8	3	2,6	7	13,0	-	-	27	6,1
9	3	6,2	33	16,0	14	12,3	9	16,6	-	-	59	13,2
10	42	87,5	151	73,3	82	71,9	31	57,4	24	100,0	330	74,0
SR	-	-	-	-	6	5,3	3	5,5	-	-	9	2,0
Total	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

TABELA 11 - CARTAS - opinião quanto à extensão do subprojeto aos ENSUG

Escala \ Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C.Oeste		Brasil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	-	-	-	-	3	2,6	-	-	-	-	3	0,7
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	1	0,9	-	-	-	-	1	0,2
3	-	-	-	-	-	-	1	1,8	-	-	1	0,2
4	-	-	1	0,5	-	-	1	1,8	-	-	2	0,4
5	-	-	4	1,9	1	0,9	3	5,5	-	-	8	1,8
6	-	-	3	1,4	5	4,4	5	9,2	1	4,2	14	3,1
7	1	2,0	6	2,9	4	3,5	2	3,7	2	8,3	15	3,4
8	3	6,2	14	6,8	12	10,5	6	11,1	2	8,3	37	8,3
9	3	6,2	41	19,9	12	10,5	3	5,5	2	8,3	61	13,7
10	41	85,4	137	66,5	76	66,6	33	61,1	17	70,8	304	68,1
Total	48	100,0	206	100,0	114	100,0	54	100,0	24	100,0	446	100,0

## 1. FINALIDADES DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

No planejamento de suas atividades, uma organização de Educação de Adultos deve enfatizar a preocupação de detetar as dificuldades observadas no desenvolvimento de seus programas, objetivando aprimorar sua metodologia, bem como sistematizar o processo de avaliação.

Assim o MOBRAL procurou desenvolver uma estratégia de acompanhamento aos Programas adaptados a um trabalho de larga escala a nível local e a nível nacional.

Tornou-se necessário portanto o estabelecimento de um verdadeiro fluxo contínuo de controle de qualidade e orientação - o Subsistema de Supervisão Global -, com ampla abrangência, cobrindo as áreas de atividades fundamentais ao desenvolvimento dos programas e grande penetração, atingindo a cada município, uma vez que a ação do MOBRAL é descentralizada e se desenvolve fundamentalmente a nível municipal.

É objetivo geral do Subsistema de Supervisão Global contribuir para o alcance dos objetivos do MOBRAL, através do atingimento das metas estabelecidas pela Organização e da melhoria da produtividade, harmonizando o desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos Programas.

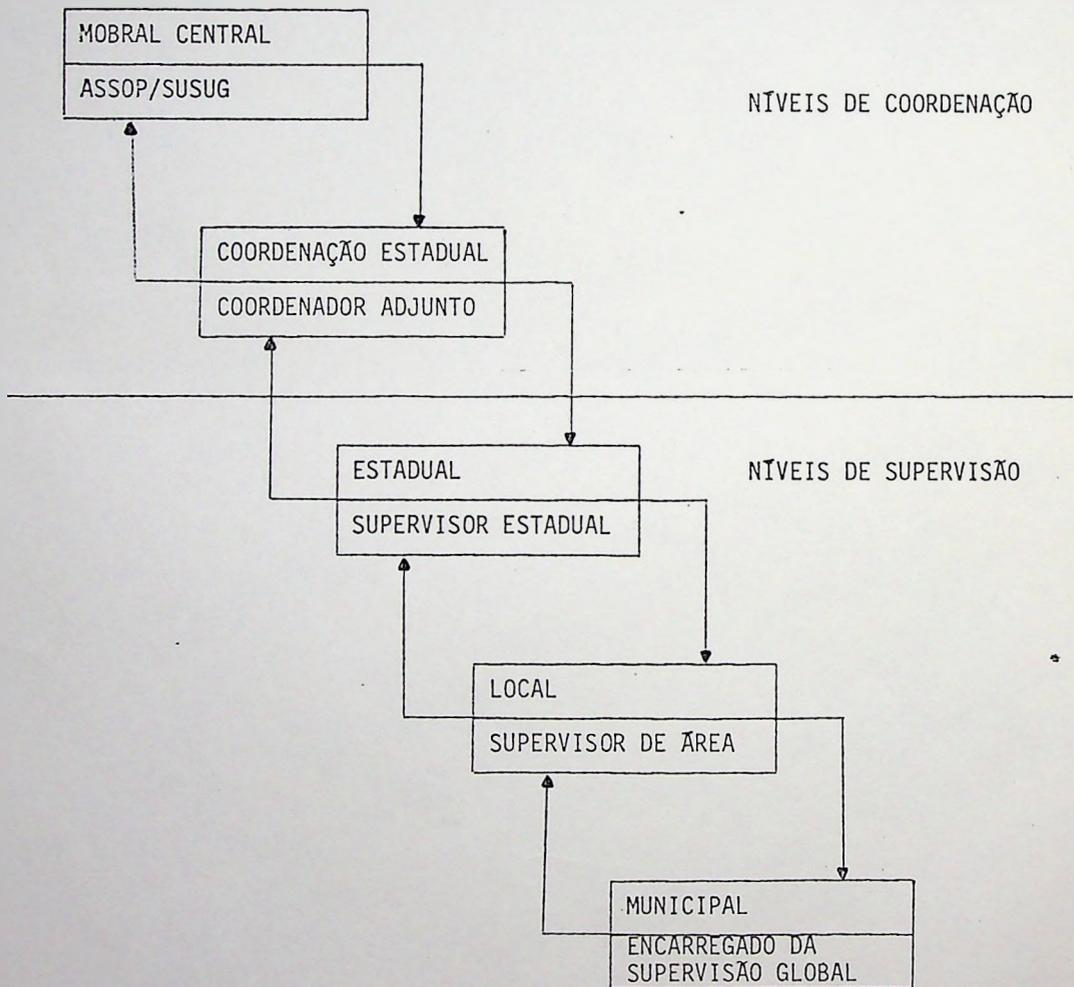
São objetivos específicos do Subsistema de Supervisão Global:

- ativar a participação da Comunidade nos Programas do MOBRAL;
- fortalecer a estrutura do MOBRAL; reforçando as atividades da Comissão Municipal e constituindo-se num elo entre as Coordenações Estaduais/Territoriais e as Comissões Municipais;
- capacitar os recursos humanos envolvidos no trabalho do MOBRAL;
- conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;
- promover o inter-relacionamento das diferentes áreas de trabalho do MOBRAL;
- orientar e coordenar as atividades das diferentes áreas de atuação do MOBRAL, no campo;
- realizar trabalho preventivo, detectando e solucionando as dificuldades antes que se transformem em problemas;
- participar do processo de avaliação do Sistema MOBRAL para assegurar sua eficiência e eficácia;

- participar da avaliação do processo educativo e sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade; e
- promover realimentação permanente e imediata do Sistema MOBREAL, a cada nível.

## 2. ESTRUTURA DO SUSUG E COMPETÊNCIAS

### 2.1. Estrutura do Subsistema de Supervisão Global



## 2.2. Competências dos Níveis de Coordenação e Supervisão

### Níveis de Coordenação

À Coordenação do SUSUG a nível nacional e ao Coordenador Estadual Adjunto compete:

- analisar a participação do SUSUG, na área específica de supervisão, quanto à implantação, acompanhamento, controle e avaliação dos Programas/Projetos/Atividades do MOBREAL, a fim de adotar medidas preventivas, corretivas ou dinamizadoras necessárias ao trabalho;
- acompanhar e avaliar o desempenho da rede de supervisores propondo as alterações que julgar cabíveis;
- estabelecer procedimentos a serem adotados pelo SUSUG de tal forma que viabilizem a compatibilização e a racionalização do trabalho de supervisão de acordo com a Estratégia Nacional da Organização;
- promover a qualificação permanente do SUSUG quanto ao processo de supervisão quanto às diretrizes e estratégias estabelecidas por cada Gerência/Centro relativas aos Programas/Projetos/Atividades;
- assessorar, a Secretaria-Executiva ou ao Coordenador Estadual/Territorial, quanto aos aspectos administrativos e operacionais referentes ao Subsistema.

### Níveis de Supervisão

Aos Supervisores Estaduais/Territoriais, Supervisores de Área e Encarregados da Supervisão Global compete:

#### 1. Em relação à Supervisão:

- participar da elaboração do planejamento do trabalho de supervisão a ser desenvolvido no Estado/Território/Município;
- realizar estudos na COEST/COTER/COMUN, para aprofundamento de temas diversos, conteúdos e objetivos dos Programas e Projetos do MOBREAL e/ou para compatibilizar instrumentais, integrar conteúdos e objetivos dos Programas e Projetos em execução, de acordo com as prioridades estabelecidas para o mês;

- atuar de forma integrada, através da compatibilização das atividades relativas aos Programas e Projetos, atendendo as prioridades estabelecidas;

- avaliar as atividades desenvolvidas em relação ao trabalho de supervisão, bem como as relacionadas aos Programas/Projetos em desenvolvimento;

- planejar, acompanhar e realimentar o trabalho a ser desenvolvido ou em desenvolvimento no Estado/Território/Município e prestar esclarecimentos à COEST/COTER/COMUN sobre a situação dos municípios face aos Programas/Projetos/Atividades em desenvolvimento;

- planejar e coordenar encontros e reuniões para fins de avaliação, planejamento e orientação do trabalho, bem como para auto-avaliação e qualificação dos supervisionados;

- acompanhar e avaliar a atuação dos supervisionados em cada nível do Subsistema;

- propor e adotar medidas que sirvam de estímulo aos supervisionados e contribuam para revitalizar o trabalho de supervisão no Estado/Território/Município.

## 2. Em relação ao Programas/Projetos/Atividades:

- . atender prioritariamente aos Programas de Alfabetização Funcional, dando ênfase especial à sua produtividade:

- atingimento das metas quantitativas;

- controle da evasão;

- melhoria da qualidade pedagógica dos programas, controle e acompanhamento dessa qualidade;

- . atender, paralelamente ao PAF, aos demais Programas e Projetos que sirvam como complementação e sustentação ao Programa de Alfabetização Funcional, em relação a:

- atingimento de metas quantitativas;

- melhoria da qualidade dos Programas, controle e acompanhamento dessa qualidade;

- . atender aos Programas e Projetos, que contribuam para a sedimentação do processo de educação permanente, nos Estados/

Territórios ou Municípios em vias de erradicação;

. desenvolver procedimentos relativos às atividades de apoio, financeira e de informação que viabilizem os Programas e Projetos em execução.

### 3. FUNCIONAMENTO DO SUSUG

Para que o Subsistema de Supervisão Global realize um trabalho harmônico e condizente com as finalidades para o qual foi criado é necessário que sejam desenvolvidas ações entre os diferentes setores que de forma direta ou indireta estão ligados ao Subsistema de Supervisão.

No âmbito do MOBRAL Central, para que a ASSOP/Coordenação do SUSUG possa coordenar o subsistema a nível nacional, faz-se necessário que mantenha um relacionamento permanente com as Gerências e Centros. Este relacionamento expressa-se através de procedimentos tais como:

- conhecer previamente a Estratégia do MOBRAL quanto aos Programas/Projetos/Atividades, na parte referente à utilização do SUSUG, para que possa assessorar a Chefia da ASSOP na determinação:
  - . do grau e momentos de envolvimento dos supervisores nas fases de implantação, sustentação e avaliação;
  - . da forma de capacitação dos supervisores para desenvolver a ação proposta ou seja o estabelecimento da sistemática a ser adotada e os recursos a serem utilizados para qualificação dos supervisores no referido Programa/Projeto/Atividade;
  - . das formas de acompanhamento e controle a serem utilizadas pelos supervisores para realimentar o órgão responsável pelo Programa/Projeto a fim de racionalizar o trabalho do SUSUG;
  - . encaminhar às Gerências e Centros dados colhidos nos Relatórios Mensais do SUSUG, sobre o desenvolvimento dos diversos Programas/projetos/Atividades;
- coordenar os Projetos de Capacitação dos supervisores, de modo que se constituam num veículo único de capacitação;
- conhecer previamente os documentos destinados especialmente ao SUSUG, no sentido de prover sua adequação e compatibilização/integração com outros documentos em utilização;
- conhecer as formas adotadas pelas Gerências/Centros para capacitação dos supervisores em sua área específica, bem como as

épocas previstas para realizar esta capacitação;

- colocar à disposição das Gerências e Centros, informações quanto a:

- número de supervisores em cada UF e sua distribuição pelos municípios;

. relação nominal dos supervisores;

. datas de realização dos Encontros Mensais dos supervisores;

✓. resultados das avaliações dos Projetos realizados pela Coordenação do SUSUG;

. resultados de pesquisas desenvolvidas junto aos supervisores;

. período de férias coletivas dos supervisores;

- participar dos Encontros Anuais de Agentes, oferecendo apoio e assistência na análise e discussão de assuntos relacionados à supervisão;

- colocar, à disposição das Gerências, Centros, os serviços da Coordenação do SUSUG quando da realização de viagens de assistência técnica às COEST/COTER, para observar, recolher informações, prestar esclarecimentos etc., sobre assuntos de interesse dos respectivos órgãos.

Em contrapartida as Gerências e Centros necessitam relacionar-se com a ASSOP/Coordenação do SUSUG de forma sistemática, através sobretudo, dos seguintes procedimentos:

- informar previamente a Coordenação do SUSUG sobre os Programas/Projetos/Atividades que prevêem a utilização da rede de supervisores, especificando:

. o grau e os momentos de envolvimento do SUSUG, definindo claramente as atividades a serem desenvolvidas pelos supervisores;

. a forma de capacitação dos supervisores para desenvolver a ação proposta;

. as formas de acompanhamento e controle a serem utilizadas pelos supervisores;

- remeter periodicamente à Coordenação do SUSUG informações pertinentes à atuação dos supervisores nos diferentes Programas/Projetos a fim de que esta possa complementar os dados obtidos através de seus próprios mecanismos e ter maiores condições para realizar uma efetiva avaliação do desempenho do Subsistema;

- fornecer à Coordenação do SUSUG os conteúdos específicos e considerados necessários à orientação dos supervisores, a fim de que, integrados constituam um instrumento de capacitação para o desempenho de suas atribuições;
- comunicar à Coordenação do SUSUG, os resultados de trabalhos de campo realizados, que tenham envolvido os supervisores, bem como observações e dados levantados relativos ao Subsistema;
- participar do Grupo Intergerencial para estudar assuntos de qualquer natureza relativos ao Subsistema de Supervisão Global;
- encaminhar à Coordenação do SUSUG, para fins de conhecimento, documentos e publicações relacionados ao trabalho que se desenvolve nos Estados/Territórios.

No âmbito da Coordenação Estadual/Territorial igualmente se faz necessário o estabelecimento de um relacionamento interno ordenado e objetivo de forma a possibilitar o trabalho de coordenação do Subsistema, trabalho este que precisa ser desenvolvido de forma integrada.

Deste modo os procedimentos a serem adotados pelos Coordenadores Adjuntos e Supervisores em relação as agências são:

- promover a globalização dos objetivos e conteúdos dos Programas e Projetos em desenvolvimento visando favorecer a integração do trabalho;
- atender às necessidades das agências quanto à implantação, acompanhamento e controle dos Programas/Projetos e Atividades nos municípios;
- garantir o acesso ao conjunto de informações colhidas pelos supervisores sobre o desenvolvimento dos Programas/Projetos e Atividades nos municípios.

As agências, por sua vez, devem proceder junto aos Coordenadores Adjuntos e Supervisores através de ações tais como:

- promover, em sua área específica, a qualificação dos elementos envolvidos em cada nível do Subsistema tendo em vista os Programas/Projetos e Atividades a serem deslançados;
- acompanhar os Programas/Projetos e Atividades desenvolvidos em campo pela rede de supervisores;

- analisar com os supervisores, as avaliações feitas relativas aos Programas/Projetos/Atividades.

Os relacionamentos internos entre ASSOP/SUSUG e Gerências e Centros e entre Coordenadores Adjuntos/Supervisores e Agências ao serem vivenciados, dão condições de correto funcionamento do Subsistema, tanto a nível de coordenação do mesmo quanto a nível de supervisão ao trabalho do MOBREAL que se realiza junto aos municípios.

#### 4. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DE CADA NÍVEL DE SUPERVISÃO (SE/ST, SA, ENSUG)

##### Supervisor Estadual/Territorial:

- participar de reuniões para elaboração do planejamento mensal da COEST/COTER;

- analisar e sintetizar as prioridades estabelecidas, mensalmente, pela COEST/COTER para o trabalho em campo do SA a fim de globalizar os objetivos e conteúdos dos Programas/Projetos em desenvolvimento;

- participar das atividades a serem desenvolvidas tendo em vista a realização do Encontro Mensal do SUSUG;

- participar dos Encontros Mensais do SUSUG auxiliando o Adjunto na coordenação e avaliação dos mesmos;

- supervisionar diretamente o trabalhos dos SA em campo para manter-se informado do desempenho dos supervisionados e promover a realimentação necessária;

- analisar em conjunto com os SA os relatórios mensais a fim de avaliar o trabalho realizado e orientar ao que se fizer necessário;

- orientar os SA quanto à montagem do planejamento mensal do trabalho em campo tendo como instrumento de diagnóstico o relatório do mês anterior;

- informar ao Coordenador Adjunto sobre as atividades realizadas, em sua área estadual de supervisão, através de relatório mensal, instrumento que deve se constituir como diagnóstico, avaliação e replanejamento do trabalho de supervisão;

- prestar informações atualizadas ao Adjunto/Coordenador sobre o desenvolvimento do trabalho de supervisão em sua área estadual;
- fornecer informações às Agências sobre o desenvolvimento dos Programas/Projetos em sua área estadual de supervisão;
- apresentar sugestões/alternativas que subsidiem o Adjunto na reestruturação e na revitalização do fluxo de funcionamento do SUSUG;
- participar do treinamento básico e do treinamento em serviço para os novos supervisores;
- colaborar e participar da promoção de sessões de estudo, reuniões ou outros procedimentos que visem a qualificação do SUSUG;
- colaborar com os supervisionados na execução de atividades relativas aos Programas/Projetos do MOBREAL, quando houver necessidade, de acordo com a realidade de trabalho de cada Estado/Território.

. Supervisor de Área:

1. Em relação à Supervisão:

- elaborar o planejamento mensal de sua área local de trabalho de acordo com as prioridades estabelecidas e a necessidade/realidade de cada município;
- participar de encontros e reuniões do SUSUG a fim de avaliar, replanejar o seu trabalho bem como qualificar-se para o desempenho de suas tarefas;
- supervisionar diretamente a ação do MOBREAL nos municípios sob sua responsabilidade, para acompanhar o desenvolvimento das atividades e promover a realimentação necessária;
- orientar o ENSUG/COMUN quanto à montagem do plano de trabalho para o município, de acordo com as prioridades estabelecidas e a necessidade/realidade do mesmo;
- analisar, em conjunto com os elementos da COMUN, o plano mensal de trabalho realizado a fim de avaliar e realimentar o que se fizer necessário;

treinar/orientar os elementos das COMUN quanto aos Programas/Projetos/Atividades a serem desenvolvidos e/ou em desenvolvimento;

- orientar os diversos encarregados da COMUN e órgãos convenientes quanto aos procedimentos a serem deslanchados nas fases de implantação, sustentação e avaliação dos diferentes Programas e Projetos desenvolvidos no Município/Estado;

- planejar e executar junto com o ENSUG/COMUN a qualificação necessária para a clientela dos diversos Programas/Projetos;

- visitar regularmente as classes do MOBRAL e outros locais onde se desenvolvam os Programas/Projetos/Atividades, de acordo com o planejamento elaborado;

- contatar com Prefeitos e Entidades a fim de solicitar apoio e prestar esclarecimentos sobre os Programas/Projetos/Atividades e procedimentos a serem adotados;

- colaborar com os elementos da COMUN na divulgação, execução das atividades relativas aos Programas e Projetos implantados ou a serem implantados nos municípios;

- elaborar mensalmente o relatório das atividades desenvolvidas em campo a fim de que o mesmo se constitua num instrumento de diagnóstico, avaliação e replanejamento do trabalho;

- subsidiar os SE/Adjunto/COEST através de informações obtidas de seu trabalho em campo, quanto à adoção de medidas que visem minimizar dificuldades encontradas e dinamizar a ação do MOBRAL a nível de município;

- participar na execução de atividades em determinadas áreas geográficas, quando houver necessidade de reforço e revitalização do trabalho em desenvolvimento.

## 2. Em relação aos Programas e Projetos:

### PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO FUNCIONAL

- Orientar a COMUN quanto ao:

. diagnóstico do PAF no Município;

O Sistema de Supervisão Global

*mulcaflor*

Ely Schulz Pereira

A opção do MOBREAL pela implantação do Programa de Alfabetização Funcional, em escala de massa e cobrindo todo o território nacional, correspondeu a uma concentração de esforços, nos primeiros anos de funcionamento (final de 1970, 1971 e 1972), sobre a montagem da estrutura organizacional até as bases municipais e sobre a própria implementação das ações propostas para a alfabetização.

Embora o estilo campanha tenha sido adotado, com as conhecidas limitações quanto ao controle, eram identificadas preocupações constantes durante essa fase de implantação:

- . manutenção de um padrão mínimo de desempenho;
- . manutenção de uma unidade metodológica;
- . estímulo a uma flexibilidade que permitisse adequações às realidades locais.

Tais características se traduziriam em qualidade dos Programas implantados, e seriam garantidas na medida em que pudesse ser feito um acompanhamento constante do trabalho em desenvolvimento.

No período 1970/72, no entanto, não foi possível desenvolver um acompanhamento sistematizado das atividades. As Coordenações Estaduais e Comissões Municipais não tinham condições objetivas, em termos de recursos físicos/financeiros e principalmente, de

recursos humanos, de realizarem tarefas que exigiam maior grau de especialização e contatos frequentes com a clientela, alfabetizadores/professores e grupos da comunidade.

Em final de 1972 o MOBRAL tinha atingido cerca de 90% dos municípios brasileiros, ao mesmo tempo em que já era bem clara a tendência à maior diversificação de suas atividades, através da implantação de novos Programas. Tal expansão das atividades da organização tornou a preocupação com a qualidade do trabalho mais intensa, e os esforços de acompanhamento e avaliação até então desenvolvidos foram sentidos como extremamente insuficientes.

Era necessário o estabelecimento de um verdadeiro fluxo contínuo de controle de qualidade e orientação, que tivesse ampla abrangência — cobrindo as diversas atividades fundamentais ao desenvolvimento dos programas.

A solução encontrada foi a estruturação de um sistema constituído por uma verdadeira rede de recursos humanos que cobrisse o país, atingindo a todos os municípios e que pudesse ao mesmo tempo dar um atendimento qualitativo aos Programas e uma atenção diversificada às necessidades surgidas no campo, isto é, atendendo a cada município conforme suas peculiaridades.

Em junho de 1972 foi realizado um primeiro Encontro reunindo técnicos de todo o país que já desenvolviam, ainda que assistemáticamente, atividades de acompanhamento dos Programas do MOBRAL. Foram então discutidas as alternativas para a estruturação e funcionamento dessa rede de recursos humanos.

A partir das conclusões do Encontro e de uma série de estudos envolvendo a Gerência Pedagógica (GEPED) e as duas assessorias então existentes: a de organização (ASSOM) e a de planejamento das atividades (ASSUP) do MOBRAL, foi concebido o "Sistema de Supervisão Global" (SUSUG). Esta denominação foi adotada à vista dos diversos subsistemas que se implantavam, na ocasião, dentro da estrutura ou do "Sistema MOBRAL".

Não se considerou pertinente enquadrar a nova atividade como um novo programa ou como uma Gerência, tendo em vista a natureza matricial ou global da supervisão adotada, entendendo-se com isto a penetração natural do SUSUG em todas as atividades que alcançavam o nível de execução no campo.

Com respeito à conceituação, procurou-se uma ampla abrangência, não limitativa e que fosse coerente com a filosofia e objetivos básicos que orientavam a organização, ou seja:

"Supervisão é um serviço técnico de caráter especializado, através do qual se orienta um sistema, processo ou programa para atingir os seus fins".

A tarefa de supervisão foi entendida como avaliar constantemente a adequação entre os objetivos propostos e os meios para atingi-los, bem como avaliar o que está sendo produzido. Consistiria também em orientar sistematicamente os elementos atuantes quanto ao uso adequado desses meios, isto é, implicava em diagnóstico e realimentação.

A Supervisão seria também uma ação cooperativa, onde o Supervisor

trabalha com o supervisionado, resultando no crescimento pessoal e profissional de ambos e envolve, fundamentalmente, relacionamento humano.

Portanto, supervisão foi admitida como uma atividade educativa em si mesma, seja qual for a área de atividade humana a qual está sendo aplicada, pois implica em mudança de comportamentos e atitudes.

De modo geral, os sistemas de supervisão são especializados, ou seja, seu funcionamento visa uma área de atividades da empresa, sistema, processo ou programa. No caso do MOBREAL, mesmo enfrentando o desafio da formação de supervisores polivalentes, optou-se por um sistema "global" de supervisão, já que a ação altamente descentralizada exigia uma orientação integrada quanto às diversas áreas de trabalho e uma resposta imediata a todas as necessidades do momento.

Outra condição de referência era do entendimento de programas educacionais de massa que, por suas características próprias de amplitude, quantidade de pessoal envolvido e descentralização da ação simultânea à necessidade de manter certa unidade de atuação que conduza aos objetivos —, são os que mais necessitam da atividade de supervisão.

Por outro lado, os programas de massa tem características próprias e dificuldades específicas, bastante ligadas à realidade sócio-econômica na qual se inserem; assim a supervisão desejada necessitaria adequar a sua metodologia de ação. Nessas circunstâncias alguns

princípios foram assumidos aprioristicamente uma vez que experiências de atividades similares, de forma organizada, sistemática e constante não foram identificadas na época.

Em primeiro lugar, podemos dizer que Programas Educacionais de Massa envolvem necessariamente certo grau de descentralização e de dispersão das unidades básicas de funcionamento. Os encarregados do desenvolvimento das diversas tarefas precisam de uma constante orientação quanto à melhor forma de desenvolvê-las para que os objetivos do Programa sejam atingidos.

Assim o supervisor, responsável por esta orientação, deve dominar o conteúdo referente às diversas atividades, conhecer técnicas específicas de supervisão e trabalho com grupos bem como a realidade sócio-econômica da comunidade, a fim de colaborar para um desenvolvimento do processo educativo mais harmônico e adequado à realidade.

Entretanto, se a gama de atividades desenvolvidas for ampla, dificilmente se poderia contar, a nível de base (municípios, por exemplo), com supervisores "especializados" em número suficiente para atender a cada tipo de atividade. Isto significa que tais programas necessitam de supervisores polivalentes.

Um segundo aspecto a considerar é que programas educacionais de massa são necessários justamente em países em desenvolvimento e com um grande contingente humano de baixo nível de escolaridade.

Sendo assim, encontrar recursos humanos capacitados em quantidade suficiente, em todos os níveis, é bastante difícil. Considerando

que o supervisor deve ter uma formação bem mais ampla que a do professor em relação à Educação, uma formação especializada como supervisor e além disso ser polivalente em relação a uma variada gama de atividades necessárias para que o processo educativo se desenvolva, o problema de recursos humanos qualificados para a supervisão de programas de massa é bastante grave.

A solução possível e viável seria então utilizar as próprias técnicas de supervisão para a qualificação contínua e progressiva dos supervisores, durante a própria atividade de supervisão.

Finalmente, há que considerar a grande flexibilidade de ação que deve ter um supervisor de tal tipo de Programa, não só em termos de deslocamento físico como de adequação das orientações básicas às diferentes realidades, sem distorção dos aspectos fundamentais das ações propostas.

Essa flexibilidade exige, além da capacitação adequada dos supervisores, o estabelecimento de rotinas básicas de trabalho e de avaliação/realimentação rápidas e a constituição de fluxos eficientes de informação/orientação entre os diferentes níveis técnicos, que preservem as diretrizes básicas.

Em síntese, uma solução para a supervisão em programas de massa seria a montagem de um sistema de supervisão, caracterizado por diversos níveis que se integrem harmoniosamente em um todo coerente e consistente e que permita um rápido e dinâmico fluxo de informação/realimentação.

Ao serem estabelecidos os objetivos do Subsistema de Supervisão Global foram considerados os fins a que se propõe o Sistema MOBRAL, as necessidades operacionais decorrentes e, ainda, o conceito de supervisão.

Isto posto, foi possível alcançar um objetivo geral para a supervisão global formalizado no sentido de "contribuir para o alcance dos objetivos do MOBRAL, através da manutenção dos padrões mínimos estabelecidos para todo o Brasil e da melhoria da produtividade, harmonizando o desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos Programas".

O desdobramento em objetivos específicos foi assim enunciado:

- ativar a participação da comunidade nos Programas MOBRAL;
- fortalecer a estrutura do MOBRAL, reforçando as atividades da Comissão Municipal e constituindo-se no elo Coordenação Estadual/Territorial - Comissão Municipal;
- capacitar os recursos humanos envolvidos no trabalho do MOBRAL;
- conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;
- promover o inter-relacionamento das diferentes áreas de trabalho do MOBRAL;
- orientar e coordenar as atividades das diferentes áreas de atuação do MOBRAL, no campo;
- realizar trabalho preventivo, detectando e solucionando as dificuldades antes que se transformem em problemas;

- promover uma avaliação integral do Sistema MOBRAL para assegurar sua eficiência e eficácia;
- promover a avaliação do processo educativo e sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade;
- promover realimentação permanente e imediata do Sistema MOBRAL, a cada nível; e finalmente,
- promover a integração e o crescimento pessoal e profissional dos elementos envolvidos no trabalho do MOBRAL.

O passo inicial e fundamental para a implantação do Subsistema de Supervisão Global seria a montagem de uma infra-estrutura de pessoal que tivesse condições de penetração em todo o território nacional e de constante qualificação através de um fluxo permanente de inter-relacionamento.

Para tanto foram definidas as seguintes características básicas, sobre as quais desenhou-se o modelo do Subsistema de Supervisão Global:

- globalidade quanto às áreas de atuação (mobilização, pedagógica, financeira e apoio), que seriam tratadas segundo critérios táticos de prioridades. Posteriormente, novas áreas poderiam ser incorporadas, de acordo com a crescente diversificação de programas e atividades do MOBRAL.

Sendo global, o subsistema poderia ser extremamente operacional, cobrindo rapidamente uma grande variedade de situações a baixo custo.

- localização descentralizada (pólos de supervisão) e intensa mobilidade dos supervisores (viagens constantes), que implicariam em conhecimento geral da região e assistência sistemática aos municípios;
- níveis de supervisão não hierárquicos, que concretizassem uma adequação de orientação, uma aceleração do fluxo de informações, um atendimento específico e adequado à realidade dos municípios e ao mesmo tempo permitissem um controle da atuação dos supervisores;
- fluxo de inter-relacionamento que promovesse a realimentação imediata a cada nível de supervisão, através de contatos pessoais frequentes e com o desenvolvimento de atividades de planejamento e avaliação cooperativas e orientação imediata.

Definidas as características básicas, delineou-se o modelo, considerando, ainda, os recursos financeiros do MOBRAL e os recursos humanos previsíveis de serem mobilizados:

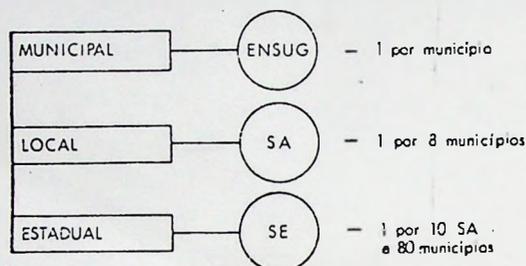
#### . Níveis de Supervisão

Ao serem estabelecidos os níveis de supervisão levaram-se em conta as possibilidades orçamentárias, o grande número de municípios, a extensão territorial, as dificuldades de locomoção e as necessidades de supervisão do MOBRAL.

Definiram-se, então 3 níveis de supervisão: um "supervisor-fixo" em cada município, um "supervisor-volante" que levaria a orientação da Coordenação Estadual/Territorial à Comissão Municipal, ao menos

mensalmente, tendo em vista a duração dos programas de Alfabetização Funcional e por fim um supervisor que integrasse as informações a nível estadual e que pudesse qualificar permanentemente aquele "supervisor-volante" (figura 1).

Figura 1



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

#### Encarregado de Supervisão Global (ENSUG)

Elemento responsável pela supervisão do município onde estaria sediado.

Seria o centro de irradiação, no município, das orientações trazidas pelos demais níveis de supervisão, oferecendo assistência técnica permanente à Comissão Municipal, aos alfabetizadores e possibilitando o acompanhamento integral dos programas.

#### Supervisor de Área (SA)

Elemento responsável pela supervisão de uma área local, constituída por cerca de 8 municípios, que percorreria frequentemente. Esta área local seria delimitada pela Coordenação Estadual, segundo critérios estabelecidos pelo MOBREAL Central.

O Supervisor de Área estaria sediado num dos municípios sob sua

responsabilidade, considerado pólo de área local.

Dessa forma seria viável o contato direto com os municípios, orientando sistematicamente às Comissões Municipais. Por outro lado, vinculados à Coordenação Estadual, constituiriam o principal elo de ligação entre a fonte de orientação técnica a nível de Unidade da Federação e os Municípios, em virtude de sua intensa mobilidade.

#### Supervisor Estadual (SE)

Elemento responsável pela supervisão de uma área estadual, constituída por cerca de 10 áreas locais.

O Supervisor Estadual teria, como ponto de encontro com seus supervisionados diretos (SA), uma das cidades de sua área que seria o pólo de área estadual, embora fosse sediado na Coordenação Estadual (capital do Estado).

Esses supervisores dariam assistência direta e constante aos Supervisores de Área, atendimento periódico aos municípios, ao mesmo tempo que constituiriam a equipe de campo dos Agentes (responsáveis pela orientação técnica, a nível de Coordenação Estadual/Territorial).

#### - Dotação de Supervisores por Unidade da Federação

O número de Encarregados de Supervisão Global corresponderia ao número total de municípios da Unidade da Federação.

O número de Supervisores de Área corresponderia ao resultado da divisão:

nº de municípios do Estado

8

O número de Supervisores Estaduais corresponderia ao resultado da divisão:

nº de Supervisores de Área

10

Teríamos, então, a distribuição do quadro 1.

QUADRO 1

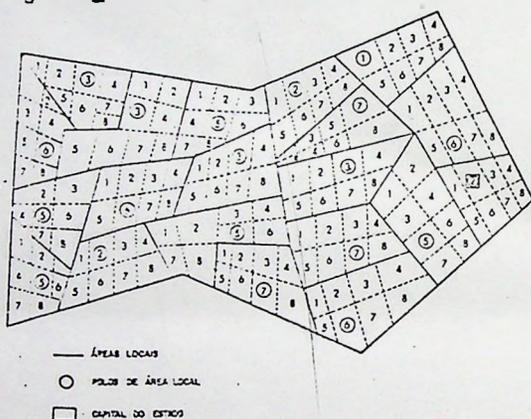
ESTADOS TERRITÓRIOS	SUPERVISORES ESTADUAIS	SUPERVISORES ÁREA	ENCARREGADO DE SUPERVISÃO GLOBAL
AMAZONAS	1	5	45
PARA	1	11	83
ACRE	2	—	7
AMAPÁ	2	—	5
RONDÔNIA	1	—	2
RORAIMA	1	—	2
NORTE — SUBTOTAL	8	16	144
MAPANHÃO	2	16	130
PIAUI	2	14	114
CEARÁ	2	18	142
R. G. DO NORTE	2	19	150
PARAÍBA	2	21	171
PERNAMBUCO	2	20	164
ALAGOAS	1	12	94
SERGIPE	1	9	74
BAHIA	4	42	336
NORDESTE — SUBTOTAL	18	171	1.375
ESPÍRITO SANTO	1	7	53
RIO DE JANEIRO	1	8	63
GUANABARA	2	—	1
MINAS GERAIS	9	90	722
SÃO PAULO	7	71	571
SUDESTE — SUBTOTAL	20	176	1.410
PARANÁ	4	36	288
SANTA CATARINA	3	25	197
R. G. DO SUL	3	29	232
SUL — SUBTOTAL	10	90	717
MATO GROSSO SUL	1	6	50
MATO GROSSO NORTE	1	4	34
GOIÁS	3	28	221
BRASILIA	2	—	1
CENTRO OESTE — SUBTOTAL	7	38	306
TOTAL = 27	63	491	3.952

- Procedimentos para a divisão de áreas

Área Local

- a) Agrupamento de cerca de 8 municípios, procurando manter a divisão em micro-regiões já existentes ou a divisão estabelecida pelo órgão estadual de educação, considerando ainda as facilidades de deslocamento e semelhanças do contexto sócio-econômico.
- b) Identificação, na área, de alguns municípios significativos e posterior seleção de um deles para constituir o pólo de área local. O município selecionado deveria ser aquele onde pudesse ser encontrado um elemento com os requisitos básicos para a função e ao mesmo tempo que oferecesse condições de fácil deslocamento por toda área. (figura 2)

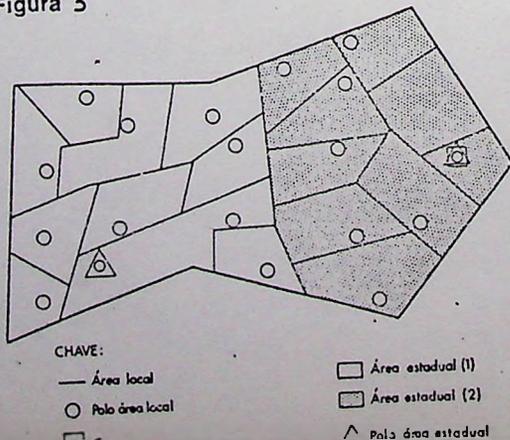
Figura 2



Área Estadual

- a) Agrupamento de cerca de 10 áreas locais considerando prioritariamente a proximidade das áreas e as facilidades de deslocamento.
- b) Seleção de um pólo de área local de fácil acesso para todos os Supervisores de Área que seria o pólo de área estadual (figura 3).

Figura 3





QUADRO 2

SUPERVISORES ESTADUAIS	SUPERVISORES DE ÁREA
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Funcionários postos à disposição do MOBRAL por órgãos Federais, Estaduais ou Municipais.</li> <li>. Lotados nas sedes das Coordenações Estaduais.</li> <li>. Tempo integral, dedicação exclusiva.</li> <li>. Disponibilidade para viagens (8 dias, mensalmente).</li> <li>. Gratificados pelo MOBRAL, no valor de 5 salários-mínimos da região.</li> <li>. Ajudas de manutenção para viagens, no valor de 35% do salário-mínimo regional por dia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Funcionários Postos à disposição do MOBRAL por órgãos Federais, Estaduais ou Municipais.</li> <li>. Lotados nos pólos de área local.</li> <li>. Tempo integral, dedicação exclusiva.</li> <li>. Disponibilidade para viagens (20 dias, mensalmente).</li> <li>. Gratificados pelo MOBRAL, no valor de 1 salário-mínimo da região.</li> <li>. Ajudas de manutenção para viagens, no valor de 20% do salário-mínimo regional, por dia.</li> </ul>

## Da Seleção de Pessoal

Estabeleceram-se indicadores viáveis dentro da realidade de recursos humanos do país e de acordo com as necessidades mínimas de qualificação para as tarefas previstas (quadro 3)

QUADRO 3

INDICADORES BÁSICOS	SUPERVISOR ESTADUAL	SUPERVISOR DE ÁREA
1. Professor primário normalista	sim	sim
2. Experiência como professor de classe do 1º grau, nas 4 primeiras séries	3 anos no mínimo	2 anos no mínimo
3. Disponibilidade para viagem	(8 dias por mês, no Estado)	(20 dias por mês, na Área)
INDICADORES DESEJÁVEIS		
4. Curso de Supervisão	sim	-
5. Experiência em Supervisão	sim, maior	sim, menor
6. Experiência em Educação de Adolescentes e Adultos	sim, maior	sim, menor
7. Conhecimento do Sistema de ensino do Estado	em âmbito estadual	em âmbito local
8. Experiência nos programas do MOBRAL	sim, maior	sim, menor
9. Atividades extra ligadas à Educação	sim, maior	sim, menor
10. Interesse e conhecimento dos problemas sócio-econômicos	no Estado	na Área

O Encarregado de Supervisão Global não receberia remuneração do MOBREAL, devendo ser indicado pela comunidade com a colaboração do Supervisor de Área e posto à disposição da Comissão Municipal por qualquer entidade existente no município. Os indicadores para a seleção desses elementos seriam os mesmos fixados para o Supervisor de Área, sempre que possível.

#### . Funções Básicas

Foram estabelecidas funções básicas, posteriormente detalhadas a nível operacional.

#### Supervisor Estadual:

- Responsabilizar-se pelo trabalho de Supervisão no campo, principalmente no que se refere à avaliação e controle dos municípios sob sua responsabilidade, através fundamentalmente, dos contatos com os Supervisores de Área.
- Orientar, em campo, as atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira.
- Auxiliar os Agentes nas suas tarefas de planejamento, programação, execução e avaliação.

#### Supervisor de Área:

- Responsabilizar-se pela supervisão, na sua área local, das atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira.

- Atuar como um elemento de campo, com ligação direta com os municípios.
- Diagnosticar a situação dos Programas MOBREAL nos municípios sob sua responsabilidade.
- Orientar de forma direta e constante os Encarregados de Supervisão Global para a execução de suas tarefas.
- Orientar, quando necessário, os elementos das Comissões Municipais e alfabetizadores.

#### Encarregado de Supervisão Global:

- Responsabilizar-se pela supervisão, em seu município, das atividades ligadas às áreas pedagógica, de mobilização, de apoio e financeira.
- Orientar de forma direta e constante os elementos da Comissão Municipal e os alfabetizadores.

#### . Avaliação

No Subsistema de Supervisão Global a avaliação se proporia a diagnosticar o desenvolvimento dos Programas do MOBREAL tendo por objetivos:

- . observar de forma sistemática os seus resultados, nos aspectos quantitativos e qualitativos;

. devolver as informações resultantes dessa informação sistemática às fontes do poder decisório nos diferentes níveis administrativos do Sistema MOBRAL, ou seja - Comissão Municipal, Coordenação Estadual e MOBRAL Central, que delas se utilizariam para rever o planejamento dos Programas ou as decisões tomadas a cada nível de ação descentralizada e adotar novas medidas, num processo de realimentação do Sistema.

A avaliação deveria pois ser considerada no Subsistema de Supervisão como um método de ajustamento constante às condições em mutação, sendo através dela que os possíveis erros e as conseqüências imprevistas poderiam ser reconhecidos rapidamente, corrigindo-se assim, o curso da ação operante.

Dentro dessa perspectiva, a avaliação traria também um maior dinamismo aos Programas do MOBRAL, pois uma vez diagnosticada a situação tornar-se-ia possível modificá-la de acordo com as necessidades observadas. Seu principal papel seria pois o de proporcionar à Comissão Municipal, Coordenação Estadual/Terrotorial e MOBRAL Central, condições objetivas para a tomada de decisões sobre alternativas no planejamento dos Programas do MOBRAL.

Os Programas do MOBRAL seriam avaliados como um todo, considerando-se:

- os aspectos estruturais
- o processo
- o produto

Tomada no sentido de diagnóstico a avaliação seria o processo pelo

qual todos os participantes em cada um dos Programas do MOBREAL (aluno, professor, membros da Comissão Municipal e Supervisores) tomariam consciência das metas e objetivos propostos para o Programa e verificariam até que ponto esses objetivos estariam sendo atingidos.

Utilizando-se pois o fluxo de inter-relacionamento do Subsistema, foi proposto um modelo de avaliação numa linha de comunicação ascendente, onde as informações relativas ao desempenho do aluno, professor, Comissão Municipal e supervisores seriam obtidas através de pesquisas feitas pelo elemento mais próximo dentro do fluxo de supervisão e tecnicamente mais qualificado (conseqüentemente com condições de promover a realimentação imediata). Assim, por exemplo, o aluno seria avaliado pelo professor e pelo Encarregado de Supervisão Global, o professor pelo Encarregado de Supervisão Global e Supervisor de Área, o Encarregado de Supervisão Global pelo Supervisor de Área e assim por diante.

Para que tal avaliação fosse mais objetiva foram elaborados instrumentais específicos para o Subsistema de Supervisão, caracterizados por:

- instrumentais específicos para cada elemento envolvido no processo - professor, Encarregado de Supervisão Global, Supervisor de Área, Supervisor Estadual, Agências, Gerências - e para cada área de atividades do Programa de Alfabetização Funcional;
- instrumentais que procurariam caracterizar a situação desejável para cada item avaliado (e portanto teriam uma função pedagógica);

- instrumentais consolidados a cada nível, através de Resumos, permitindo a passagem, para o nível seguinte, de informações já globalizadas.

No fluxo de utilização dos Instrumentais, as informações resultantes da Avaliação seriam recebidas em primeiro lugar pelo Encarregado de Supervisão Global, sendo depois filtradas, linha acima, como resumos globais de cada nível (Municipal, Área Local, Área Estadual, Regional e Nacional) para o nível Superior, até a Secretaria-Executiva do MOBREAL Central.

Ao lado dos instrumentais específicos, outros recursos deveriam ser utilizados no processo de avaliação do Subsistema de Supervisão Global tais como: observação direta, questionários, relatórios, entrevistas, fichas de avaliação e instrumentais de auto-avaliação para o alfabetizador e supervisores. Eminentemente educativa, a técnica de auto-avaliação teria por objetivo criar condições para que os participantes dos Programas do MOBREAL desenvolvessem uma atitude de crítica e reflexão, sentindo-se estimulados a coletar, de forma sistemática, evidências concretas a respeito da qualidade de próprio trabalho.

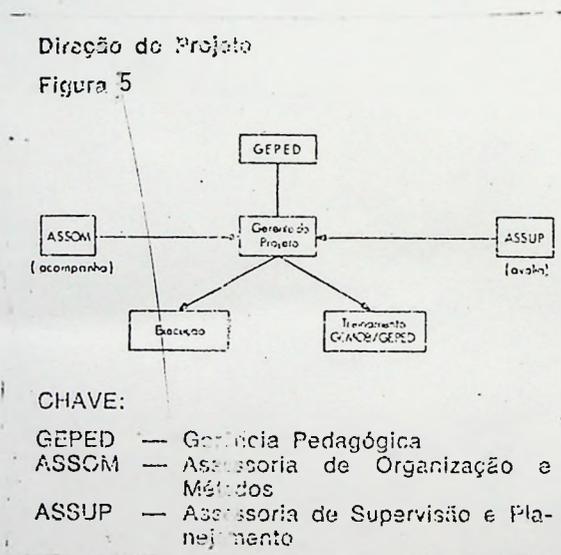
Momentos da Avaliação:

No sentido de disciplinar o fluxo de informações, foram pré-fixados os momentos de avaliação.

Os momentos determinados para a avaliação seriam início, meio e final de cada Convênio de Alfabetização Funcional.

Desenhado o modelo do Subsistema de Supervisão Global, foi necessária a elaboração de um projeto para a sua implantação.

Tal projeto foi desenvolvido no período agosto/dezembro de 1972, pela Gerência Pedagógica do MOBREAL Central e coordenado por um gerente de projeto, responsável pela elaboração final, compatibilização com as assessorias e demais gerências e execução (figura 5).



O projeto teve seu desenvolvimento iniciado através de um seminário interno no MOBREAL Central, realizado em outubro de 1972, tendo como objetivo discutir o modelo criado para o Subsistema de Supervisão Global e as preliminares para sua implantação.

Participaram o Secretário-Executivo e seu Adjunto e representantes de todas as Assessorias e Gerências. Como resultado, foram elaborados documentos contendo diretrizes para implantação e funcionamento do Subsistema.





de 1973, teve como objetivo preparar as equipes das Coordenações e os Supervisores Estaduais e de Área, já então engajados no sistema, para suas tarefas de supervisão.

O treinamento atingiu todas as Unidades da Federação, reunindo em 13 pólos de treinamento (algumas capitais) os 704 participantes. Realizou-se sob a responsabilidade do MOBREAL Central, que deslocou 20 técnicos.

As linhas básicas do conteúdo de treinamento foram o conceito e técnicas de supervisão, um roteiro para supervisão das diferentes áreas e formas de utilização dos instrumentais de avaliação para o fluxo de supervisão; estes itens foram detalhados no Manual de Supervisão Global, que constituiu o material de apoio básico ao treinamento; o quadro 4 que se segue registra a programação adotada.

QUADRO 4

DIAS		TEMA	TÉCNICA
1.º dia	MANHÃ	1. Manual de Supervisão — Cap. I O Sistema MOBREAL (1a. parte)	. Exposição . Estudo em grupo
	TARDE	O Sistema MOBREAL (2a. parte)	. Exposição . Debate livre
2.º dia	MANHÃ	2. Cap. II Supervisão Conceitos, Objetivos, Normas	. Exposição . Verbalização (resposta a proposições)
	TARDE	Cap. II Supervisão Métodos e técnicas	. Exposição . Debates
3.º dia	MANHÃ	Cap. II Supervisão Métodos e técnicas	. Exposição . Demonstração (mini-grupo)
	TARDE	3. Cap. III O Subsistema de Supervisão	. Exposição . Estudos em grupo (funções dos Supervisores) — Índices
4.º dia	MANHÃ	4. Cap. IV — Supervisão Pedagógica 5. Cap. V — Supervisão na Área Mobilização	. Exposição . Debate livre
	TARDE	6. Cap. VII — Instrumentais	. Estudo em grupos (dramatização)
5.º dia	MANHÃ	7. Planejamento das atividades iniciais (a partir de itens já elaboradas)	. Mini-grupo . Plenário
6.º dia	TARDE	8. Cap. VIII — Área Financeira e de Apoio 9. Avaliação	. Exposição . Debate livre

. Treinamentos específicos nas diversas áreas (mobilização, pedagógica, apoio e financeira).

O aprofundamento dos conteúdos específicos das diferentes áreas foi delegado às Coordenações Estaduais/Territoriais, sob a responsabilidade do Coordenador Estadual/Territorial e Agentes.

Esses treinamentos foram destinados aos Supervisores Estaduais e de Área e realizados ao longo do primeiro semestre de 1973.

. Montagem do Subsistema de Supervisão Global a nível de município.

A primeira atividade dos supervisores foi concluir a montagem do Subsistema, estendendo-a até o nível de município, uma vez que foram os responsáveis pela preparação das comunidades e orientação aos Prefeitos e Comissões Municipais para recrutamento e seleção do Encarregado de Supervisão Global.

A Supervisão foi considerada implantada quando, em fevereiro de 1973, foi concluído em todo o território nacional o treinamento inicial até o nível de Supervisores de Área, e o SUSUG começou imediatamente a funcionar.

O primeiro ano de funcionamento — o ano da implantação — foi de real significação porque marcou as grandes linhas, as características maiores do sistema; sua dinâmica, sua penetração em todo o território nacional, a adesão aos objetivos da organização, a busca de criar, de crescer, seu "estilo" de urgência e sobrecarga de trabalho, seu empenho para superar

dificuldades.

A grande tarefa inicial do Subsistema — completar a sua implantação através do recrutamento e treinamento dos Encarregados de Supervisão a nível municipal, foi bem sucedida e fundamental para a vitalidade do SUSUG, que comprovou de início sua capacidade de mobilização da comunidade e de trabalho.

As tarefas subseqüentes, urgentes e maciças — mobilização para conveniamento ao Programa de Alfabetização Funcional, treinamento de alfabetizadores, implantação do Sistema de Processamento de Dados, supervisão e controle das classes de alfabetização, exigiram das Coordenações Estaduais e dos supervisores um grande esforço de qualificação em serviço, até hoje tônica do MOBREAL. Tal fator, altamente positivo, deu aos supervisores um sentido de dinamismo simultâneo à valorização do conhecimento técnico associado à ação e por esta enriquecido.

O fluxo de inter-relacionamento do SUSUG, que passou a funcionar imediatamente, como rotina, assegurou também esse dinamismo, pela rapidez com que as informações fluíam desde o município até à Coordenação Estadual/MOBRAL Central e pelo fato de que propiciava realimentação imediata a cada nível, através de contatos pessoais mensais (até o nível de Coordenação Estadual).

Por outro lado o MOBREAL Central esforçou-se sempre por administrar o Subsistema de Supervisão dentro dos mesmos princípios que embasam a atividade de um supervisor — avaliação/diagnóstico constantes, realimentação rápida ou imediata, replanejamento sempre que necessário.

Este fato parece ter assegurado atitudes semelhantes do supervisor no seu trabalho e um estímulo à flexibilidade de ação e superação dos obstáculos.

As características básicas do Subsistema de Supervisão em 73 foram, em resumo:

- conclusão de sua própria implantação;
- grande esforço de qualificação em serviço;
- certa insegurança quanto às funções a desempenhar;
- grande ímpeto de trabalho;
- indefinição inicial de uma Coordenação Nacional/Estadual, que tornava difícil a administração de uma rede de mais de 4.000 pessoas.

Após os primeiros meses de funcionamento foi feita uma avaliação preliminar do trabalho do Subsistema de Supervisão, tomadas algumas medidas corretivas e logo feita uma segunda avaliação, mais profunda, e que foi a base para o planejamento do ano seguinte; o quadro 5 mostra o resumo do diagnóstico e das soluções.

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1973	SOLUÇÕES ADOTADAS
<p>— O Subsistema de Supervisão Global era extremamente operacional, pela sua abrangência, penetração e atuação até nível de Município.</p>	<p>— Criação de uma Coordenação do Subsistema de Supervisão, a nível de MOBRAL Central, com os objetivos de coordenar as atividades do Subsistema de Supervisão Global, compatibilizando as solicitações e atuação das diferentes assessorias e gerências, em relação ao funcionamento do Subsistema; controlar as atividades desenvolvidas pelo supervisores e administrar o Subsistema, estabelecendo suas linhas gerais de atuação. A Coordenação foi formada por uma pequena equipe executiva, responsável pela coordenação geral e um grupo intergerencial ao qual coube colaborar no estabelecimento das diretrizes básicas.</p>
<p>— A rapidez do fluxo de informações do Subsistema de Supervisão Global era válida para efeito de uma atuação nos Programas de Alfabetização Funcional a serem desencadeados no período seguinte.</p>	<p>— Criação de uma Coordenação, a nível Estadual/Territorial, delegada ao Coordenador Estadual/Territorial Adjunto, cujo objetivo era administrar o Subsistema, controlando as atividades desenvolvidas pelos supervisores e compatibilizando as solicitações e atuação das diversas agências, a quem cabia a orientação técnica em suas respectivas áreas.</p>
<p>— O Subsistema de Supervisão Global contava com um quadro de elementos jovens, com um bom nível de escolaridade e um baixo percentual de mudança, além de uma relativa disponibilidade para o trabalho.</p>	<p>— Reforço numérico do Subsistema de Supervisão Global, até nível de Supervisor de Área, atendendo às necessidades das Coordenações Estaduais/Territoriais.</p>
<p>— Os Supervisores necessitavam de uma qualificação permanente quanto às técnicas de supervisão e conteúdos específicos, tendo em vista a exigência de supervisores polivalentes e o extremo dinamismo do Sistema MOBRAL.</p>	<p>Dessa forma o total de Supervisores Estaduais passou a ser de 70 e o de Supervisores de Área de 572.</p>
<p>— A área específica em que os supervisores mais necessitavam de qualificação era a área pedagógica.</p>	<p>— Estabelecimento de "Normas de funcionamento do Subsistema de Supervisão Global" publicadas em outubro de 1973, e cujos objetivos eram reforçar as diretrizes do modelo inicial</p>
<p>— O Subsistema de Supervisão Global era utilizado para grande número de tarefas que extrapolavam suas funções e que, possivelmente, o desviava dos objetivos propostos.</p>	

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL 1973	SOLUÇÕES ADOTADAS
<p>— O maior prejuízo em termos de funcionamento do Subsistema de Supervisão Global era quanto à área pedagógica, que exigia uma orientação mais profunda e mais tempo de dedicação, pela própria natureza da tarefa.</p>	<p>referentes à estrutura, inter-relacionamentos básicos e funções dos elementos diretamente envolvidos, bem como definir claramente as prioridades de funcionamento do Subsistema.</p> <p>Estas prioridades visavam corrigir os desvios de funcionamento constatados, principalmente dando relevo às áreas-fim (mobilização e pedagógica), posicionando-as como alvo prioritário da atuação dos supervisores.</p> <p>— Treinamento imediato do Subsistema de Supervisão quanto aos aspectos pedagógicos, referentes ao Programa de Alfabetização Funcional. Tal treinamento foi realizado em todas as Unidades da Federação, durante a segunda quinzena de outubro de 1973.</p> <p>— Elaboração de um planejamento básico da Coordenação do Subsistema de Supervisão Global para 1974, visando efficientizar a ação do Subsistema no campo.</p>

Paralelamente às constatações objetivas podem ser levantadas algumas considerações correlacionadas com o momento vivido pela organização, na época.

O "clima" da organização nessa fase parece ter sido caracterizado por um grande impulso de crescimento, de expansão e uma certa euforia em torno dos resultados alcançados; aliada a isso, a recente implantação da administração por objetivos criou uma pressão competitiva, até certo ponto, em que cada órgão do MOBREAL Central procurava se afirmar, cumprindo ao máximo seus objetivos específicos.

O trabalho se tornou mais organizado, mais objetivo, mas não havia preocupação acentuada de harmonia, compatibilização e integração das atividades.

A essa altura a entrada do SUSUG causou um verdadeiro impacto psicológico a nível de MOBRAL Central:

- em primeiro lugar, no sentido de oferecer aos diversos órgãos um instrumento de trabalho que até então não havia. A consequência natural foi uma verdadeira corrida para a utilização do SUSUG, uma competição pelo seu uso que gerou, num subsistema ainda em fase de implantação, uma certa distorção em suas atividades de campo e uma grande pressão a nível do MOBRAL Central;

- em segundo lugar, os primeiros resultados do Programa de Alfabetização Funcional após a implantação do SUSUG mostravam uma baixa na sua produtividade. Tal resultado, mais tarde considerado salutar por significar um maior controle das atividades desenvolvidas e um conhecimento mais real do que ocorria na base, foi encarado por alguns setores do MOBRAL Central como um sintoma de ineficácia do Subsistema.

Em síntese, no ano de implantação a atitude da organização, a nível Central, em relação ao Subsistema, oscilou entre uma aceitação acentuada, uma competição pelo seu uso e uma série de ataques quanto ao seu funcionamento.

É importante observar que a nível estadual não houve nenhum tipo de atitude negativa; o SUSUG foi imediatamente incorporado como instrumento precioso de trabalho.

As conseqüências do comportamento da organização como um todo para a evolução do SUSUG foram:

- o decidido apoio da direção do MOBREAL;
- o aumento do estímulo e da capacidade de luta da Coordenação do Subsistema;
- o cuidado de que fossem tomadas medidas objetivas para a correção dos desvios detectados e aperfeiçoamento do SUSUG, evitando posturas intensamente defensivas que poderiam distorcer a linha maior de ação a ser sugerida.

O ano de 1974 pode ser considerado de consolidação do Subsistema de Supervisão Global.

As características básicas deste período de trabalho foram:

- ênfase na qualificação de recursos humanos;
- ampliação progressiva das tarefas do Subsistema de Supervisão, com a entrada de novos Programas/atividades no campo;
- consolidação de um "modo de ser" do Subsistema de Supervisão, uma verdadeira "personalidade" que já se delineara em 1973;
- estabelecimento de linhas de trabalho para o ano, que se tornaram clássicas na forma de atuação do Subsistema.

Tais linhas fundamentais de trabalho:

- . qualificação permanente do pessoal envolvido;
- . avaliação contínua com momentos de consolidação;
- . orientação e assessoria diretas às Coordenações Estaduais/Territoriais

são até hoje tônicas do trabalho da Coordenação do Subsistema e refletem, mais uma vez, o próprio espírito da Supervisão.

Em termos de qualificação de pessoal foi mantido o estímulo à qualificação em serviço e foram tornadas de rotina e extremamente valorizadas as reuniões mensais do Subsistema com a equipe de Agentes e Coordenadores Estaduais, a fim de capacitar os supervisores quanto à metodologia e forma de operacionalização dos diversos programas/atividades.

No entanto, tais recursos foram considerados insuficientes pelos próprios supervisores. Foi assim elaborado e implantado (maio de 1974) um projeto de treinamento contínuo de supervisores, caracterizado pelo fato de que o material permitia uma auto-qualificação do Sistema até o nível de Supervisor de Área e sua posterior utilização para trabalhar o conteúdo a nível de município, envolvendo o Encarregado de Supervisão Global, Comissão Municipal, Alfabetizadores e até Prefeitos.

O Projeto de treinamentos globais, integrados e sucessivos, conhecido como "Treinamento GIS" teve, na época, uma extrema importância, principalmente pelos meios tecnológicos usados para a abrangência de grande número de participantes.

Mais do que capacitar os supervisores o GIS levou-os à compreensão de seu papel de verdadeiros agentes de qualificação de recursos humanos no país. Para uma observação localizada dessas assertivas segue no final deste capítulo uma descrição do projeto.

Os resultados da implantação do Treinamento GIS foram altamente

positivos. A avaliação feita demonstrou o atingimento dos principais objetivos do projeto, porém a necessidade de modificar conteúdos e de dar maior flexibilidade na escolha de conteúdos e na periodicidade da fase de repasse para o município. Demonstrou também a ampla capacidade do MOBREAL para treinamento, pois nos 7 meses de execução do projeto foram treinadas, em média, 21 mil pessoas/mês (Prefeitos, Comissões Municipais e seus eventuais Grupos de Apoio, Alfabetizadores).

Como consequência o Projeto de treinamentos globais, integrados e sucessivos foi mantido nos anos que se seguiram, até 1978, evidentemente com mudanças significativas no conteúdo, na dosagem e na frequência dos treinamentos, mas não nos seus objetivos, estratégia e metodologia.

Quanto à linha de avaliação contínua, foi constituída de duas entradas básicas de informação: uma vinda da base, através do fluxo de inter-relacionamento de supervisores e utilizando os instrumentais de avaliação específicos do Subsistema de Supervisão Global e outra originada na Coordenação do Subsistema a nível Estadual, utilizando o Relatório — Padrão do Subsistema de Supervisão Global.

Todas essas informações, consolidadas ao final do ano em um Documento global de avaliação, foram a base do aperfeiçoamento do Sistema e do planejamento de 1975.

No entanto, avaliações parciais realizada em meados de 1974 referendaram linhas de ação até então traçadas e apontaram alguns problemas, para os quais foram adotadas as soluções possíveis (Quadro 6).

DIAGNÓSTICO FUNCIONAMENTO 1974	SOLUÇÕES ADOTADAS
<p>— as medidas tomadas após a criação da Coordenação do Subsistema de Supervisão Global possibilitaram correção de desvios em relação aos objetivos do subsistema;</p> <p>— os 3 níveis de supervisão eram imprescindíveis, considerando a necessidade de atender a todos os municípios e de dar atendimento qualitativo e atenção diversificada às necessidades surgidas em cada município;</p> <p>— a nível de município o desenvolvimento dos programas exigia uma ação integrada, e portanto uma orientação Global;</p>	<p>— Remontagem do Subsistema de Supervisão Global até nível de Supervisor de Área (de 1974 para 1975).</p> <p>Para exercer suas tarefas globais foi imprescindível um reforço numérico maciço a nível de Supervisor de Área e, conseqüentemente e em menor proporção, a nível de Supervisor Estadual. Dessa forma o total de Supervisores Estaduais passou a ser de 91 e o de Supervisores de área de 735, numa proporção de 1 Supervisor de Área para 6 municípios e 1 Supervisor Estadual para 11 Supervisores de Área.</p>
<p>— em virtude das inúmeras áreas de trabalho atendidas oficialmente pelos supervisores e das demais áreas, atendidas na medida da solicitação dos municípios; em virtude de novos programas lançados constantemente pelo MOBRAF Central; e ainda em virtude dos supervisores de Área terem sob sua responsabilidade cerca de 8 municípios, muitas vezes de difícil acesso, aos quais devem dar assistência direta ao menos mensal, concluiu-se que havia uma sobrecarga de tarefas que evidentemente prejudicava o trabalho dos supervisores;</p> <p>— pelo fato dos supervisores precisarem dar atendimento global aos municípios e adequarem a eles as orientações vindas do MOBRAF Central, necessitavam de constante qualificação, que deve ser uma preocupação permanente do MOBRAF Central;</p> <p>— existiam grandes dificuldades de deslocamento e transporte que os Supervisores vêm suprindo em parte, fazendo uso de suas ajudas de manutenção;</p> <p>— o Encarregado de Supervisão Global da Comissão Municipal existia em cerca de 92% dos Municípios brasileiros, embora não fosse remunerado pelo MOBRAF</p>	<p>— Aumento das ajudas de manutenção. As ajudas de manutenção dos Supervisores Estaduais passaram a 15, mensalmente. O valor da ajuda de manutenção do Supervisor de Área passou a ser de 25% do Salário Mínimo Regional</p> <p>— Envolvimento do Subsistema de Supervisão Global em outras áreas de trabalho do MOBRAF, na medida das necessidades e possibilidades.</p> <p>— Ênfase nos Treinamentos Globais, integrados e Sucessivos do Subsistema de Supervisão Global.</p>

Nessa fase de consolidação o clima da organização relativo ao SUSUG foi ainda o mesmo, porém atenuado pelas medidas adotadas.

O fato do Subsistema ter encontrado um "modo de ser" e a constatação de que o próprio SUSUG no campo se encarregava da correção de uma série de problemas e de ajustamentos necessários, aliviou também a pressão exercida junto à sua Coordenação. Como exemplo, pode-se observar como as COEST/SUSUG solucionavam até certo ponto, embora com grande desgaste, os problemas de falta de compatibilização e competição a nível Central. Começou a aparecer, nesta fase, a importância da ação integradora exercida pelo SUSUG, que se devia à sua globalidade.

Como consequência, a Coordenação do SUSUG concentrou a sua ação em 74 na qualificação do Subsistema e da COEST para trabalhar com ele, convencida de que era possível superar no campo, com pessoal bem qualificado, uma série de problemas naturais numa entidade da dimensão do MOBRAL, em rápida expansão.

O período que se seguiu — os anos de 1975 e 1976 — podem ser considerados como anos de expansão/diversificação de atividades do Subsistema de Supervisão, acompanhando a expansão/diversificação de atividades do MOBRAL, com a sucessiva criação de novos programas.

Tal fato ocasionou uma grande pressão de sobrecarga de trabalho, aguda necessidade de qualificação, a curto prazo, em uma série de novos conteúdos, uma série de tentativas de maior racionalização das tarefas do supervisor e, principalmente em 1976, vários estudos sobre adequações da estrutura do SUSUG às novas necessidades surgidas.

Em resumo, as características básicas do período 1975/1976 foram:

- a grande ampliação das atividades do Subsistema de Supervisão;
- necessidade de organizar/disciplinar a utilização do Subsistema pelos diversos órgãos do MOBREAL, implicando em constante trabalho conjunto com esses órgãos;
- ênfase ao planejamento de trabalho do supervisor, a fim de racionalizar suas atividades;
- ênfase à qualificação recursos humanos;
- estudo de novas alternativas de estrutura, que se adequassem melhor às novas necessidades.

As principais atividades desenvolvidas no período foram:

- reformulação do — Treinamento GIS —, que manteve seus objetivos, estratégia e metodologia porém sofreu grandes modificações quanto a conteúdo, material usado e forma de utilização. A tendência, que se aprofundou em 1976, foi a de dar ao supervisor maior flexibilidade na escolha do conteúdo e na periodicidade do repasse às Comissões Municipais. Em 1975 o GIS atingiu a uma média de 18.000 pessoas por mês, durante seis meses e em 1976 a média desceu para 17.000 pessoas;
- assistência técnica específica a vários Estados, não só em termos de conteúdo e técnicas de supervisão como relativa ao funcionamento, à administração do Subsistema. A assistência técnica foi dirigida, especificamente, ao Coordenador Estadual Adjunto e Supervisores Estaduais, atingindo também os Supervisores de Área;

- participação da Coordenação do Subsistema de Supervisão nos treinamentos nacionais dos Agentes das áreas-fim, bem como na elaboração dos projetos das diversas Gerências, Centros e Assessorias.

Esta atividade, que absorveu grande parte dos esforços da Coordenação Nacional do Subsistema foi absolutamente imprescindível na fase, diante da necessidade de disciplinar as atividades dos supervisores e minimizar a sobrecarga de trabalho.

- elaboração, utilização, reformulação de vários documentos destinados ao planejamento e organização das atividades do supervisor: Esquema Básico de Atividades, instrumentais de avaliação, Relatório-Padrão do Coordenador Estadual Adjunto;
- realização do "1º Encontro Nacional de Coordenadores Adjuntos", com a finalidade de discutir exclusivamente os problemas relacionados com o Subsistema de Supervisão (1975) e do "Encontro Anual de Supervisão", com a mesma finalidade (1976);
- reformulação do Subsistema de Supervisão, quanto à: situação funcional dos supervisores, remuneração e ajudas de manutenção, aumento numérico (passando a um total de 109 Supervisores Estaduais e 783 Supervisores de Área) e finalmente quanto à metodologia de ação e distribuição dos supervisores (experimentalmente).

Analisando o clima da organização no período, parece ficar bastante nítida a superação da ambivalência inicial em relação ao SUSUG (competição pelo seu uso/ataque ao seu funcionamento) tendo sido reforçada a linha de competição. A própria expansão/diversificação

do MOBRAL e a grande valorização do Subsistema como instrumento fundamental à implantação maciça de Programas levou naturalmente a este resultado.

A consequência, como já foi visto, foi uma intensa sobrecarga de trabalho e um elevado nível de exigência. As tarefas eram delegadas em função das necessidades, sem grande preocupação geral em relação às possibilidades e incompatibilidades.

Fica assim explicada a linha adotada pela Coordenação do SUSUG, que assumiu a nível de MOBRAL Central uma difícil ação disciplinadora das atividades, complementada pela ação compatibilizadora das COEST.

Por outro lado, ficou mais nítida do que nunca a função integradora do SUSUG dentro do Sistema MOBRAL. Por conta da globalidade do Subsistema, este se tornou um dos principais órgãos integradores da organização — daí a ênfase sempre presente em qualificação desses recursos humanos e a preocupação nessa fase com as atividades de planejamento do trabalho desenvolvidas pelos supervisores.

Era inevitável que o SUSUG sofresse, como órgão integrador numa organização em processo de diversificação de atividades, as pressões decorrentes, tanto a nível de MOBRAL Central como a nível de Estado, que justificam as atividades desenvolvidas no período.

As avaliações realizadas durante os 4 primeiros anos de funcionamento do subsistema começaram a se repetir, demonstrando que as dificuldades apresentadas eram mais ou menos as mesmas, tanto relativas ao próprio contexto do país como inerentes à Supervisão de programas educacionais de massa: falta de transporte, dificuldade de acesso a várias comunidades, carência de recursos humanos qualificados e com disponibilidade, sobrecarga de trabalho e outras.

Embora tivesse o MOBREAL procurado minimizar tais problemas, eles se repetiam, ocasionando um certo cansaço e/ou tensão dos supervisores diante de suas árduas tarefas.

Considerando que muitos desses problemas não teriam solução a curto prazo e que era preciso conviver com eles, a solução encontrada foi buscar uma série de mecanismos para estimular e apoiar os supervisores.

Por esta razão os anos de 1977 e 1978 podem ser considerados como anos de revitalização do Subsistema de Supervisão, com as seguintes características básicas:

- preocupação com apoio psicológico aos supervisores;
- ênfase à qualificação de recursos humanos envolvidos na Supervisão (diversificada de acordo com a Estratégia Nacional, a partir de 1978);
- ênfase à assistência técnica às Coordenações Estaduais;
- diversificação de estrutura do Subsistema, no que tange, fundamentalmente, à distribuição de supervisores.

As grandes atividades desenvolvidas pela Coordenação do Subsistema foram:

a) elaboração e desenvolvimento de um projeto de capacitação dos supervisores, que consta de cinco sub-projetos complementares.

O primeiro deles é o Projeto de Treinamentos Globais, integrados e sucessivos - Treinamento GIS -, que continuou fiel aos seus objetivos, estratégia e metodologia básicos, porém tomando uma forma cada vez mais diversificado de acordo com a realidade de campo, uma vez que foi ainda mais delegada à Coordenação/ Supervisor a escolha dos temas, a época de repasse, a adequação e enriquecimento do tema.

O segundo é o Projeto de correspondência direta ao Supervisor, com os objetivos de capacitação técnica e de estímulo ao supervisor.

As cartas, num total de 8 em 1977, tiveram grande receptividade, razão pela qual em 1978 passaram a ser, enviadas até o nível de Encarregado de Supervisão Global (nível municipal).

O terceiro é um Projeto de montagem de conjuntos de material (Kit) para consulta, pesquisa e qualificação constante dos supervisores. Os dois primeiros temas são "Educação e Supervisão" e "Ação Comunitária", a serem enviados à Coordenações Estaduais e Territoriais em 1978.

O quarto, Projeto de Assistência Técnica às Coordenações Estaduais/Territoriais, enriquecido pela experiência dos anos

anteriores, procurou desenvolver no período 1977/78 um trabalho de maior profundidade junto ao Subsistema, nas Coordenações Estaduais/Territoriais.

Finalmente, os Projetos de Encontros do Subsistema de Supervisão. Em 1977 foi realizado o "Encontro Anual de Supervisão", a nível nacional, contando com a participação dos Coordenadores Adjuntos e, pela primeira vez, dos Supervisores Estaduais de todo o Brasil.

Para 1978 estão previstos, além do "Encontro Anual de Supervisão", para os Coordenadores Adjuntos, dois "Encontros Nacionais de Supervisores de Área"; o primeiro, realizado em maio de 1978, contou com a participação de cerca de 500 representantes de todo o país.

b) Revisão da documentação interna e instrumentais existentes, bem como aplicação e apuração de instrumentais de avaliação, dentre os quais o mais significativo foi talvez o que deu origem a um "Perfil dos Supervisores" (1977), até o nível de município.

c) Reestruturação do Subsistema de Supervisão Global, em termos de:

. ampliação da rede de Supervisores para 129 Supervisores Estaduais e 820 Supervisores de Área (1977), e para <sup>139</sup> 141 Supervisores Estaduais e <sup>567</sup> 869 Supervisores de Área (1978);

. diversificação do Subsistema, de acordo com a Estratégia

Nacional e as realidades estaduais/territoriais, quanto à distribuição física dos supervisores no Estado e prioridades de atuação (1977/1978);

. vínculo empregatício, melhoria salarial e reembolso de passagens.

O período foi caracterizado por uma progressiva mudança no clima psicológico da organização, devido possivelmente aos seguintes fatores:

- proximidade do prazo estabelecido para o atingimento dos objetivos de erradicação do analfabetismo e estruturação do Sistema de Educação Permanente;

- constatação da necessidade cada vez maior de diversificação de ação a nível de base, consolidando o trabalho através do atendimento real das necessidades da população.

Os esforços se direcionaram, então, mais para os objetivos gerais do MOBREAL. Foi sendo aprofundada uma tendência para a coordenação geral das ações, tendo como principal mecanismo o planejamento global, em vez da supervalorização de desempenhos específicos dos diversos setores.

Como consequência, as tentativas de compatibilização/integração de atividades se tornaram mais frutíferas.

A repercussão dessa nova atitude organizacional no SUSUG parece ter sido de maior aceitação e até estímulo ao seu papel integrador e planejador, na medida em que a ação se diversificava na base, atribuindo-lhe um nível maior de responsabilidade, com poucas

diferenças significativas que facilitassem o trabalho.

O "cansaço" do Subsistema, detectado pelas avaliações, parece ter uma estreita ligação com esse aumento constante de trabalho e responsabilidades, sem grandes esperanças de maior retorno devido a dificuldades julgadas como intransponíveis.

Por outro lado, as pressões a nível de MOBRAL Central foram aliviadas, na medida em que os diversos órgãos entravam numa linha menos competitiva.

Assim, a preocupação máxima se voltou para o estímulo/qualificação dos Supervisores através de uma série de mecanismos, já descritos.

Em uma análise global da atuação do MOBRAL e do seu Subsistema de Supervisão nos quase seis anos (1973/1978) de trabalho decorridos, algumas conclusões podem ser assumidas.

É importante ressaltar o impacto que a implantação do Subsistema de Supervisão teve na organização e o papel que até hoje desempenha uma vez que permitiu:

- a penetração mais efetiva da organização em todo o território nacional;
- a aceleração e extremo enriquecimento do fluxo de informações quantitativas e, principalmente, qualitativas;
- o aumento do potencial da organização de implantar, a curto prazo e a nível nacional qualquer atividade/programa;
- o aumento extraordinário da capacidade do MOBRAL de qualificar recursos humanos;

- a possibilidade de maior garantia quanto à aplicação das orientações emitidas, ao mesmo tempo que uma maior possibilidade de adequação dessas orientações à realidade;
- a possibilidade de um controle sistemático das atividades desenvolvidas;
- a possibilidade de maior integração/coordenação dos diversos programas/atividades na base, devido à globalidade do Subsistema de Supervisão.

Sem a implantação dessa rede de supervisores o MOBRAL teria tido certamente bastante tolhida a sua possibilidade de diversificação de atividades, sua capacidade de abrangência nacional, sua dimensão numérica e, finalmente, dificilmente poderia garantir, num nível adequado, a fidelidade a seus objetivos fundamentais.

Analisando a longa e frequente série de avaliações realizadas, não só pela Coordenação do Subsistema de Supervisão mas também por vários outros órgãos do MOBRAL, podem ser feitas algumas outras constatações significativas.

- O clima psicológico da organização, tanto a nível Central como a nível Estadual, suas dificuldades, crises e vitórias tem um forte impacto no funcionamento do Subsistema de Supervisão, não só através das orientações explicitamente enviadas mas também através de atitudes e comportamentos detectados.
- Foram apontadas dificuldades que se repetem ano após ano por serem, como já foi visto, insolúveis a curto prazo. No entanto, vem o Subsistema funcionando e atingindo os seus objetivos senão de maneira ideal, certamente de modo bastante satisfatório, apesar de tais problemas.

Os fatores fundamentais para essa força na superação de dificuldades parecem ser:

. a adequação do modelo adotado à realidade nacional e aos objetivos, estilo e dinâmica da organização.

Comprovam tal adequação, em primeiro lugar, a vitalidade com que o Subsistema funcionou tão logo foi implantado e que vem conseguindo manter apesar de dificuldades sérias de todo tipo.

Em segundo lugar, observa-se que, apesar de uma série de alterações propostas pelas Coordenações Estaduais e que têm sido aceitas e até incentivadas, numa linha de diversificação e maior adequação da ação, as características básicas do modelo jamais foram alteradas e nem mesmo foram propostas, pelas Coordenações, mudanças nesse sentido.

Parece que a globalidade do Subsistema, que garante, na base, a integração e coordenação de programas, projetos e atividades de uma organização extremamente diversificada e altamente descentralizada; os níveis de supervisão e o fluxo de inter-relacionamento do Subsistema, que lhe dão a possibilidade de penetração, abrangência, rapidez de comunicação e qualidade da orientação; a localização descentralizada dos supervisores, que permite o fácil deslocamento e possibilita um maior conhecimento da realidade necessário às adequações locais, são características que respondem às necessidades da supervisão para programas educacionais de massa no Brasil.

. a linha de trabalho adotada, de constantes avaliações com realimentação imediata e de flexibilidade diante das necessidades de campo, que vem permitindo planejamento adequado, rápidos ajustamentos à realidade, correção dos desvios, atendimento às sugestões/solicitações dos supervisores; tal linha parece ter tido também repercussões psicológicas importantes, como o sentimento de confiança e de compartilhar dificuldades e sucessos.

. a adesão do pessoal do MOBREAL aos seus objetivos e o forte impulso de realização que permeia toda a organização, clima ao qual os supervisores, por sua formação e tipo de trabalho, responderam imediata e enfaticamente.

Finalmente, algumas considerações quanto ao desenvolvimento futuro do Subsistema de Supervisão Global.

Tão logo foi implantado o Subsistema foi imediatamente reconhecido como o instrumento necessário ao melhor desenvolvimento de qualquer atividade no campo. Assim, por pressão das próprias necessidades e características do Sistema MOBREAL, duas tendências se instalaram e perduram, variando apenas em intensidade de um ano para outro.

Uma delas é a sobrecarga e diversidade de trabalho do supervisor, que o desgasta, mas também o estimula. A outra é o chamado "desvio de tarefas" do supervisor, que assume muito mais atribuições de coordenação e executivas do que as que lhe são atribuídas.

Considerando tais tendências dentro do caminho que a própria organização está percorrendo em direção à Educação Permanente,

pode-se levantar a hipótese de que o número de supervisores do MOBKAL provavelmente aumentará e o seu papel será cada vez mais numa linha de ativador, planejador, integrador e coordenador, extrapolando talvez suas funções de supervisor para as de um verdadeiro Agente do MOBREAL em campo.

Projeto de Treinamentos globais, integrados e sucessivos -  
Treinamento GIS (Projeto inicial)

. OBJETIVOS

Visa principalmente a qualificação do pessoal envolvido na supervisão dos Programas MOBREAL e foi implantado em maio de 1974 em todas as Unidades da Federação, devendo ser desenvolvido até dezembro do mesmo ano.

Tem características especiais, uma estratégia e metodologia próprias e, se bem sucedido, poderá assegurar uma qualificação contínua e progressiva dos supervisores, bastando para tanto reaplicá-lo nos anos seguintes, com novos conteúdos.

Decorrentes do objetivo geral de qualificação e para atender às exigências do Sistema MOBREAL foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- treinar os Supervisores quanto a conceitos básicos e técnicas de Supervisão;
- treinar os Supervisores quanto ao conteúdo específico das áreas de atuação do MOBREAL (mobilização, pedagógica, apoio e financeira);
- treinar os Supervisores para que compreendam a importância de estabelecer, com os elementos envolvidos no Sistema, um relacionamento que leve a um crescimento técnico e pessoal de todos;

- treinar os Supervisores para que desenvolvam maior consciência do seu papel no Sistema MOBRAL;
- treinar os Supervisores para que estabeleçam planos de ação em função das metas (quantitativas e qualitativas), visando atingir o máximo de produtividade nos Programas MOBRAL;
- motivar a Comissão Municipal;
- treinar a Comissão Municipal, a fim de que seus elementos assumam suas tarefas, de acordo com as normas preestabelecidas, e, ainda;
- levar a Comissão Municipal a desenvolver seu trabalho em equipe.

#### . CARACTERÍSTICAS

Os treinamentos são:

- globais, isto é, envolvendo as áreas operacionais mais importantes para o desenvolvimento dos Programas MOBRAL (mobilização, pedagógica, apoio e financeira) e ainda conteúdos específicos sobre Supervisão e funcionamento do SUSUG;
- integrados, isto é, entrosados e dosados de forma a haver o máximo de rendimento em todas as áreas;
- parcelados, isto é, o conteúdo completo de cada área dividido em programações mensais, num total de 7 programas;
- sucessivos, isto é, programados de tal maneira que cada treinamento complemente e fixe o anterior, progressivamente.

#### . ESTRATÉGIA

Realizados com apoio audiovisual, possibilitando até mesmo a auto-instrução, os treinamentos são desenvolvidos em fases:

Fase I — Treinamento inicial nas Coordenações Estaduais/  
Territoriais.

Executado sob a responsabilidade de técnicos do MOBRAL Central, seu objetivo é dar às Coordenações Estaduais/Territoriais e ao grupo de supervisores conhecimento de toda a programação dos treinamentos, de sua forma de execução e das técnicas para utilização do material audiovisual e de apoio específicos (maio/1974).

Fase 2 — Treinamentos mensais até nível de supervisor de área

Executada mensalmente, tem por objetivo o estudo conjunto do grupo de supervisores e técnicos da Coordenação Estadual / Territorial sobre o assunto a ser transmitido no campo naquele mês.

Quanto à sistemática para as reuniões mensais, duas alternativas são possíveis, podendo a Coordenação Estadual/Territorial optar, de acordo com suas possibilidades.

A 1a. alternativa é o aproveitamento de reuniões mensais dos supervisores até nível de área, na Coordenação.

A outra alternativa se coloca para o caso de dificuldades de deslocamento mensal dos supervisores de área até a capital e é realizada em 2 etapas; a 1a. na Coordenação Estadual/Territorial e a 2a. nos polos de Área Estadual.

### Fase 3 - Treinamento em serviço

Executada mensalmente, tem por objetivo o treinamento em serviço do Encarregado de Supervisão Global do Município; paralelamente o Supervisor de Área deve estender o treinamento aos encarregados das várias atribuições da Comissão Municipal.

Nesta fase os treinamentos de área pedagógica podem ser estendidos também a grupos de apoio ao trabalho pedagógico e alfabetizadores.

Os treinamentos são desenvolvidos pelos Supervisores de Área durante suas viagens sistemáticas de assistência aos municípios, com apoio do Supervisor Estadual, quando necessário.

### Fase 4 - Avaliação dos treinamentos

Desenvolvida após a realização do 3º e 7º programas, tem por objetivos uma avaliação dos treinamentos — e da atuação do Subsistema de Supervisão Global; uma auto-avaliação de cada elemento participante, bem como a obtenção de subsídios para replanejamento.

### Fase 5 - Treinamento suplementares

Desenvolvida sempre que necessário, tem por objetivo qualificar os supervisores novos no Sistema, em ritmo acelerado e de acordo com o planejamento elaborado pela Coordenação Estadual/Territorial e Supervisores.

— METODOLOGIA

Para que os treinamentos atinjam seus objetivos, são executados adotando uma metodologia específica, que implica no uso de material audiovisual também específico — toca-fita, fita gravada, texto de apoio a álbum seriado — e no desenvolvimento dos seguintes passos:

. Auto-preparação dos Coordenadores Adjuntos e Agentes quanto ao aprofundamento dos conteúdos mensais.

. Preparação dos Coordenadores Adjuntos, Agentes e Supervisores até o nível de Supervisor de Área quanto ao conteúdo dos treinamentos, através do estudo conjunto do material audiovisual e de apoio, mensalmente.

. Auto-preparação dos Supervisores até o nível de Supervisor de Área, através do material de treinamento, que tem também características auto instrutivas.

. Transmissão dos treinamentos a nível de município pelo Supervisor de Área, com o apoio do Supervisor Estadual, utilizando:

. material audiovisual específico associado a esquemas, material de apoio, debates, explicações etc.;

. trabalhos de grupo, desenvolvidos em torno de proposições constantes do material de apoio, para maior clarificação e fixação dos assuntos, adequação do conteúdo à realidade local, troca de experiências etc.

## — CONTEÚDO

Os treinamentos envolvem sistematicamente conteúdos específicos das áreas de mobilização, pedagógica, apoio e financeira, relativos ao Programa de Alfabetização Funcional e conteúdos sobre supervisão e funcionamento do Subsistema. *Novos conteúdos podem ser incluídos na medida das necessidades do Mobral.*

A elaboração desses conteúdos e sua distribuição nos programas mensais é de responsabilidade das respectivas gerências do MOBREAL Central, a partir de critérios estabelecidos pela Coordenação do Subsistema de Supervisão Global, que é também responsável pela compatibilização dos conteúdos.

## — AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A avaliação se desenvolve em dois planos: avaliação permanente em cada nível de supervisão, seguida da imediata realimentação (fases 2 e 3), e avaliação global e periódica sob a responsabilidade do MOBREAL Central, seguida de replanejamento a nível nacional (fase 4).

Os aspectos fundamentais abordados nos dois planos da avaliação são os seguintes:

— conteúdo dos treinamentos → adequação às necessidades e rendimento da aprendizagem;

— metodologia dos treinamentos → grau de utilização, eficiência e eficácia;

— estratégia dos treinamentos — operacionalidade, cumprimento das programações, clientela atingida.

*Para  
M<sup>te</sup> Cezar*

PRÊMIO À FREQUÊNCIA\*

I - Justificativa

II - Objetivos

III- Estratégia

1. Dentro da Classe

2. Fora da Classe

IV - Avaliação

Anexo: Sugestões de Slogans

---

(\* ) O documento que ora está sendo apresentado, discorre sobre os procedimentos a serem deslançados, para a realização da atividade-motivação proposta, bem como de outras complementares. Entretanto, o mesmo poderá ser enriquecido com sugestões das COEST/COTER/COMUN, considerando as diversidades municipais existentes.

Sugerimos que a atividade Prêmio à Frequência seja divulgada e implantada com o Slogan: "ALUNO: VOCE TAMBEM É RESPONSÁVEL."

## I. JUSTIFICATIVA

O êxito comprovado que o Movimento Brasileiro de Alfabetização - MOBRAL, vem obtendo na implantação e implementação dos programas e projetos no decorrer dos 6 anos de existência, demonstra o esforço, o imenso trabalho empreendido pela comunidade brasileira na erradicação do analfabetismo e na solidificação do processo de educação continuada de Adolescentes e Adultos.

O envolvimento das Comissões Municipais (COMUN), dos Grupos de Apoio (GA), dos Alfabetizadores, dos Prefeitos, dos Grupos de Ação Comunitária (GAC), dos ex-alunos e de muitos outros membros das comunidades, no trabalho desenvolvido pelo MOBRAL, tem feito com que um número significativo de pessoas venham sendo atendidas nas classes de alfabetização, e participem dos demais programas, embora tivessem encontrado alguns problemas que dificultaram a ação, tais como:

- resistência quando do recrutamento de analfabetos em diversas áreas geográficas;
- problemática de penetração na zona rural, onde atualmente registra-se o maior índice de classes AF.

Face a esses problemas detectados, o MOBRAL Central, as Coordenações Estaduais/Territoriais, as Comissões Municipais, adotaram procedimentos diversos, para solucioná-los.

Entretanto, um outro impasse diagnosticado desde o início da implantação do PAF, mesmo tendo sido estabelecidas medidas que o minimizassem, vem se acumulando - a infrequência, a evasão dos alfabetizandos, como um dos fatores que vem influenciando na baixa produtividade. O quadro apresentado na página seguinte comprova o que foi acima exposto.

Pelo fato das causas-efeito já mencionadas, redundarem na não obtenção do índice de produtividade desejado para o programa de Alfabetização Funcional, que significa ponto básico para o alcance da META prioritária do MOBRAL - ERRADICAÇÃO DO ANALFABETISMO, torna-se imperioso a execução de alternativas que reforcem a tantas outras aplicadas, visando o aumento da frequência e conseqüentemente a melhoria da produtividade.

O deslanchamento da Atividade Prêmio à Frequência, constitui-se em uma dessas estratégias que objetiva primordialmente causar e manter a motivação dos alfabetizandos para frequentarem assiduamente as aulas.

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	70		71		72		73		74		75		76	
	ALUNOS CONVE- NIADOS	PRODU- TIVIDA DE												
RO	-	-	2.500	29,4	5.650	25,3	6.000	34,1	9.200	37,0	10.950	44,3	8.220	44,3
AC	1.417	33,0	-	-	13.500	57,8	25.700	51,3	19.116	78,2	243.210	37,6	17.005	37,7
AM	15.225	20,4	24.152	27,6	76.133	37,2	76.248	32,1	71.230	42,2	59.487	32,5	53.011	32,8
RR	-	-	1.500	40,0	1.313	25,9	3.305	29,6	1.700	38,4	3.110	10,5	2.300	30,0
PA	1.714	33,1	27.599	40,4	56.579	41,0	89.322	45,1	64.478	51,5	63.820	52,5	72.500	52,5
AP	3.000	33,0	953	31,9	2.480	35,0	6.410	34,3	10.000	26,9	9.575	22,8	11.500	30,7
MA	31.100	33,1	162.794	46,7	273.492	53,7	283.977	52,2	295.573	61,8	270.500	60,2	262.101	60,8
PI	12.227	32,2	198.999	45,8	135.201	47,2	139.335	31,3	141.513	40,2	147.036	34,1	152.776	31,7
CE	14.227	30,9	119.525	43,6	233.755	49,1	365.701	37,7	292.627	32,5	351.150	29,8	279.000	29,8
RN	5.082	25,4	83.000	36,2	152.391	36,8	143.067	27,1	106.264	32,9	147.350	31,7	152.000	31,7
PB	9.256	30,1	272.045	52,3	440.551	58,0	311.040	39,9	236.767	55,4	135.935	42,6	97.114	42,6
PE	16.288	31,2	192.410	38,2	491.765	47,8	602.504	29,1	631.091	43,6	550.325	38,7	305.215	37,7
AL	11.223	32,9	155.887	34,9	219.791	43,6	213.231	30,9	279.421	37,1	205.000	26,6	221.000	36,7
SE	5.224	33,3	37.000	27,7	34.224	48,5	88.642	37,0	81.727	43,8	74.577	31,8	100.000	31,8
BA	14.812	40,0	120.748	40,6	373.379	46,4	600.165	37,7	567.310	36,7	554.899	34,3	609.841	34,3
MG	65.933	29,8	347.057	40,8	624.999	43,2	659.237	33,6	584.464	27,3	615.504	28,6	543.207	28,6
ES	5.128	32,9	27.247	28,1	88.615	42,8	107.054	30,1	84.220	37,7	62.179	37,3	49.000	37,3
PJ	44.471	33,0	72.026	34,5	166.571	44,4	230.933	33,4	296.762	34,5	289.000	30,7	241.000	32,1
GO	-	-	-	-	50.750	29,1	69.470	27,6	76.700	25,6	92.445	25,9	-	-
SP	129.671	23,1	242.392	41,7	230.843	53,3	235.217	39,1	295.740	30,5	201.670	41,0	241.000	41,0
PR	27.413	43,9	185.594	44,9	191.433	59,7	241.035	40,3	179.560	51,5	177.750	50,6	203.000	50,6
SC	13.595	43,0	102.886	52,5	94.732	68,7	66.584	51,8	92.624	71,3	28.560	60,2	14.720	60,2
RS	36.231	50,6	131.777	33,7	186.100	48,8	111.652	34,2	112.574	49,0	95.181	42,0	63.000	42,0
MT	17.350	41,5	27.777	35,5	59.674	40,5	99.292	41,8	95.216	53,4	87.202	51,0	74.000	51,0
DF	8.490	43,6	26.534	38,8	81.758	41,0	126.542	33,6	100.850	42,2	107.054	39,4	107.000	39,4
TO	16.500	70,2	22.670	16,8	17.750	36,2	21.697	40,8	16.300	54,3	6.800	42,7	6.170	42,7

## II - OBJETIVOS

- Desenvolver uma estratégia de mobilização que parta de dentro da classe, desencadeada pelo próprio aluno;
- Criar atividades - motivação que propiciem o comprometimento do aluno pela sua própria presença e pela presença dos demais colegas;
- Estimular o comprometimento do aluno, da classe e do alfabetizador, em relação à frequência, através de prêmios.

## III - ESTRATÉGIA

A estratégia a ser empregada basear-se-á na execução de uma atividade - motivação inicial, proposta pelo MOBREAL Central, que servirá de ponto de referência para a recriação de outras atividades que também possibilitem a manutenção da frequência desejada, e conseqüentemente, o aumento da produtividade, fundamentando-se no princípio de uma mobilização de dentro para fora da classe realizada com o envolvimento de todos os alunos.

A soma de esforços dos alunos agirã como mola propulsora para o êxito da atividade e conseqüentemente da frequência.

- Considerando que este esforço total dos alunos é o fator determinante na obtenção do sucesso dessa atividade entendemos que o seu lema deverá ser: ALUNO! VOCE TAMBEM E RESPONSÁVEL.

Qualquer que seja a atividade-motivação a ser realizada, deverá atender aos seguintes aspectos fundamentais:

- . execução na classe;
- . estímulo ao aluno pela participação na própria atividade;
- . envolvimento do aluno com os demais colegas pela premiação, contribuindo para integração do grupo, através de um processo cooperativo;
- . contribuição ao processo educativo por apresentar situações de leitura e escrita adequadas ao desenvolvimento do programa de Alfabetização Funcional.

### 1. Dentro da Classe

- A atividade-motivação inicial proposta, consistirá num Calendário-Bingo, que será marcado pelos alfabetizandos. Cada aluno receberã três Calendários-Bingo com formato de uma cartela, impressa frente e verso, correspondendo aos meses de aula.

. O alfabetizador determinará o momento em classe que será feita a atividade, distribuindo diariamente a cartela com os alunos:

. O alfabetizador fará a chamada pelo boletim para registro da frequência do dia.

. Os alunos marcarão com um X as presenças do dia, de acordo com os nomes dos colegas registrados na Cartela/Calendário/Bingo.

. O alfabetizador deverá recolher a cartela, depois de ter sido realizada a atividade, e voltará a distribuí-la quando for feito novamente o trabalho.

. O alfabetizador ao término de cada mês preencherá a parte relativa ao número de pontos de cada cartela.

. O número de pontos registrados em cada cartela, corresponderá à soma de frequências marcadas em cada calendário. Cada cartela conterá quatro calendários.

. A atividade-motivação inicial, será executada duas vezes por semana. Nos dias vagos, deverá ser desenvolvidas outras atividades sugeridas pelos próprios alfabetizadores, COMUN, SE, SA, Coordenação, que estimulem também a frequência e contribuam para a premiação. A presença dos alunos feita através dessas atividades, também será registrada na cartela. Toda a classe deverá participar diariamente do registro da frequência, realizado, através de uma das diferentes atividades-motivação.

Estas atividades deverão ser desenvolvidas dentro do mesmo espírito daquela que iniciará a premiação, ou seja, cada aluno deverá fazer com que o seu colega participe das atividades em classe.

. Sugestões de outras atividades-motivação:

No início do PAF cada aluno ficará encarregado de formar uma frase oralmente empregando a palavra geradora em estudo;

. quando do estudo das famílias silábicas cada aluno terá que formar oralmente uma palavra com qualquer das sílabas estudadas; as palavras novas formadas serão empregadas oralmente em frases;

O aluno poderá apresentar, oralmente, palavras relacionadas com a palavra geradora; a medida em que for se desenvolvendo o processo de aprendizagem da leitura e da escrita outras atividades poderão ser executadas tais como: escrita de palavras, de frases, leitura de frases e pequenos textos.

Essas e outras atividades criadas em classe, deverão ser cobradas pelos próprios alunos aos colegas de acordo com os nomes registrados em suas cartelas. Aqueles que realizaram a atividade prevista, terão o registro de frequência na cartela naquele dia pelo cumprimento da tarefa.

## MODELO DA CARTELA

Estado - Município \_\_\_\_\_

Endereço da classe \_\_\_\_\_

Nome do Alfabetizador \_\_\_\_\_

Nome do aluno possuidor \_\_\_\_\_

Mês do Programa \_\_\_\_\_  Total de pontos

Nº	Nome				
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31					

Nº	Nome				
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31					

Nº	Nome				
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31					

Nº	Nome				
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31					

ALUNO: VOCÊ TAMBÉM É RESPONSÁVEL !

## Instruções

### a) Quanto ao Preenchimento da Cartela

O alfabetizador preencherá mensalmente o cabeçalho e registrará os números e nomes dos alunos nos calendários, de acordo com a relação contida no boletim de frequência. Deverá ter o cuidado de estabelecer uma correlação, entre número e nome da cartela com número e nome do aluno do boletim de frequência.

Deverá também evitar colocar o nome do possuidor da cartela no nome a ser registrado em cada Calendário-Bingo.

Esta tarefa também poderá ser realizada pelos alunos à medida em que forem dominando a aprendizagem da leitura e escrita.

Por exemplo: Numa classe tem o seguinte boletim de frequência:

1. Antonio Ramos
2. Áurea da Silva
3. Clementina Barros
4. Dionísio de Souza
5. Elza Rodrigues
6. Francisco dos Santos
7. Geraldo Ramos
8. Hilda Moreira
9. João Batista Carvalho
10. Lúcia Maria Machado
11. Maria Araújo
12. Maria Silveira
13. Rute Campos
14. Salvador Mourão
15. Vera Sampaio

A cartela foi preenchida da seguinte forma:

Estado <u>Sergipe</u>	Município <u>Aracajú</u>
Endereço da Classe <u>Rua do Alecrim, 42</u>	
Nome do Alfabetizador <u>Maria Araújo</u>	
Nome do Aluno possuidor <u>Dionísio de Souza</u>	
Mês do Programa <u>1º mês</u>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Total de pontos

5	Elza

7	Geraldo

9	João Batista

12	Maria Silveira

No exemplo pode-se observar que o alfabetizador preencheu a cartela de acordo com as instruções apresentadas. Como na classe existem dois nomes iguais, no caso Maria, registrou-se o sobrenome.

Os nomes da cartela foram colocados de forma salteada pelo alfabetizador. Outra maneira que poderia ter sido feita, seria escolhendo os nomes dos alunos de 4 em 4.

A partir do 2º mês o alfabetizador poderá adotar outros critérios para colocar os nomes dos alunos nas cartelas tendo a atenção de que o número e o nome estejam correlacionados com o Boletim de Frequência de classe e não colocar o nome do possuidor na sua própria cartela.

Por exemplo: o aluno possuidor da cartela poderá indicar 2 nomes de seus colegas para serem registrados na cartela. O alfabetizador completará a cartela com outros dois nomes a sua escolha.

#### b) Quanto ao controle da Frequência

. O alfabetizador deve verificar se as cartelas estão sendo preenchidas corretamente pelos alunos.

. O alfabetizador deve computar mensalmente - ao término do mês, em cada cartela, o número de pontos obtidos pelos alunos.

. O alfabetizador poderá solicitar aos alunos que o auxiliem na verificação diária, do registro correto da frequência nas cartelas. Assim, os alunos vão corrigir cartelas de outros colegas, preenchidas de modo incorreto.

#### c) Quanto à premiação

Haverá premiações a nível de classe.

. Mensalmente um aluno será premiado, desde que apresente maior número de pontos relativos a frequência do mês em curso.

. Ao final do 3º mês de aula, será realizada uma outra premiação, para o aluno que apresentar maior frequência acumulada (1º, 2º e 3º meses).

. No 5º mês será escolhido o aluno que apresentar maior número de pontos que será o representante da classe, para concorrer ao concurso municipal.

**OBSERVAÇÃO:** Caso haja empate, caberá à classe a escolha do vencedor. Como por exemplo: três alunos apresentam o mesmo número de pontos, a classe, junto com o alfabetizador, poderá escolher aquele que estiver realizando uma melhor leitura ou escrita, ou ainda, aquele que apresentar as mais diversas dificuldades (trabalho, residência distante da classe, etc.), para comparecer às aulas.

Os prêmios a serem distribuídos mensalmente na classe, serão obtidos entre os alunos, alfabetizador e outras pessoas da localidade.

. Os prêmios a serem entregues no final do 3º e 5º meses de aula, deverão ser conseguidos com o padrinho da classe e/ou com as empresas, comércio, clubes de serviços, etc., caso a turma não tenha escolhido o padrinho.

d) Quanto à responsabilidade de alfabetizador.

. Divulgar a atividade prêmio junto aos alfabetizandos;

. Informar sobre a supervisão que será feita às classes para observação das atividades, e por quem será feita;

// . Fazer um levantamento com os alunos dos prêmios mais úteis para eles, e de um tema slogan que represente a classe no município;

. Estimular os alunos para a obtenção de prêmios a nível de classe;

. Desenvolver as atividades-motivação à frequência, com os alunos;

. Fazer com que os alunos participem, na medida do possível, das atividades relativas ao preenchimento do cabeçalho das cartelas e ao controle do registro das mesmas;

. Realizar a premiação aos alunos mais frequentes mensalmente, de acordo com a computação registrada nas cartelas;

. Divulgar a realização do concurso municipal. Os alunos concorrentes ao prêmio, serão apresentados com o slogan da classe.

## 2. Fora da Classe

Como um estímulo às atividades-motivação realizadas objetivando à frequência haverá premiação a nível de município.

Os prêmios para entrega no concurso municipal, realizado ao término do 5º mês serão obtidos pela Prefeitura, COMUN, Comunidade junto às empresas, entidades, clubes de serviços, etc.

Para a premiação no concurso municipal deverá ser organizada uma comissão julgadora responsável pela seleção dos alunos premiados e dos alfabetizadores. Os critérios ficarão a cargo da própria comissão.

Procurando obter a participação máxima dos alunos, dos alfabetizadores, COMUN, Supervisores, Comunidade, COEST/COTER, a fim de que os objetivos sejam alcançados, devem ser deslançados os seguintes procedimentos, por níveis de responsabilidades:

a) Cabe aos alunos:

- Procurar trazer para a classe os alunos faltosos, registrados em sua cartela;
- Optar pela escolha de um "padrinho" para a classe.

b) Cabe aos alfabetizadores:

- Manter o interesse do padrinho pela sua participação na atividade-prêmio a frequência, face a responsabilidade assumida diante da classe;
- Informar a COMUN/SA, sobre as sugestões de prêmios para a classe;
- Manter a COMUN/SA, informada sobre o desenvolvimento das atividades-motivação.

c) Cabe à COMUN

- Divulgar a atividade-prêmio no município;
- Conseguir prêmios com as empresas, comércio, clubes de serviço etc.;
- Visitar as classes;
- Divulgar nos locais apropriados, os alunos que estão com maior número de pontos;
- Selecionar outras atividades-motivadoras junto com o SA para apresentá-las como sugestões aos alfabetizadores;

- Estabelecer outros critérios com o SA para o concurso municipal;
- Promover a realização de um concurso, a nível de município;
- Divulgar nas classes a realização do concurso municipal;
- Acompanhar a nível de município a execução da atividade inicial lançada pelo MOBRAL Central, bem como as demais atividades sugeridas, em realização pelos alfabetizadores, através de visitas, reciclagens, GIS etc.;
- Verificar, por amostra a nível de classe de Alfabetização Funcional, o preenchimento das cartelas, pelos alfabetizadores quanto a:
  - . correlação entre o nome dos alunos existentes nas cartelas e o boletim de frequência;
  - . correlação entre a frequência registrada na cartela e do boletim de frequência;
  - . computação de pontos registrados na cartela;
- Verificar se a atividade proposta pelo MOBRAL Central está sendo realizada nos dias previstos;
- Verificar quais as atividades que estão sendo realizadas nos outros dias como estímulo à frequência;
- Verificar a computação de pontos registrados na cartela;
- Verificar a entrega dos prêmios aos vencedores (alunos, alfabetizadores, padrinhos) de acordo com os critérios pré-estabelecidos.

OBSERVAÇÃO: Caso haja oportunidade, a COMUN procurará estar presente no momento da realização da atividade proposta pelo MOBRAL Central, para observar a reação dos alunos e o preenchimento das cartelas pelos mesmos.

- Premiar o alfabetizador que apresente algum aluno selecionado pela classe no 5º mês para participar do concurso municipal.

A seleção do alfabetizador a ser premiado, será feita com a adoção de outros critérios, tais como: índice de produtividade da classe, participação em treinamentos, realimentações periódicas, assiduidade etc.

d) Cabe ao SUSUG

- Estimular a COMUN/Prefeitos/Alfabetizadores a assumirem a atividade-prêmio;
- Prestar supervisão à COMUN/Alfabetizadores durante o desenvolvimento da atividade;
- Envolver as empresas, comércio, entidades, clubes de serviço, para obterem prêmios, tomando-os para "padrinho", paraninfo das classes;
- Prestar informações à COEST/COTER sobre o desenvolvimento do trabalho;
- Supervisionar as classes e estimular a COMUN/GA/Padrinhos/Prefeitos e outros colaboradores a participarem desta atividade;
- Acompanhar e verificar a nível de Estado, o desenvolvimento da atividade proposta lançada pelo MOBREAL Central, bem como as demais atividades criadas pelos alfabetizadores e COMUN, através de: visitas, treinamentos, realimentações periódicas, GIS, etc.

Quando for de todo impossível contatar alfabetizadores, a COMUN deverá ser contatada.

- Verificar a entrega dos prêmios aos vencedores (alunos, alfabetizadores, padrinhos, COMUN) de acordo com os critérios pré-estabelecidos.
- Colaborar com a COMUN, quando for possível, por amostra, na verificação do preenchimento das cartelas pelo alfabetizador quanto à:
  - . correlação entre o nome dos alunos existentes na cartela com o boletim de frequência;
  - . computação de pontos registrada na cartela;

- Verificar se a atividade proposta pelo MOBRAL Central está sendo realizada nos dias previstos.
- Verificar quais as atividades que estão sendo realizadas nos outros dias como estímulo à frequência.

e) Cabe à COEST/COTER

- Analisar este documento com o Coordenador Adjunto, Agentes e Supervisores Estaduais/ST e de Área. Após o estudo, a COEST/COTER deverá informar ao MOBRAL Central, afirmativa ou negativamente, sobre sua participação nesta Atividade.
- Orientar o Coordenador Adjunto, Agentes, Supervisores Estaduais/ST e de Área, quanto aos procedimentos;
- Enviar correspondência aos Prefeitos, COMUN, para motivá-los a assumir com os alfabetizadores a atividade prêmio à frequência;
- Divulgar junto aos alfabetizadores a atividade-motivação, por ocasião de contatos, treinamentos, realimentações periódicas etc. realizados nos municípios pelos técnicos da COEST/COTER.
- Enriquecer o documento enviado pelo MOBRAL Central;
- Enriquecer os critérios de premiação enviados pelo MOBRAL Central;
- Lançar a atividade prêmio à frequência;
- Sugerir às COMUN e alfabetizadores, outras atividades-motivação auxiliares a la. proposta lançada pelo MOBRAL Central
- Obter do SUSUG as informações essenciais quanto ao desenvolvimento do trabalho;
- Conseguir prêmios para ajudar às COMUN dos municípios mais carentes;
- Divulgar o trabalho dos municípios, das COMUN, dos alfabetizadores e os nomes dos alunos vencedores, a nível de Estado/Território;

- Acompanhar e verificar a nível de estado, o desenvolvimento da atividade proposta lançada pelo MOBRAL Central, bem como as demais atividades criadas pelos alfabetizadores e COMUN, através de: visitas, treinamentos, realimentações periódicas, GIS, etc., realizados nos municípios pelos técnicos da COEST/COTER.

Quando for de todo impossível contatar alfabetizadores, a COMUN deverá ser contatada.

. Verificar a entrega dos prêmios aos vencedores (alunos e alfabetizadores) e de certificados de participação comunitária aos padrinhos, empresas, entidades, comércio, clubes de serviços, por ocasião do concurso municipal;

- Optar pela realização do concurso estadual/territorial, para premiação à frequência, a nível de Estado/Território;

- Informar às Comissões Municipais sobre a premiação Estadual/Territorial para que se inscrevam livremente;

- Estabelecer os critérios para premiação a nível Estadual/Territorial.

Poderão ser utilizados, por exemplo, como critérios:

. a COMUN que tiver apresentado maior número de alunos concorrentes ao concurso municipal;

. a COMUN que tiver supervisionado maior número de classes para observação das atividades prêmio à frequência;

. a COMUN que tiver conseguido maior número de prêmios para o concurso municipal;

- Arrecadar prêmios junto às empresas, comércio, clubes de serviços, etc.

- Promover festividades, com caráter de confraternização, para a entrega dos prêmios.

f) Cabe ao MOBRAL Central

- Enviar correspondência às COMUN/Prefeitos erradicadores, sobre a importância da atividade prêmio e do seu envolvimento;

- Lançar a la. proposta da atividade-motivação;

- Apresentar outras sugestões para o desenvolvimento das atividades-motivação;
- Arrecadar prêmios para os municípios vencedores de concursos estaduais;
- Montar um esquema para receber as informações sobre o desenvolvimento da atividade-motivação;
- Divulgar a nível nacional o trabalho dos Prefeitos, das COMUN, dos alfabetizadores e os alfabetizados vencedores do prêmio;
- Oferecer prêmios, como bicicletas, que serão distribuídas equitativamente às COEST/COTER para alunos e COMUN vencedores, participantes desta atividade. Bandeiras do Brasil, do MOBREAL, certificados, além de outros prêmios, também, serão distribuídos às COMUN vencedoras;
- Oferecer certificados de participação comunitária às prefeituras, padrinhos, empresas, entidades, comércio, clubes de serviços, por ocasião do concurso municipal;
- Encarregar-se da distribuição de prêmios aos alunos que, nos 3º e 5º meses, apresentarem maior índice de frequência acumulada. Estes prêmios serão revistas em quadrinhos com a biografia de inventores e de outros personagens brasileiros e medalhas de honra.

#### IV - AVALIAÇÃO

O MOBREAL Central e as COEST/COTER estabelecerão um confronto entre o aumento de produtividade depois da aplicação da atividade prêmio à frequência, através do envio mensal dos Boletins de Frequência.

ANEXOSUGESTÕES DE SLOGANS

É TEMPO DE MOBRAL!

QUEM SABE, SOBE!

UM POR TODOS. TODOS POR UM

A UNIÃO FAZ A FORÇA

QUEREMOS VENCER

A SUA PARTICIPAÇÃO É IMPORTANTE

MOBRAL: O AMANHÃ MELHOR DE MUITOS BRASILEIROS

O MOBREAL AJUDA A TORNAR MAIS FELIZ SUA COMUNIDADE

UNIDOS VENCEREMOS

VOCÊ AJUDANDO, SERÁ AJUDADO

QUEM AJUDA, É AJUDADO

DE MÃOS.DADAS, VENCEREMOS