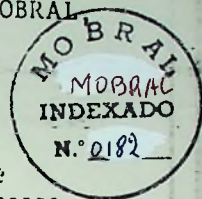


RAMOS, Odalêa Cleide Alves & FONSECA, Maria Stella Vieira da. A  
funcionalidade nos programas do MOBREAL. Rio de Janeiro, MOBREAL  
1977. 7 f.



"A relação entre o homem e o seu meio deve no maior grau possível, inspirar todo processo educativo. No sentido de que tal relação é múltipla e não deveria ser vista dentro de perspectivas limitadas. Só assim o conceito de funcionalidade, qualquer que seja a denominação formal <sup>com</sup> que se manifesta, poderá compatibilizar-se com o de homem integral". (Documento final do Seminário Interamericano de Educação de Adultos - Rio de Janeiro - 9 a 18 de abril de 1973).

Em 1970, 33% da população adulta do Brasil eram constituídos por pessoas analfabetas. Para um país em arrancada de desenvolvimento, o analfabetismo se constituía num de seus maiores empecilhos. Foi colocado, assim, o MOBREAL diante do seguinte quadro: a necessidade de atender a cerca de 18 milhões de analfabetos adultos, o que implicaria numa séria opção: ou constituir-se num movimento de massa que contribuisse para erradicar rapidamente o analfabetismo do quadro social brasileiro, ou individualizar as experiências a partir de pequenos grupos, de acordo com os interesses e necessidades de cada comunidade brasileira. Deve-se ressaltar aqui que a opção por um programa de massa, nunca significou a opção por um trabalho massificante. Desde logo elegeu uma metodologia que, partindo da experiência existencial do indivíduo, levasse-o a refletir sobre a realidade que o cercava, capacitando-o a transformar esta mesma realidade.

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

transformá-lo em beneficiário do processo. Pode-se, então, definir os programas do MOBRAF\*, de uma forma simples, como processo educativo que pretenda ser um instrumento de integração do homem ao processo de desenvolvimento de sua sociedade.

As publicações do MOBRAF refletem bem a evolução do conceito de funcionalidade. No documento, "Adult Education in Brazil", apresentado durante a conferência sobre Educação de Adultos em Tóquio - julho de 1972 - e organizada pela UNESCO, foram traçadas as linhas do processo de Educação Permanente do MOBRAF. Desde logo podemos verificar grande abertura deste processo, devida em grande parte a um dos princípios norteadores de sua ação, a funcionalidade de seus programas.

Em 1973 o Documento Básico de Treinamento preconizava: "A experiência educativa do MOBRAF é uma tentativa de ajustar o ensino às necessidades de uma sociedade que se encaminha para atingir um estágio social, cultural e econômico mais avançado, isto é, mais desenvolvido. O caminho que um país, região ou município, tem que percorrer para alcançar o desenvolvimento é realizado gradativamente, em etapas. E o encadeamento destas etapas é o que se chama processo de desenvolvimento".

Observa-se, assim, que o processo educativo estava assentado sobre o binômio homem-desenvolvimento. Era o reflexo do pensamento da década que via a educação como primeira resposta ao desenvolvimento global, mas, no mesmo ano, esta idéia já se complementava, como pode ser vista no documento Metodologia do Programa de Alfabetização Funcional do MOBRAF, quando afirmava que "a alfabetização funcional defendida pelo MOBRAF tem como objetivo permitir que adolescentes e adultos carentes de instrução apliquem de forma prática e imediata as técnicas que os habilitem a ler, escrever e contar, capacitando-os assim a melhorar suas condições de existência". E reiterava-se: "Não está vinculada só com o conceito de transformar o homem em agente do processo de desenvolvimento, mas, especialmente, com a idéia de convertê-lo em beneficiário deste mesmo processo. É funcional porque o induz a descobrir sua função, seu papel no tempo e no espaço".

---

(\*) Alfabetização Funcional, Educação Integrada e Desenvolvimento Comunitário.

Ao lado do princípio de situação do homem no Tempo/Espaço em que vive, a funcionalidade do método do MOBRAL realizava-se também na resposta às necessidades básicas do Homem. As palavras geradoras foram selecionadas de acordo com sua pertinência semântica quanto ao mundo físico e psíquico do aluno, com seu contexto social e profissional. Por conseguinte, as necessidades básicas determinam os campos semânticos dos quais se escolhem as palavras geradoras.

Na exploração das palavras geradoras, passo de fundamental importância para a aplicação ótima da metodologia do Programa de Alfabetização Funcional, reforça-se:

- aproveitamento da enculturação e da maturação;
- integração na vida comunitária do homem:
  - . sócio-cultural;
  - . econômica;
  - . política;
  - . criatividade;
  - . liberdade; *livre*
  - . criticidade; *crítica*

O vocabulário comum a todo o Brasil e a elaboração do material didático a nível nacional representavam aparentes impedimentos para conseguir, nos programas do MOBRAL, o grau de funcionalidade a que se propunha. No entanto, o método e as técnicas utilizados e o treinamento oferecido ao alfabetizador deveriam garantir que as palavras geradoras fossem trabalhadas em classe a nível do interesse da clientela e de sua comunidade.

Podemos afirmar que 1973 caracterizou-se como um ano de grande esforço para esclarecer os questionamentos que se faziam interna e externamente a este processo, montando novos esquemas e programas para suprir as dificuldades que daí decorriam. Dentre estes questionamentos, deve-se citar aquele que começava a conceituar o Programa de Alfabetização Funcional, não como objetivo único do NORRAL. A Alfabetização Funcional como processo educativo também estava a exigir continuidade. E a Alfabetização Funcional começou a ser vista como um passo, como um momento de um processo mais amplo de Educação Permanente. Esta Educação, tendo como base a realidade do indivíduo, pretende ainda proporcionar oportunidades de acesso a outras experiências, inclusive as vividas num contexto cultural diferente do seu, favorecendo um enriquecimento cultural. Diversos procedimentos surgem como consequência natural desta fase, inspirados pelo alcance cada vez mais profundo da funcionalidade.

Como reflexo destas inquietudes, surgiram os programas cultural e profissional.

Os anos de 1974 e 1975 já puderam apresentar uma visão mais ampla do processo educativo onde cada novo programa tem já o seu papel e lugar próprios além de constituírem parte integrante de um todo - o sistema de educação permanente. Embora o Programa de Alfabetização Funcional se debruçasse sobre as Técnicas básicas - ler, escrever e contar -, levadas funcionalmente à apropriação de sua clientela, <sup>ainda não se esgotava nas suas respostas o conceito</sup> ~~o conceito de funcionalidade não se esgotava nas suas~~ <sup>de funcionalidade, obtendo pelo NORRAL</sup> ~~respostas.~~ Os programas cultural e profissional representavam outras formas de concretização do conceito de funcionalidade desde que permitiam atendimento diversificado aos interesses do indivíduo e da comunidade. Diminuíam assim as dificuldades levantadas na área pedagógica por um material didático nacional, vocabulário comum a todo o Brasil devido às atividades culturais e profissionais que permitiam um processo educativo cada vez mais funcional.

(1)

Datam de 1975 dois novos documentos:

- Educação, processo de promoção humana - 1975.
- Alfabetização Funcional: uma visão do processo educativo (Treinamentos das Agências do MOBRAL), 1975/1976.

Nestes documentos, pode-se observar, por força das aberturas do processo educativo do MOBRAL, redefiniu-se o conceito de funcionalidade.

A funcionalidade passou a ser concebida como o princípio metodológico segundo o qual o conteúdo da atividade educativa tem sua origem na experiência de vida do homem. Enriquecido no processo educativo, este conteúdo é vivenciado pelo sujeito do processo. A funcionalidade é, pois, condição mínima para qualquer nível do processo educativo e estará diretamente ligada aos objetivos propostos. Como objetivos, não podem ser diretivos, isto é, não visam setores da individualidade ou dos grupos, mas o Homem Total. Em suma, a funcionalidade nunca será especializante.

Dentro desta perspectiva, pergunta-se o que significou, nesta fase, a Alfabetização Funcional enquanto etapa do processo educativo. Sem dúvida alguma o MOBRAL alfabetizava funcionalmente mas o nível desta funcionalidade precisava ser ainda aperfeiçoado. A ênfase inicial no binômio homem-desenvolvimento, desloca-se para o de homem-comunidade.

Algumas premissas foram explicitadas. O objetivo da sociedade é o Homem em sua plenitude. Considera-se, por outro lado, que a Educação é o meio mais poderoso para atingir este objetivo. Ainda: O MOBRAL é um agente do Processo Educativo. A consequência natural é que a Alfabetização Funcional torna-se, cada vez mais, um programa aberto. Assim, para o MOBRAL alfabetizar funcionalmente

hoje é passar por todos os seus programas. O alfabetizado, funcionalmente é, pois, aquele que domina as técnicas de leitura, escrita e cálculo visando criar, comunicar, participar, transformar e realizar.

A Alfabetização Funcional, portanto, torna-se um processo educativo mais rico, por força do enriquecimento das áreas cultural e profissional através de formas, conteúdos, instrumentos e técnicas diversificados. As necessidades existenciais e o domínio de técnicas de leitura, escrita, cálculo etc. são recolocados numa posição de equilíbrio, dentro do processo educativo do MOBREAL.

Os programas Diversificado de Ação Comunitária e o de Educação Comunitária para a Saúde, implantados a partir de 1975, representam as mais novas perspectivas do processo educativo do MOBREAL na medida em que tornam possível que este processo seja cada vez mais funcional, pois sua programação é determinada pelo interesse e necessidade do indivíduo e da comunidade. O Programa Diversificado de Ação Comunitária cria um processo educativo baseado nos problemas concretos da comunidade, de forma que ela mesma possa encontrar meios de ação próprios e que mais se adaptem às suas realidades sociais, culturais e econômicas.

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

BIBLIOGRAFIA

- MOBRAL: Adult Education in Brazil - 1972.
- MOBRAL/Projeto Minerva - Curso de Treinamento de Alfabetizadores pelo Rádio - 1972.
- MOBRAL: Metodologia del Programa de Alfabetizacion Funcional del MOBRAL - 1973.
- MOBRAL - Treinamento - 1973.
- MOBRAL - Documento Final do Seminário Interamericano de Educação de Adultos.
- MOBRAL - Educação: processo de promoção humana - 1975.
- MOBRAL: Treinamento do Alfabetizador - 1975
- MOBRAL: Alfabetização Funcional: uma visão do Processo Educativo - 1975.

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

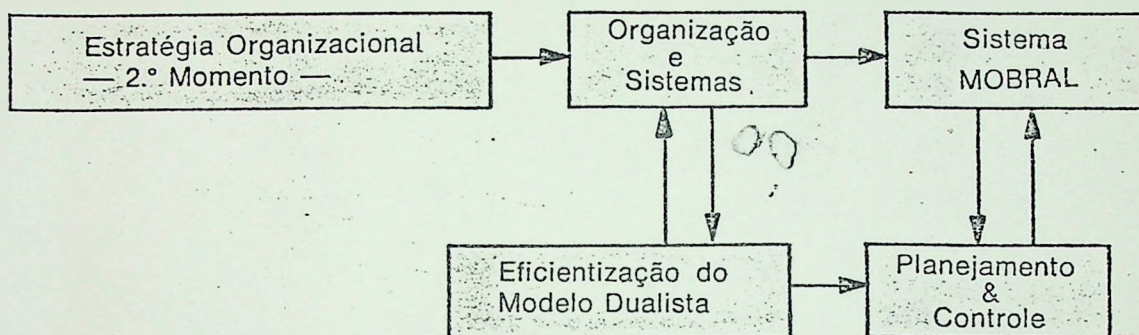


figura 6

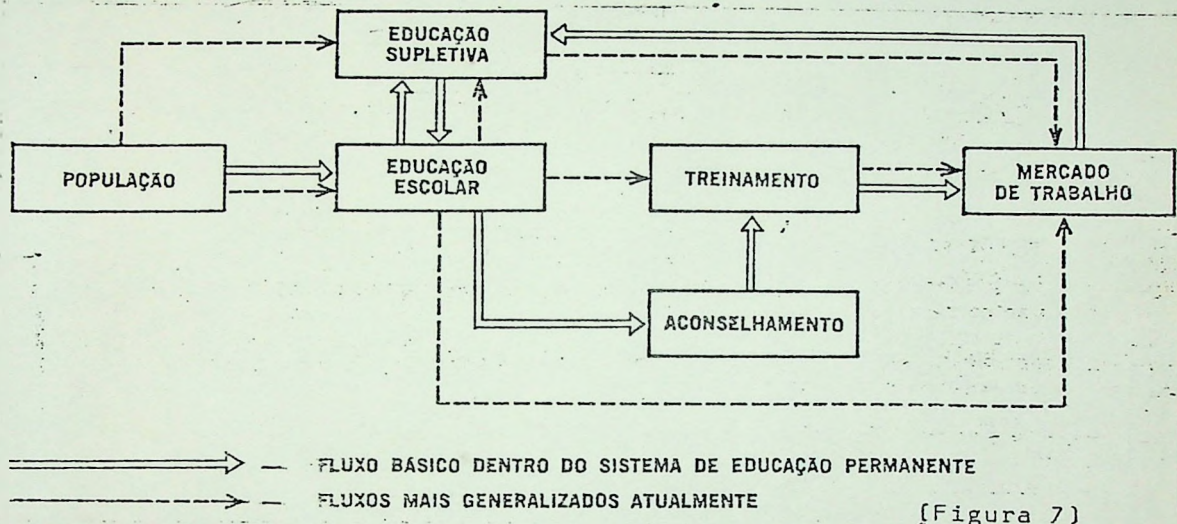
O "timing" da passagem do primeiro momento para um segundo na estratégia organizacional, referenciou-se na conceituação da Teoria Geral de Sistemas. De fato, é reconhecido que os sistemas buscam naturalmente o equilíbrio homeostático, isto é, entre os subsistemas que o compõem, entrando posteriormente na fase da preservação do caráter do sistema, ~~que implica prin~~  
~~cipalmente em expansão.~~

Nos últimos meses de 1972 já era detetada uma pressão das áreas fim no sentido da qualidade. Efetivamente, o MOBRAL já era caracteristicamente um movimento de massa com um controle razoável nas suas ações. Isto enfatizava os defeitos qualitativos da grande escala de funcionamento, ao contrário da fase de campanha que disfarçava as ineficiências, ~~de organização~~.

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



Essa convergência de circunstâncias que levavam à consolidação do MOBRAL como um sistema organizacional, incluía, outros sim, a definição do modelo futuro de funcionamento da entidade. A opção do Secretário-Executivo, ARLINDO LOPES CORRÊA, foi a de um sistema de educação permanente, desenvolvido por ele em linhas gerais conforme o esquema da Figura 7.



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

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

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

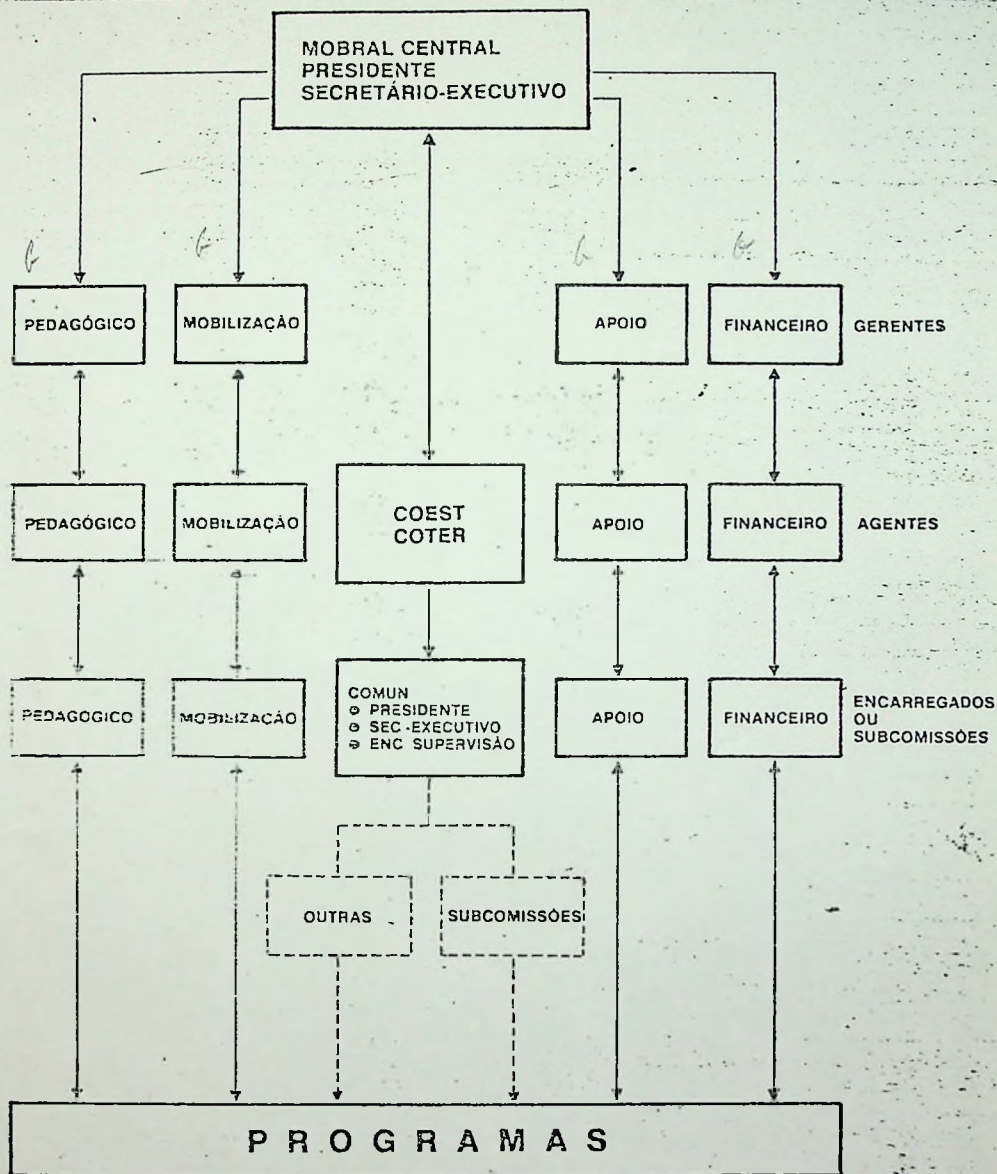
A ponderação dessas duas referências, deu prioridade absoluta ao "Sistema Integrado de Informações do MOBRAL" (SIIMO), desenvolvido pela ASSOM, que previa, através do uso de computação eletrônica de dados, eficientizar a decisão e o fluxo

de informações do grande número de unidades autônomas do Sistema MOBRAL.

Em segundo lugar, em adequação simultânea a uma demanda da Gerência Pedagógica, a ASSOM deu prioridade ao "Subsistema de Supervisão Global" (SUSUG) que além da supervisão pedagógica - que significa orientação sistemática e não fiscalização - atenderia, com sua rede de agentes em todo o país, a necessidade de regularização dos fluxos dos meios e fins do sistema (feedback) nas bases comunitárias (níveis de operação).

Em terceiro lugar nas prioridades, a ASSOM, visando atingir a massa de pessoas envolvidas <sup>com o</sup> ~~no Sistema~~ MOBRAL, orientou a produção de duas publicações, "Documento Básico" e "Sistema MOBRAL", que objetivavam fixar as condições operacionais previstas pelo segundo momento da estratégia organizacional.

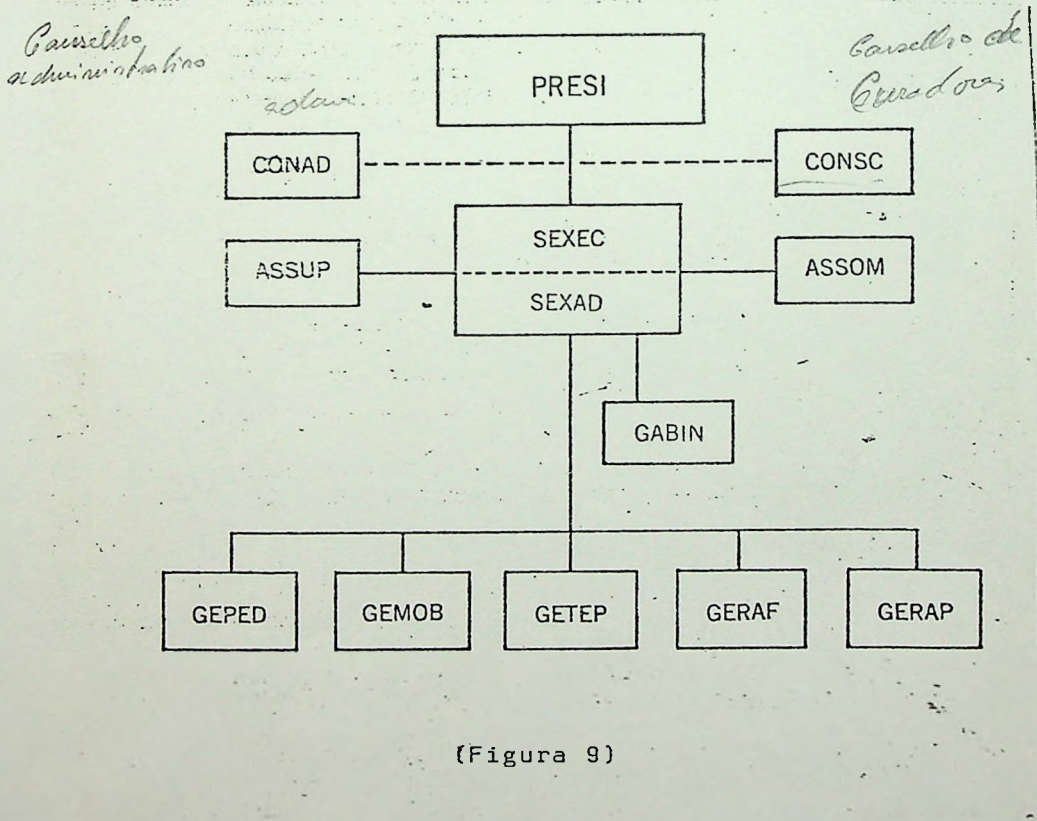
A primeira delas foi distribuída aos membros das Comissões Municipais, apresentando de forma simplificada e predominantemente gráfica os objetivos, a organização e o funcionamento do MOBRAL. Esse veículo foi também aproveitado para fazer descer à base da organização os fluxos de especialização, dando um sentido de homogeneidade aos três níveis básicos do sistema, não previsto anteriormente pelo movimento na fase de campanha (Figura 8).



[Figura 8]

O folheto "Sistema MOBRAL", por seu turno, de conteúdo mais sofisticado, foi distribuído ao pessoal do MOBRAL Central, das Coordenações Estaduais bem como aos interessados do exterior da organização. Agora o veículo comunicava as normas de funcionamento, os programas e projetos em estilo direto e leve. Organizacionalmente, o Sistema MOBRAL apresentava-se com seu

fluxograma de interrelacionamentos básicos e com um organograma já adequadamente atualizado com a inclusão da Gerência de Treinamento e Pesquisa (GETEP), órgão em regime de implantação na época e derivado das necessidades evidentes da profissionalização dos quadros de pessoal assim como conhecimento mais científico das realidades de envolvimento do MOBRAL. Outrossim, incluíam-se a Presidência e os dois conselhos, o de administração (CONAD) e o de curadores (CONSC). A Figura 9 apresenta essa estrutura hierárquica que foi julgada conveniente apenas até o nível de gerências do MOBRAL Central.



Além das prioridades estabelecidas pela ASSOM com referência à consolidação do Sistema MOBRAL, a estratégia organizacional previa a abordagem do planejamento & controle. A providência assumida foi a da criação, ainda em 1973, de uma Assessoria de Controle (ASCON) que passou a desenvolver as informações derivadas dos boletins de frequência, das atividades, dos projetos e programas. A intenção principal era de acom-

panhar os acontecimentos chaves na operação do sistema de modo a não se perder o rumo da organização, como também instrumentalizar o planejamento, ainda funcionando casuísticamente, na base da abordagem por projetos.

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

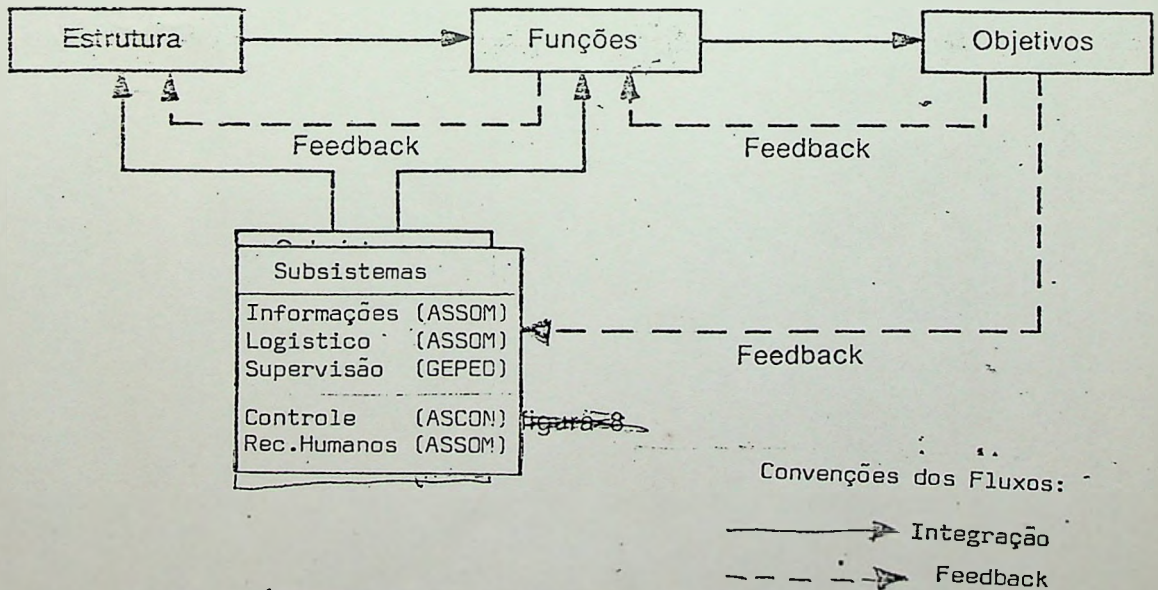
A mesma tendência foi assinalada com referência ao SIIMO e o SUSUG uma vez que nada mais eram do que subsistemas organizacionais, isto é, segmentos da organização tratados como autônomos, com responsabilidade gerencial e observação de resultados.

Efetivamente o SIIMO e o SUSUG penetravam por todo o Sistema MOBRAL e funcionavam no nível do MOBRAL Central através de "Comitês de Direcionamento" em razão da necessidade de envolvimento das gerências e assessorias em suas operações. Quando as decisões não eram originadas dos Comitês - que incluíam os gerentes e chefes de assessorias ou seus adjuntos - os encarregados desses "subsistemas" procuravam entendimentos bilaterais visando participação conjugada no atingimento dos objetivos.

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

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

O que ficou naturalmente constatada era a solução do uso dos subsistemas para equilibrar o funcionamento das gerências, assessorias, coordenações estaduais e comissões municipais. Tínhamos, assim, o cruzamento de atividades de natureza diversa porém necessariamente compatíveis em relação aos objetivos e à integração da organização. A correspondente concepção em fluxograma então estabelecida é mostrada na Figura 10, na qual são assinaladas as assessorias e gerências onde estavam sediadas as coordenações dos subsistemas.



(figura 10)

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

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

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

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

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

De resto, ainda com relação à fase de consolidação do Sistema MOBRAL, cabe mencionar a evolução das normas para uma posição de maior flexibilidade e a criação dos "órgãos periféricos", também denominados de "centros", novos <sup>2</sup> elementos representativos de uma descentralização "induzida" do MOBRAL Central.

A experiência das normas padronizadas, com flexibilidade "tolerada", mostrara necessidade de descentralização tendo em vista o funcionamento do MOBRAL de maneira sistêmica. A autonomia das partes implicava, sensivelmente, em permitir uma normatização própria em cada área especializada.

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

| NIVEIS DE<br>NORMATIZAÇÃO | CARACTERÍSTICAS         | CONTEÚDO   | PRODUTORES                             | M E I O S  |
|---------------------------|-------------------------|--|--|--|
| Sistema<br>Mobral         | Generalização           | Estrutura +<br>Funções +<br>Política<br>Administra-<br>tiva. | SEXEC<br>SEXAD<br>ASSOM                | Esquemas +<br>Conceituações<br>Genéricas                                     |
| Subsistemas               | Integração<br>Funcional | Interrela-<br>cionamento.                                    | ASSOM<br>ASCON                         | Fluxogramas de in-<br>terrelacionamentos<br>e orientações ope-<br>racionais. |
| Padronização              | Uniformização           | Modelos  | ASSOM<br>ASCON<br>GERÊNCIAS<br>CENTROS | Tabelas<br>Formulários<br>Catálogos<br>Modelos                               |
| Operações                 | Especificação           | Sequência<br>de<br>Ações                                     | GERÊNCIAS<br>CENTROS                   | Instruções<br>de<br>Serviço  |



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

A autonomia já caracterizada para as gerências não era suficiente para o GETEP e o novo órgão para acionar os programas de cultura, tendo em vista a peculiaridade de funcionamento e a decorrente necessidade de um padrão administrativo próprio.

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

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

7

## A MATURIDADE DO SISTEMA

O final de 1973 encontra o MOBRAL na plenitude do alcance de seus objetivos. Todos os 3 953 municípios do Brasil já eram atingidos pelo sistema, ~~acontecimento inédito no país~~, e 5 milhões de alunos tinham sido incorporados às classes durante o ano, alfabetizando-se 2 milhões (40%). O programa de Educação Integrada, por seu turno, alcançava 1 milhão de alunos em 1984 municípios.

Ainda em termos quantitativos o Sistema MOBRAL exibia 25 mil membros voluntários nas Comissões Municipais. Estas, por sua vez, organizavam 92 mil classes por semestre, com igual número de alfabetizadores, funcionando em escolas (37%), residências particulares (32%), sítios ou fazendas (13%) e mesmo ao ar livre (1%)\*, predominantemente nas áreas rurais (67% das classes).

Apoiando e incuzindo essas atividades estavam atuando 3700\* supervisores municipais (não remunerados pelo MOBRAL e geralmente cedidos pelas prefeituras), 735 supervisores de área (média de 1 para cada 8 municípios) e 91 supervisores estaduais.

O total de pessoal das Coordenações e do MOBRAL Central atingia a 1400 e os recursos financeiros movimentados pela organização no ano em evidência alcançava 263 milhões de cruzeiros (aproximadamente US\$ 44 milhões).

Embora apenas no quarto ano de funcionamento, o MOBRAL no início de 1974, mostrava sinais de estar em plena fase de realização, na conformidade da curva de evolução das organizações (Figura 1). Consolidada a reorganização, o sistema transparecia simultânea convivência de características de flexibilidade, de rigidez e de decadência.

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

---

\* a diferença para 100% refere-se a ausência de informações

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

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

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

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

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

Como já registrado anteriormente, a estratégia da ASSOM era otimizar o planejamento ponderadamente com a casuística intensa. Entretanto, a dicotomia dessa função, criada pela existência de ASSOM e ASSUP, conduzia a contradições frequentes na assessoria no Secretário Executivo e, em diversas ocasiões, a confrontações de ordem pessoal.

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

Essa alternativa viria de encontro a uma pressão cada vez mais evidente nos primeiros meses de 1974, no sentido de uma racionalização do orçamento ainda sujeito a uma composição desintegrada e irreal. Uma única assessoria de meios e fins tornaria mais viável a racionalização do uso dos recursos pelos diferentes órgãos do Sistema, principalmente no ano em que, pela primeira vez, o MOBRAL não apresentaria superavit,

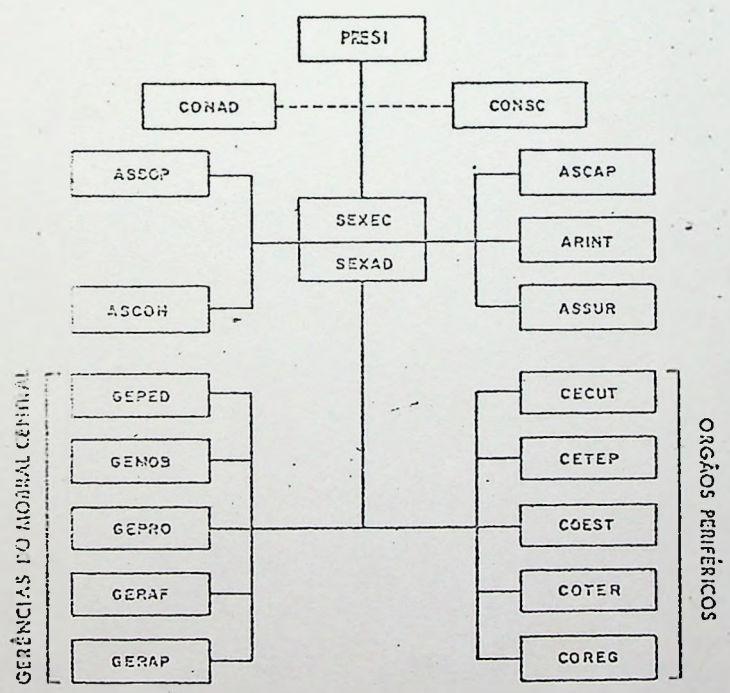
Por outro lado, consistindo a ASSOP no órgão de planejamento de meios e fins do Sistema MOBRAL, era possível implementar a idéia, derivada de diversos pontos da organização, de que os coordenadores dos Subsistemas deveriam trabalhar em conjunto visando compatibilização.

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

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

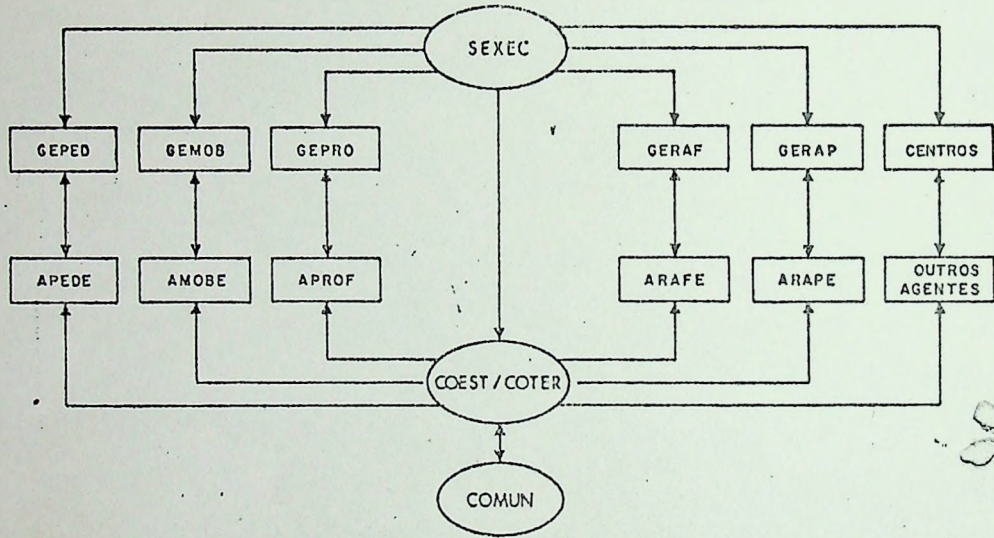
Em termos de configuração o Sistema MOBRAL agora passava a ser representado por um organograma e tres fluxogramas, ordenados numa única norma, conforme previsto na política de normatização. As figuras 11, 12, 13 e 14 mostram esses ângulos do Sistema, sendo esclarecedores os seguintes aspectos:

# ESTRUTURA DO MOBRAL



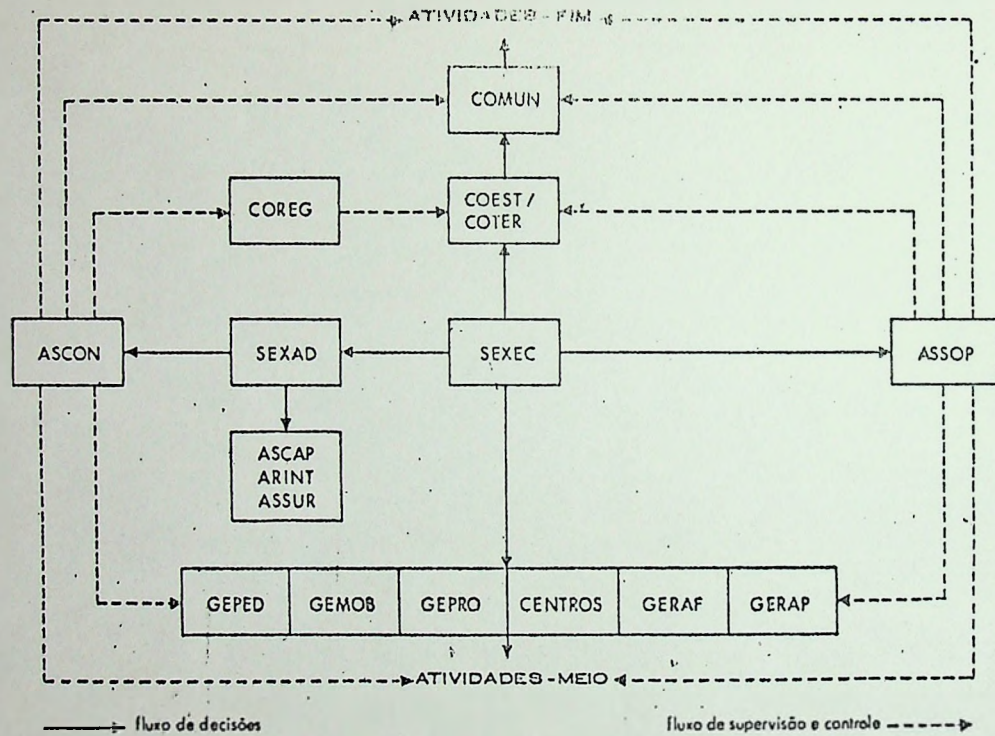
(Figura 11)

*[Handwritten signature]*



→ fluxo de decisões  
↔ fluxo de normas, supervisão e controle  
assistência técnica e orientação estratégica

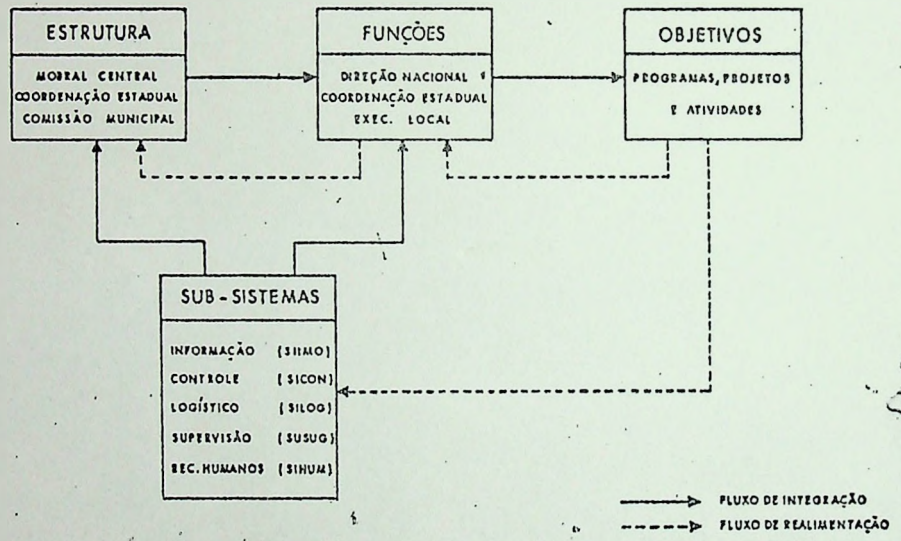
(Figura 12)



(Figura 13)

Arquivo 3-2-N7402 Folha 1

14



(Figura 14)

SISTEMA MORAL - INTEGRAÇÃO OPERACIONAL



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

(ii) os interrelacionamentos básicos passaram a ser denominados de "perspectiva estadual e municipal", mais significativo quanto ao que representam; neles foram incluídos a GEPRO e o correspondente agente de profissionalização (APROF), assim como os Centros com seus possíveis agentes estaduais;

(iii) o fluxograma de coordenação passou a ser denominado de "perspectiva nacional" também mais significativo; nesse caso foi representada a nova posição do SEXAD, tentativamente mais funcional, decidindo sobre as antigas assessorias pessoais do SEXEC e sobre a ASCON;

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

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

A decadência, por outro lado, foi interpretada através do aparecimento de bolsões de resistência quanto às inovações re

presentadas pela ação do SIIMO (subsistema de informações) e da ASCON (subsistema de controle), as quais, mesmo antecedi - das por sessões de esclarecimento e treinamento, foram progr~~e~~sivamente categorizadas como "burocráticos".

Esse "conservadorismo" organizacional, especialmente por parte das pessoas de formação superior do MOBRAL Central, mostrou uma outra faceta da orientação de "reforma permanente" assumida pelo Sistema. O ritmo intenso de funcionamento e, conseqüentemente, a rapidez das respostas do ensaio e erro, criaram a percepção de que o balanceamento entre mudança e estabilidade é muito delicado: mudanças mal introduzidas originam confusão, ao passo que estabilidade mal dirigida torna-se estagnação.

Essas condições, referidas ainda à curva da evolução das organizações (Figura 1), não davam margem de dúvidas de que a estratégia organizacional, <sup>a partir de 1974</sup> teria como base a flexibilidade, razão da própria eficiência e talvez sobrevivência do Sistema MOBRAL.

A observação da evolução do Sistema durante <sup>o período 1972/1974</sup> ~~o ano de 1974~~ originou algumas interpretações significativas que dão melhor entendimento à flexibilidade colocada em pauta.

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

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

Outra normalidade dos sistemas organizacionais é a superposição de "timings" (ritmo de funcionamento) dos diferentes órgãos, embora a tendência seja interpretar tais casos como falta de coordenação.

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

A questão dos "timings" diferenciados e superposicionados pode ser também aplicada às funções. Contrariando as concepções de FAYOL, as funções, numa organização estruturada em sistema, não se apresentam complementares. No caso MOBRAL, o controle foi estabelecido após o planejamento com critérios e ritmos próprios. Operacionalmente o acoplamento com o planejamento acontecia em condições eventuais, de acordo com as necessidades. A rejeição do controle por parte dos órgãos, fim não se deve à ineficiência porém, provavelmente, ao fato de que os sistemas sociais desejam planejamento mas não controle.

No nosso entendimento, o elemento catalizador<sup>VA</sup> desses diferentes "timings" e fases <sup>São os</sup> ~~o~~ objetivos ~~gerais~~ do sistema. No MOBRAL essa proposição era evidenciada quanto aos órgãos em decadência ou em situação de rigidez. A Gerência de Mobilização, por exemplo, não foi capaz de se adaptar aos propósitos assumidos pela organização, mesmo com mudança frequente de gerentes, e se enquadrava na primeira qualificação; no referente à rigidez, o setor de treinamento do CETEP sempre se caracterizou por individualidade excessiva, em relação aos objetivos da organização, criando situações conflitantes de modo permanente.

Ainda como constatação para melhor compreensão da flexibilidade, é cabível citar a circunstância de multidisciplinaridade do pessoal de nível superior atuante no MOBRAL.

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

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

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

Outra constatação pertinente é a da flexibilidade naturalmente originada do ótimo de posicionamento dos Conselhos e da Presidência. De fato, um sistema organizacional funciona como uma orquestra, necessitando de uma direção que se faça presente nos momentos apropriados. Esse ponto focal de decisões não pode ter excessivas limitações quanto à atuação; no Sistema MOBRAL tem sido o caso do Secretário-Executivo.

Tradicionalmente, e de acordo com os atos legais que deram origem à Fundação MOBRAL, o Presidente e os Conselhos intervem nas linhas gerais da política a ser seguida pela organização: o Secretário-Executivo tem plena liberdade operacional e as correspondentes responsabilidades.

A alternativa do tipo "board" (conselho diretor) seria mais democrática, mais cabível em termos de serviço público, porém não ofereceria a flexibilidade vitalmente necessária a um sistema organizacional.

O risco de um dirigente geral, do tipo do Secretario-Executivo no MOBRAL, ser ineficiente e causar danos à instituição, é evidentemente maior do que na opção de "board", porém a solução não é alterar o sistema mas sim mudar o dirigente. Se não houver condições políticas de afastamento deste último elemento, o problema é outro que não de estrutura e funcionamento organizacional. Essa discussão traduz um consenso alcançado no MOBRAL através de cinco anos de atividades intensas e constituiria uma das explicações do sucesso operacional da entidade.

Finalizando, cabe comentar resumidamente sobre o MOBRAL como um "modelo" de organização e gerência para outras instituições.

Em tese, as condições de sistema fechado (estrutura, funções, normas, etc) são perfeitamente válidas para qualquer tipo de entidade de grande porte e de atividades complexas.

Além do exemplo dos modernos empreendimentos multinacionais, no Brasil podemos observar organizações como o FUNRURAL (órgão de previdência social dos habitantes das áreas rurais), a ABCAR (Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural) e a FUNABEM (Fundação do Bem Estar do Menor) que funcionam com critérios semelhantes ao MOBRAL e alcançam razoável eficiência operando com objetivos de grande complexidade.

Com efeito as organizações citadas só poderiam atingir seus objetivos por intermédio de esquemas de descentralização e autonomia e, em muitas condições, por envolvimento das comunidades locais. Os critérios rígidos da burocracia governamental embora existentes ganham maior eficiência diante da flexibilidade, criatividade e iniciativa das pequenas unidades operacionais.

Por outro lado, as circunstâncias de sistema aberto (pessoas, grupos, organização informal, etc) não devem ser extrapoladas.

Cada organização tem "personalidade" própria que depende de suas tradições, filosofia, objetivos, seleção e formação de seus participantes, qualidade das lideranças e, sobretudo, do meio socio-cultural onde estão inseridas. Conclusivamente essa especificidade somente permite indicação dos meios de equilíbrio dinâmico com as variáveis de sistema fechado, não oferecendo base para comparações e referências.

REFERÊNCIAS

DA COSTA, LAMARTINE P. -

- Esboço de Estratégia para a Implantação da Reforma Administrativa do MEC", CNRH-IPEA, Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, 1969.

DA COSTA, LAMARTINE P. e ROCHA, V.P.

- "MOBRAL: Sua Origem e Evolução", MOBRAL, Rio de Janeiro, 1973.

REIS VIEIRA, PAULO

- "Em Busca de uma Teoria de Descentralização", Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1971.

SCULDING, K.

- "Economics and General Systems" apud "The Relevance of General Systems Theory", E. LASZLO editor, G. Braziller INC, New York, 1972.

MURDICK, R.G. e ROSS, J.E.

- "Information Systems for Modern Management", Prentice-Hall, New Jersey, 1971.

SHAW, B. e MUST, J.

- "The Great Unknown China", The New American Library INC, New York, 1971.

MOBRAL

- "Manual de Administração", ASSOM - 1972, Rio de Janeiro.

LOPES CORREA, ARLINDO

- "Educação Permanente e Educação de Adultos no Brasil", MOBRAL-MEC, 1972.

MOBRAL

- "Sistema Integrado de Informações", ASSOM - 1973, Rio de Janeiro.

MOBRAL

- "Documento Básico", ASSOM - 1973, Rio de Janeiro,

MOBRAL

- "Sistema MOBRAL", ASSOM - 1973, Rio de Janeiro

MOBRAL

- "Manual de Administração - Volume I - Sistema MOBRAL" ,  
ASSOM - 1974, Rio de Janeiro.

DA COSTA, LAMARTINE P.

- "MOBRAL's Strategy for Adult Education in Brasil",  
International Council for Adult Education, Seminar  
"National Organizations for Co-operation in Adult  
Education", ESSEX, 1974,



## NOTA PRÉVIA (\*)

O Serviço de Estatística da Educação e Cultura, prosseguindo em sua praxe, torna público mais uma Sinopse: a referente ao Ensino Médio em 1961, precedida de breves comentários com base nos dados levantados pela Seção do Ensino Extraprimário.

No corrente ano, o ensino médio vem sendo ministrado em todo o território nacional através de 4 135 estabelecimentos, correspondentes a 7 287 unidades escolares, predominando as particulares (67%), seguidas das estaduais (25,4%), federais (4,4%) e municipais (3,2%), que abrigam um contingente de 1 308 000 estudantes, assistido por um corpo docente de 78 800 pessoas, representando 102 370 professores, se considerados tantas vezes quantos os cursos em que lecionam. Daquele efetivo estudantil, mais da metade (52,5%) se concentra nos Estados de São Paulo, Guanabara e Minas Gerais, absorvendo 49,6% do corpo docente.

Em relação ao ano anterior, a matrícula inicial apresenta um acréscimo de 11,2%, ou seja mais 131 000 alunos nos cinco principais cursos médios, sobressaindo grandemente o secundário com 73,4% do total, dado o número de matrículas do ciclo ginásial — 835 000 ou 81% de um total de 960,5 mil — que vem sendo feito também com o caráter de ciclo básico para ingresso ao 2.º ciclo, principalmente dos cursos comercial e normal. Esse predomínio do secundário, que no 1.º ciclo chega a 87%, cai para 41,6% no 2.º, pois a partir dessa fase é que ocorre como que uma definição do estudante com a procura de estabelecimentos de ensino de acôrdo com a tendência vocacional de cada um, ou o seu interêsse por uma carreira ou, ainda, com as suas condições econômicas.

No último decênio — 1952/61 — o ensino médio teve a sua matrícula mais que duplicada, conforme se vê na tabela abaixo que apresenta resultados absolutos e relativos, segundo os principais ramos. Entretanto, apesar dos aumentos absolutos que se verificam de ano para ano, a massa de estudantes dos cursos médios é de pouco significado se comparada à população total, ou, melhor, ao número de alunos da escola primária: para cada 100 destes, existem somente 16 de ensino médio, sendo de notar que a escola primária abrange apenas pouco mais da metade das crianças de 7 a 11 anos. Quanto aos ciclos, a sua proporção também reflete o número de pessoas que não prosseguem seus estudos: 30 alunos do 2.º ciclo para cada 100 do 1.º, ou seja, daquele total de 1 308 000 só 301 000 ou 23% estão freqüentando o 2.º ciclo.

(\*) Elaborada pela Seção de Estudos e Análises, do SEEC.

## MATRICULA DO ENSINO MÉDIO, SEGUNDO OS CURSOS - 1952/61

| ANO               | Total     | Agrícola | Comercial | Industrial | Normal  | Secundário |
|-------------------|-----------|----------|-----------|------------|---------|------------|
| NÚMEROS ABSOLUTOS |           |          |           |            |         |            |
| 1952.....         | 618 019   | 3 854    | 80 437    | 13 308     | 42 473  | 466 887    |
| 1953.....         | 681 258   | 4 098    | 95 406    | 13 845     | 48 724  | 513 525    |
| 1954.....         | 742 880   | 5 067    | 105 879   | 10 391     | 55 206  | 557 346    |
| 1955.....         | 808 553   | 4 802    | 117 527   | 20 360     | 60 286  | 603 518    |
| 1956.....         | 867 131   | 3 985    | 130 314   | 19 825     | 65 090  | 647 911    |
| 1957.....         | 942 391   | 4 388    | 144 867   | 21 109     | 70 917  | 695 023    |
| 1958.....         | 1 035 921 | 5 448    | 162 030   | 22 243     | 81 334  | 761 740    |
| 1959.....         | 1 106 504 | 5 772    | 176 108   | 22 942     | 84 604  | 817 078    |
| 1960.....         | 1 177 427 | 6 663    | 185 934   | 25 925     | 90 727  | 868 178    |
| 1961.....         | 1 308 044 | 6 694    | 209 733   | 30 759     | 100 369 | 960 489    |
| NÚMEROS RELATIVOS |           |          |           |            |         |            |
| 1952.....         | 100       | 100      | 100       | 100        | 100     | 100        |
| 1953.....         | 110       | 123      | 110       | 102        | 115     | 110        |
| 1954.....         | 120       | 131      | 122       | 105        | 130     | 119        |
| 1955.....         | 130       | 126      | 136       | 111        | 142     | 129        |
| 1956.....         | 140       | 104      | 151       | 108        | 153     | 130        |
| 1957.....         | 152       | 114      | 168       | 115        | 181     | 149        |
| 1958.....         | 168       | 141      | 187       | 121        | 191     | 163        |
| 1959.....         | 179       | 150      | 204       | 125        | 199     | 175        |
| 1960.....         | 191       | 173      | 215       | 141        | 214     | 186        |
| 1961.....         | 212       | 174      | 243       | 167        | 236     | 206        |

NOTA — Dados definitivos até 1959, inclusive.

Os dados da tabela supra mostram o desenvolvimento que vem tomando o curso comercial, que teve as suas matrículas quase 2,5 vezes aumentadas, ao passarem de pouco mais de 86 mil para quase 210 000, em dez anos; também o normal se apresenta em ritmo crescente, atingindo, neste ano, a marca das 100 000 matrículas, o que não deixa de ser auspicioso para os que desejam ver o país dotado de um magistério primário à altura do encargo: atualmente o corpo docente primário inclui mais de 40% de professores não normalista; os cursos agrícola e industrial são bastante inexpressivos em face das nossas necessidades nesses setores: o primeiro, com apenas 6 694 alunos, a maior parte no Rio Grande do Sul, Minas Gerais e São Paulo e o segundo, com 30 759, dos quais 15 512 em São Paulo.

Quanto ao curso secundário, pela sua importância, quer seja o 1.º ciclo, como fundamental ou básico para os demais cursos, quer seja o 2.º, como indispensável ao ingresso aos cursos superiores, por isso que constitui a maior parcela de estudante (73,4%) do total de nível médio, merece ter focalizado o grau de seletividade do ciclo ginasial que, em várias turmas observadas, revela que pouco mais da metade dos alunos matriculados na 1.ª série consegue alcançar o 4.º ano didático.

Sobre o seu 2.º ciclo ou colegial, é interessante observar-se a composição segundo o sexo do estudante, porquanto cada vez mais se acentua o incremento do sexo feminino, principalmente no curso clássico (no qual a participação masculina declina de 58% em 1950, para 34,5 neste ano), como condição in-

dispensável ao ingresso nos cursos universitários de filosofia, ciências e letras, freqüentados por maioria feminina. É o que confirma a série abaixo:

| ANO       | GINASIAL  |          |        |          | CIENTÍFICO |          |        |          | CLÁSSICO  |          |        |          |
|-----------|-----------|----------|--------|----------|------------|----------|--------|----------|-----------|----------|--------|----------|
|           | Absolutos |          | %      |          | Absolutos  |          | %      |          | Absolutos |          | %      |          |
|           | Homens    | Mulheres | Homens | Mulheres | Homens     | Mulheres | Homens | Mulheres | Homens    | Mulheres | Homens | Mulheres |
| 1950..... | 177 031   | 160 428  | 52,5   | 47,5     | 48 120     | 11 055   | 81,3   | 18,7     | 5 028     | 4 077    | 68,0   | 42,0     |
| 1951..... | 192 550   | 176 053  | 52,2   | 47,8     | 48 117     | 11 729   | 80,3   | 19,7     | 5 589     | 4 499    | 55,4   | 44,0     |
| 1952..... | 206 061   | 190 789  | 51,9   | 48,1     | 47 731     | 12 151   | 79,7   | 20,3     | 5 268     | 4 903    | 51,8   | 48,2     |
| 1953..... | 220 371   | 214 284  | 51,4   | 48,6     | 49 731     | 12 785   | 79,5   | 20,5     | 5 359     | 4 995    | 51,8   | 46,2     |
| 1954..... | 246 729   | 233 054  | 51,4   | 48,9     | 52 721     | 13 735   | 79,3   | 20,7     | 5 767     | 5 340    | 51,9   | 48,1     |
| 1955..... | 267 851   | 253 053  | 51,4   | 48,6     | 56 682     | 14 312   | 79,8   | 20,2     | 5 993     | 5 727    | 51,1   | 48,9     |
| 1956..... | 288 981   | 272 250  | 51,5   | 48,5     | 59 318     | 14 752   | 80,1   | 19,9     | 6 247     | 6 383    | 49,5   | 50,5     |
| 1957..... | 295 933   | 283 207  | 51,1   | 48,9     | 60 223     | 15 819   | 78,2   | 20,8     | 6 206     | 7 367    | 46,1   | 53,9     |
| 1958..... | 324 169   | 311 631  | 51,0   | 49,0     | 66 631     | 17 681   | 79,0   | 21,0     | 6 661     | 8 662    | 43,2   | 56,8     |
| 1959..... | 348 743   | 340 271  | 50,6   | 49,4     | 69 977     | 18 867   | 78,8   | 21,2     | 7 019     | 9 786    | 41,9   | 58,1     |
| 1960..... | 379 410   | 375 198  | 50,3   | 49,7     | 74 012     | 21 779   | 77,3   | 22,7     | 6 491     | 11 258   | 39,0   | 63,1     |
| 1961..... | 417 100   | 418 002  | 49,9   | 50,1     | 82 721     | 23 140   | 78,1   | 21,9     | 6 707     | 12 753   | 34,5   | 65,5     |

A distribuição das matrículas, segundo a dependência administrativa dos estabelecimentos, indica que o ensino médio encontra-se, em grande parte, a cargo de particulares, que abrangem 65,5% dos alunos, seguindo-se a esfera estadual com 29,3%, e a federal e a municipal com, respectivamente, 2,7 e 2,5%. O curso comercial está quase todo entregue à iniciativa privada (90,7%) e o normal praticamente dividido entre a órbita oficial e a particular, com algum predomínio desta (52%). É o que se vê a seguir, e mais a distribuição por ciclos, para melhor esclarecer o que já foi dito a respeito:

| CURSOS              | MATRÍCULA NO INÍCIO DO ANO LETIVO |   |          |           |            |                 |         |
|---------------------|-----------------------------------|---|----------|-----------|------------|-----------------|---------|
|                     | Total                             | Segundo a dependência administrativa do estabelecimento |          |           |            | Segundo o ciclo |         |
|                     |                                   | Federal   | Estadual | Municipal | Particular | 1.º             | 2.º     |
| Secundário.....     | 960 480                           | 20 286  | 312 297  | 23 851    | 604 055    | 835 162         | 125 327 |
| Comercial.....      | 200 733                           | 841   | 11 040   | 7 625     | 190 224    | 118 014         | 91 119  |
| Normal.....         | 100 360                           | 490   | 40 047   | 1 726     | 52 106     | 27 948          | 72 421  |
| Industrial.....     | 30 759                            | 9 509   | 10 922   | —         | 10 328     | 20 300          | 10 459  |
| Agrícola.....       | 6 694                             | 4 150   | 2 451    | —         | 93         | 4 883           | 1 811   |
| TOTAL { Absoluto .. | 1 308 044                         | 35 270  | 382 757  | 33 202    | 856 800    | 1 006 907       | 301 137 |
| %.....              | 100,0                             | 2,7   | 29,3     | 2,5       | 65,5       | 77,0            | 23,0    |

Para um exame mais minucioso e completando o que vem de ser dito, o conjunto de tabelas anexas oferece, para cada espécie de ensino e por Unidade da Federação, vários elementos, como sejam as unidades escolares, o corpo docente, a matrícula inicial e as conclusões de curso, distribuídos segundo os ciclos didáticos, a dependência administrativa e o sexo dos alunos.

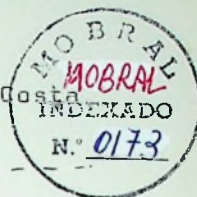
Rio de Janeiro, Outubro de 1961

### ~~Com a~~ escolas

Explicitando o contexto em que se colocam as políticas sociais e, dentre elas, as de educação, entende-se que o discurso das últimas não pode ser cabalmente entendido nas leituras mais distais. Ao longo de todo um período, por exemplo, a questão da escola única, universalizada é uma constante; todavia, <sup>o</sup> significado varia constantemente.

As reformas mais importantes, nos anos trinta, como a de São Paulo, visavam a permitir uma popularização da escola primária através de seu encurtamento no tempo e de uma simplificação de seu conteúdo. Ou seja, haveria uma escola completa para os estratos sociais mais elevados e outra para os estratos inferiores. Mais tarde, expande-se a rede escolar, mas sem que se mantenha o mesmo padrão com a qualidade decente e dos meios pedagógicos.

As promessas populistas, a sua vez, dirigem-se aos estratos sociais baixos, com pela extensão da escolaridade, por um plácido da rede de ensino médio secundário; enquanto a educação superior tem um crescimento contido até meados dos anos '60.



O estudo de caso do Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL) como um sistema organizacional, refere-se essencialmente à análise descritiva da evolução de um órgão interventor na área social com programas de massa.

Atingindo ritmo e escala incomuns de funcionamento, tanto em pessoas envolvidas (seis milhões aproximadamente, no total dos programas em 1974), como na área geográfica de abrangência (3953 Municípios brasileiros, ocupando 8,5 milhões de quilômetros quadrados), o MOBRAL constitui, por seus resultados e características, um verdadeiro laboratório no âmbito da Teoria da Organização e Gerência.

O cenário de atuação do MOBRAL é extremamente diferenciado e complexo. O Brasil é um país de grandes contrastes físicos e sociais. Dependendo da época do ano, o clima varia do equatorial na Amazônia e nevadas ocasionais no sul. A população é étnicamente diversificada, de origem europeia (portuguesa, italiana, alemã, espanhola) principalmente, africana e japonesa, integrada pela mesma língua (português) e em rápido processo de miscigenação.

O país já atingiu 100 milhões de habitantes - a décima posição mundial em população -, com um Produto Nacional Bruto de 80 bilhões de dólares em 1974, também o décimo do mundo. Visto comumente como uma nação em desenvolvimento, o Brasil apenas apresentou crescimento econômico importante no século atual, atingindo a taxas excepcionais nos últimos anos (média de 10% nos períodos 1968/1974).

As intensas transformações que tem ocorrido no Brasil, entretanto, confrontam-se com históricos problemas sociais de grande magnitude como o analfabetismo, subnutrição, condições sanitárias precárias, concentração de renda, desequilíbrios regionais, etc.

Alguns dados quantitativos dão significado as proporções e ritmo de alterações do universo social brasileiro: a população urbana

passou de 32 milhões em 1960 para 53 milhões em 1970, havendo uma expectativa de 80 milhões de 1980; o número de matrículas em 1960 era de 7,5 milhões no ensino primário, sendo, em 1972, de 14,5 milhões; para o ensino médio, ainda com referência a 1960 e 1972, as cifras são de 1,1 milhões e 5,3 milhões respectivamente; no nível universitário, o número de alunos passou de 100 mil em 1962 para 1 milhão em 1974.

Particularmente com relação ao analfabetismo, nosso foco de atenção, a tabela que se segue oferece uma visão de suas dramáticas proporções:

| A N O | População de 15 anos e mais. | Analfabetos de 15 anos e mais. | Percentual |
|-------|------------------------------|--------------------------------|------------|
| 1 940 | 23 639 769                   | 13 279 899                     | 56%        |
| 1 950 | 30 249 223                   | 15 272 432                     | 50%        |
| 1 960 | 40 187 590                   | 15 815 903                     | 39%        |
| 1 970 | 54 338 606                   | 17 936 887                     | 33%        |

FONTE: Censos Demográficos - FIBGE

Reconhecidamente um dos principais problemas da área social brasileira, tanto do ponto de vista de governo como da opinião pública de um modo geral, havia um consenso histórico de que o analfabetismo constituía o gargalo do desenvolvimento nacional.

Em setembro de 1970 inicia suas atividades o Movimento Brasileiro de Alfabetização, com a sigla "MOBRAL", correspondendo à iniciativa do Governo Federal para enfrentar o problema. Para isso uma parcela da receita da Loteria Esportiva, também fundada na mesma época, e um percentual do imposto de renda das <sup>empresas</sup> ~~pessoas jurídicas~~ foram destinados ao novo órgão que recebeu um regime jurídico de "fundação", vinculada ao Ministério de Educação e Cultura, para maior flexibilidade e autonomia nas ações.

A disponibilidade de recursos somou-se uma pragmática posição quanto à operação da entidade recém criada. A legislação governamental foi elaborada simples e resumidamente, permitindo ampla faixa de manobra dentro do objetivo geral de erradicação do analfabetismo e educação continuada de adultos.

+ Também optou-se prioritariamente pelo atendimento imediato à população urbana analfabeta - pela facilidade de acesso e impacto de um possível resultado a curto prazo - e pela concentração de esforços na faixa etária de 15 a 35 anos em razão de uma melhor rentabilidade econômica.

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

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

Um esboço de descentralização estrutural, ou "federal", foi alcançada pelo uso de coordenadores do movimento nos 22 Estados, 4 Territórios e Distrito Federal (Brasília) do País.

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

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

Numa organização do tipo "campanha" é evidente o predomínio da improvisação: o controle praticamente inexistia; os recursos financeiros eram aplicados casuisticamente, prevalecendo a sensibilidade para o alcance dos objetivos; a informação de retorno, constituída por simples boletins de frequência dos alunos, não era processada condignamente e nem redundava em racionalização das decisões; a comunicação oral sistemática inibia o uso de normas e registros escritos para uma progressiva racionalização operacional, e o crítico do "ensaio e erro" era a diretriz gerencial básica.

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

Esse esquema improvisado de funcionamento - caracterizado principalmente por notável agressividade gerencial por parte dos coordenadores estaduais, assim como pela mística e emoção do envolvimento comunitário - conduziu o movimento a resultados bastante satisfatórios: ainda em 1970, 613 municípios assinaram convênios com o MOBRAL atingindo a 510 mil alunos dos quais 169 mil foram alfabetizados (produtividade de 33%); no ano seguinte, 1971, um total de 3 405 municípios estavam incorporados ao movimento, somando 2 milhões e 500 mil alunos, sendo efetivamente alfabetizados aproximadamente 1 milhão e 93 mil, e elevando-se a produtividade para 44%.

#### + A RACIONALIZAÇÃO E O DELINEAMENTO DO SISTEMA

A escala elevada de funcionamento e a manutenção do estilo de campanha conduziu o MOBRAL rapidamente para uma situação de dissolução administrativa. Os setores financeiro e de apoio do MOBRAL CENTRAL não estavam capacitados a acompanhar a velocidade de expan



são do movimento e, nos Estados, as coordenações tornavam-se excessivamente autônomas - por indução dos próprios objetivos -, originando progressiva desintegração e descaracterização das condições iniciais.

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

Isto somado à pressão da burocracia do Ministério da Educação no sentido de levar o MOBRAL a se conduzir de acordo com os critérios administrativos da administração pública, permitia antever a transformação do MOBRAL Central em um órgão típico burocrático, na tradicional forma piramidal e departamental. Também era previsível, de acordo com estudos técnicos anteriores (vide: "Esboço de Estratégia para a Implantação da Reforma Administrativa no MEC", Lamar-tine P. Costa, CNRH-IPEA, 1969), o surgimento de pressão centralizadora da entidade federal sobre seus desdobramentos estaduais e municipais, conforme tendência histórica da educação nacional.

Entretanto, a mudança do Secretário-Executivo e das demais funções-chaves no MOBRAL Central, no início de 1972, criou condições para uma reversão das expectativas.

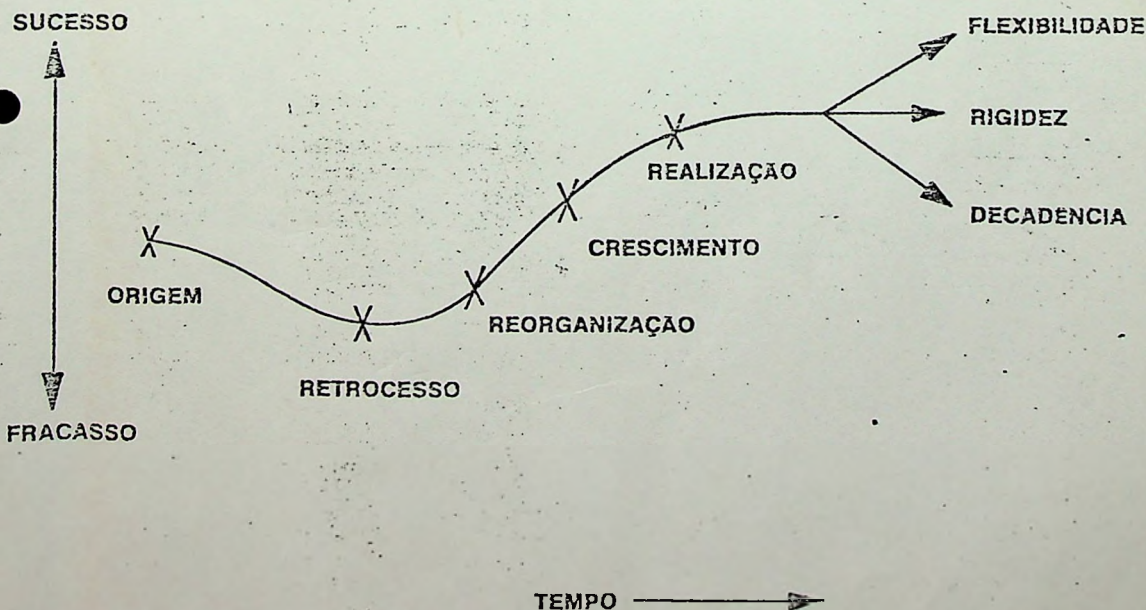
De imediato, entre as diversas medidas assumidas, pretendeu-se realizar uma reorganização, tentando-se evitar o estrangulamento da entidade nas suas dimensões administrativas. Tecnicamente a abordagem do problema foi estipulada a partir de um diagnóstico e de uma concomitante análise da situação, a luz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

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

- a) pontos de estrangulamento em excesso, originados principalmente da ausência de circulação adequada de informações e de treinamento do pessoal envolvido nas diferentes tarefas;
- b) casuística (casos diversos que pressionam os dirigentes por soluções imediatas) intensa e variada, não permitidora de iniciativa sobre os fatos;
- c) ausência de especialização (todos fazem tudo...);
- d) objetivos não claramente definidos ou frequentemente alterados;
- e) ausência de coordenação nas ações;
- f) administração improvisada, com exceção de alguns critérios financeiros, de compras e prestação de contas;
- g) tendência ao isolamento entre os diferentes grupos que compõem o MOBRAL Central;
- h) pressão externa de outras entidades envolvidas ou que desejam envolver-se com o MOBRAL, provocando distorções nas prioridades;
- i) tendência latente ao empreguismo;
- j) inconsciência quanto ao uso da moderna tecnologia administrativa;
- l) uso desproporcionado dos meios existentes em relação aos fins;
- m) receio à inovação, usualmente observada como risco dos resultados já alcançados;
- n) ausência de critérios de seleção e de observação de produtividade do pessoal;
- o) transmissão de conhecimentos e experiência por via oral, dificultando a sistematização de informações e a substituição de pessoal nas diferentes rotinas;
- p) inexistência de critérios de supervisão e controle;
- q) incapacidade profissional <sup>de</sup> importante parcela do pessoal;
- r) resistência ao reajustamento de ações desencadeadas;
- s) estratificação das funções chaves.

A interpretação desses fatos foi ligada à curva de evolução das organizações (figura 1), bastante conhecida em Organização e Gerência, através da qual se identificou o MOBRAL na fase de retrocesso. Algo semelhante deveria acontecer proximamente com as coordenações estaduais que funcionavam ainda na fase pioneira de "campanha" mas que já estavam exibindo os primeiros sinais de exaustão vindos de cima para baixo.

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



(Figura 1)

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

O problema da descentralização ótima tem sido intimamente ligado a evolução das grandes organizações. Um dos principais momentos históricos da ciência da Administração foi o da descentralização federal ou estrutural levada a efeito em 1921, na General Motors americana, hoje a maior empresa do mundo. Atualmente a teoria identifica e recomenda tipos diferentes de descentralização conforme as características das organizações.

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

- a) quanto maior o número de unidades locais no país, tanto maior o grau de descentralização;
- b) quanto mais velho o país, mais alto o grau de descentralização;
- c) quanto maior o produto nacional bruto, mais alto o seu grau de descentralização;
- d) quanto maior o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, mais elevado seu grau de descentralização;
- e) os países mais urbanizados são mais descentralizados do que os menos urbanizados;
- f) os países industrializados são mais descentralizados do que os países agrícolas.

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

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

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

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

Do ponto de vista do relacionamento de autoridade, MURDICK e ROSS, autores americanos, analisaram o problema sob o enfoque da delegação. Esta tem dois extremos, centralização absoluta e descentralização absoluta; o ótimo, nesse caso, desloca-se de acordo com:

- 1) personalidade dos delegadores;
- 2) custo (as decisões centralizadas são as mais caras);
- 3) uniformidade política (quanto mais uniforme, menor a necessidade de delegação);

- 4) complexidade da organização (maior complexidade significa maior controle e centralização de autoridade);
- 5) tradição da atividade;
- 6) existência de bons gerentes (encoraja a delegação).

A ponderação desses informes técnicos sobre a descentralização ótima em relação ao MOBREAL indicou a manutenção do estilo de funcionamento das Comissões Municipais e da descentralização "federal" das Coordenações Estaduais, tendo em vista que esse tipo de relacionamento governamental constitui uma das causas de desenvolvimento econômico e social. Isto implicaria, evidentemente, em criar um sistema de comunicações eficiente.

Por outro lado, no referente ao esquema de delegação, optou-se por uma descentralização "preventiva" internamente nas Coordenações Estaduais, antes da repetição do descontrole administrativo que atinge o MOBREAL Central. Também passaria a ser tratados como normais as deficiências apresentadas pelo precário relacionamento entre MOBREAL Central, Coordenações Estaduais e Comissões Municipais, de maneira a neutralizar as reações centralizadoras dos diversos níveis de decisão.

Quanto ao MOBREAL Central, particularmente, a ponderação dos itens de MURDICK e ROSS mostrou viabilidade na divisão dos poderes do Secretário-Executivo, descaracterizando o sentido de "campanha" da organização.

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

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

Dada a existência de um ambiente emocional positivo por parte do pessoal das atividades-fim em relação aos propósitos da organização, procurar-se-ia manter tal disposição, estimulando-a quando possível. Todo o esforço da reorganização, nessas circunstâncias, poderia ser concentrado sobre o sistema fechado da entidade.

Teoricamente isto significaria deixar o sistema aberto funcionar dentro de suas características naturais. O treinamento de pessoal, recomendado pelos padrões normais de aperfeiçoamento de organizações, poderia ser adiado e o estilo gerencial consistiria na liderança dos grupos, pura e simplesmente.

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

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

Também em condições preliminares, a saída consistiria em usar explícita e enfaticamente o "ensaio e erro", especialmente porque no MOBREAL o ciclo estímulo-resposta mostrava-se inusitadamente rápido, viabilizando tal tipo de orientação.

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



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

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

O sucesso de tal orientação pode ser avaliado no setor social pela grande eficiência dos serviços de saúde. Na base comunitária opera o chamado médico-de-pés-descalços (benefact-doctor), treinado em cursos de curta duração, que só remete aos hospitais os casos fora de sua capacidade de intervenção. A orientação preventiva classes "médicas" nas 26 000 comunas do país, permitiu que se eliminassem as doenças derivadas de carência de saneamento básico, tarefa considerada impossível anteriormente; outrossim, o descongestionamento dos hospitais melhorou progressivamente a qualidade dos serviços que, em alguns casos, alcançaram renome internacional.

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

Os desvios administrativos detetados pelo diagnóstico, ponderados pelos posicionamentos teóricos, resultaram numa orientação estratégica que parecia vir de encontro à necessidade de reorganizar o MOBRAL sem reduzir seus ímpetos.

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

O ensino de massa - que não é "massificador" pela metodologia adotada - devidamente integrado e motivado <sup>feito</sup> (simbolismo da erradicação do analfabetismo, poderia se compor com as providências assumidas visando a implantação de um modelo dualista de organização e gerência. A figura 2, mostra a lógica dessa proposição.

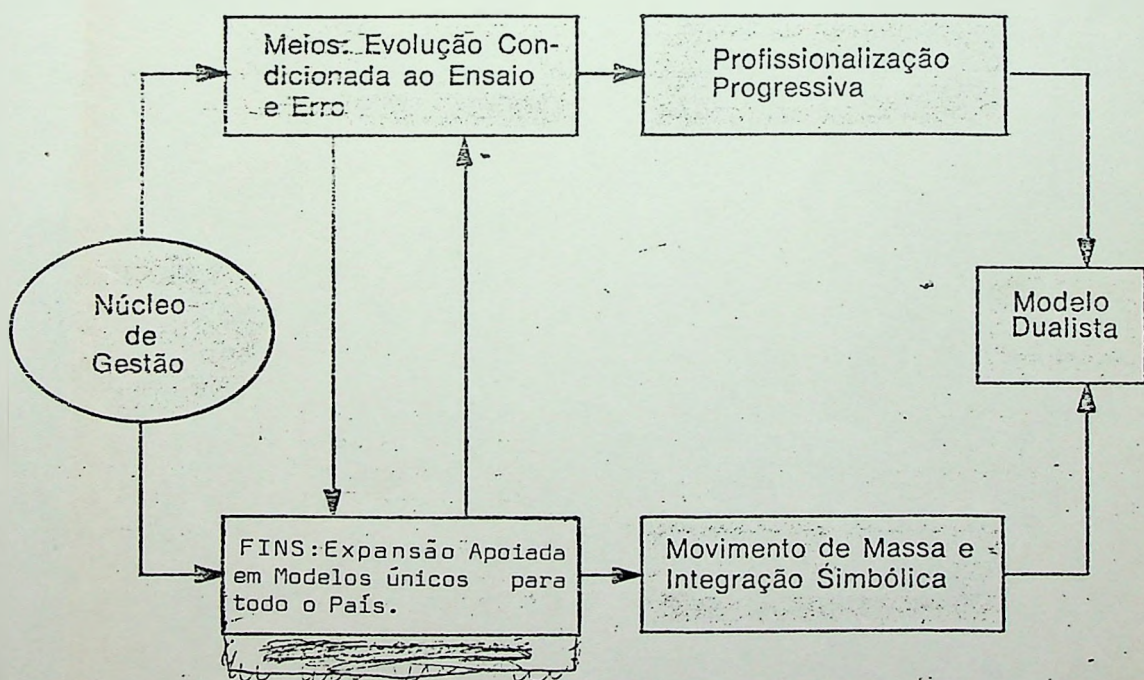


figura 2

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

De fato, a alternativa da abordagem sistêmica viria de encontro a uma tendência moderna da organização e gerência, bem como atenderia as peculiaridades de um MOBRAL composto de partes necessariamente autônomas, desagregadas em grande número sobre área de proporções continentais, com graus e tipos diferentes de descentralização e operando num dualismo (simples x complexo) operacional.

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

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

O instrumento de implantação de medidas que <sup>Indessum vir</sup> ~~vissem~~ de encontro a esse objetivo foi a criação de uma Assessoria de Organização e Métodos (ASSOM), ainda no início de 1972, que atacou de imediato os problemas de racionalização administrativa do MOBRAL Central.

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

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

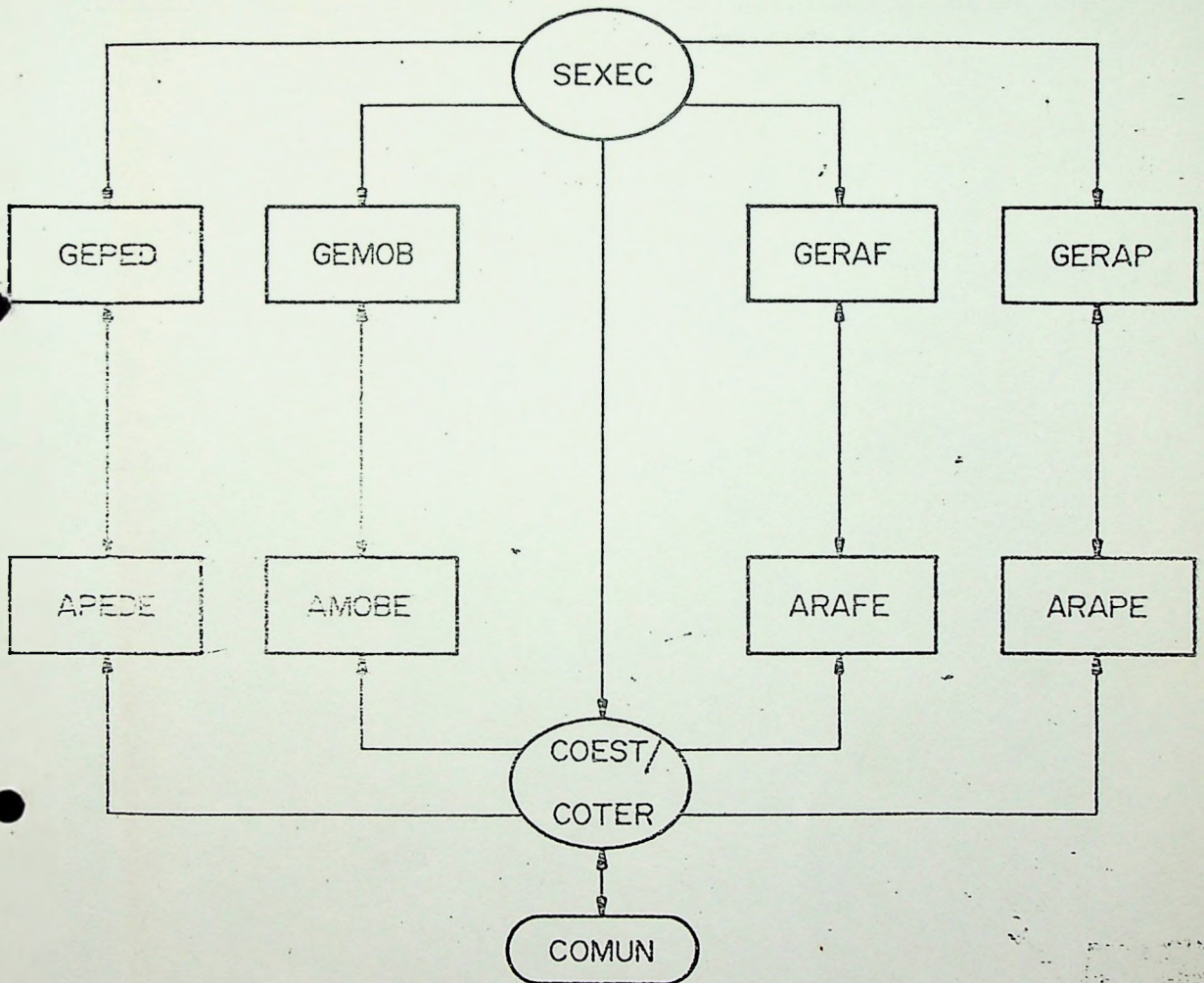
A ASSOM, paralelamente à problemática dos pequenos casos na racionalização da organização, começou a esboçar o Sistema MOBREAL dentro da doutrina do ensaio e erro.

O quadro de referência para esse esboço progressivo foi o da lógica da estruturação sistêmica que antevê as organizações dentro de cinco dimensões de compatibilização: hierarquia, trabalho, resultado, decisão e interrelacionamento. Metodologicamente, essas dimensões são observadas em suas características através de análises e sínteses, sequencial ou simultaneamente, procurando focalizar a realização das tarefas chaves que conduzem aos objetivos da organização.

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

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

A figura 3 transmite o primeiro esquema de interrelacionamentos básicos do MOBRAL, cujas características e estratégia de implantação são examinadas a seguir, conforme a lógica da estruturação sistêmica:



CONVENÇÕES:   
 —————> fluxo de decisões   
 - - - - -> fluxo de normas, supervisão e controle, assistência técnica e orientação estratégica.

SIGLAS: SEXEC - Secretário-Executivo; COEST - Coordenação Estadual;  
COTER - Coordenação Territorial; COMUN - Comissão Municipal;  
GEPED - Gerência Pedagógica; GEMOB - Gerência de Mobilização;  
GERAF - Gerência Financeira. GERAP - Gerência de Apoio;  
APEDE - Agente pedagógico; AMOBE - Agente de mobilização;  
ARAPE - Agente financeiro;  
ARAPE - Agente de apoio

(FIGURA 3)

(i) HIERARQUIA/TRABALHO

- orientação dos interrelacionamentos das funções principais do movimento, enfatizando as facilidades de acesso e autonomia entre os três níveis básicos de decisão: MOBRAL Central, Coordenações Estaduais (COEST) e Comissões Municipais (COMUN);
- disposição horizontal dos órgãos especializados de fins e meios, de modo a não criar interferências no processo decisório, como poderia acontecer em uma esquematização vertical, com diversos graus ou níveis de decisão;
- criação de fluxos descentralizados, nas áreas de especialização, de normas, supervisão e controle, assistência técnica e orientação estratégica, prevendo-se também uma base para a profissionalização e o treinamento de pessoal;
- entendimento fácil e rápido da representação gráfica do sistema a fim de que possa ser assimilado pelo elevado número de pessoas envolvidas;
- ênfase na importância secundária dos aspectos hierárquicos realçando interrelacionamentos e objetivos.
- consolidação da autonomia das COEST e das COMUN definindo-a como iniciativa de assumir opções quanto ao atingimento dos fins, conforme a peculiaridade das situações locais e observadas as normas nacionais a serem emitidas pelo MOBRAL Central;

- 100  
10/10/1978*
- <sup>M</sup>~~M~~aximo apoio à iniciativa dos gerentes com respeito a operação, tendo em vista a necessidade de liderança sobre equipes e grupos funcionando no "estilo gerencial" do MOBRAL, ou seja, sistema aberto ou organização informal;
  - <sup>O</sup>~~O~~rientação das gerências-meio (GERAP e GERAFF) para a estruturação funcional de FAYOL, a mais eficiente para pequenas organizações que processem recursos, seguindo os princípios básicos de hierarquia, unidade de comando, amplitude de controle e especialização, assim como apoiando-se em organograma próprio com distribuição em setores e núcleos;
  - <sup>O</sup>~~O~~rientação das gerências-fim (GEPED e GEMOB) para a estruturação matricial, a mais cabível para organizações que processam projetos e conhecimentos de um modo geral, em melhor aproveitamento da multidisciplinaridade dos técnicos existentes e do trabalho em equipe no campo;
  - <sup>O</sup>~~O~~missão de normas nos moldes tradicionais, padronizadas e publicadas em manuais, visando reduzir o ímpeto da improvisação; permissão, concomitante, via oral, para atuar flexivelmente em relação às normas tendo em vista um enfoque mais de referência do que de ordem;
  - <sup>O</sup>~~O~~nsiderar o planejamento e o controle funções ligadas à maturidade da organização e, portanto, pressionar a evolução do Sistema MOBRAL através de projetos (project approach) e estes, somados à rotinas operacionais, devendo conviver com a casuística (casos de pequena importância que pressionam os gerentes para decisões imediatas), característica de risco normal nos órgãos de intervenção no ambiente social;

#### (ii) RESULTADO/DECISÃO

- conscientizar a organização para objetivos, em todos os níveis e áreas de atividades, uma vez que as interfaces (pontos de ligação), numa organização sistêmica, são regulados pelos resultados a serem alcançados assim como os fluxos de interrelacionamento (não confundir com "Gerência por Objetivos" que é um método de implantação a longo prazo e mais

pertinente a organização do tipo "linha-de-montagem".

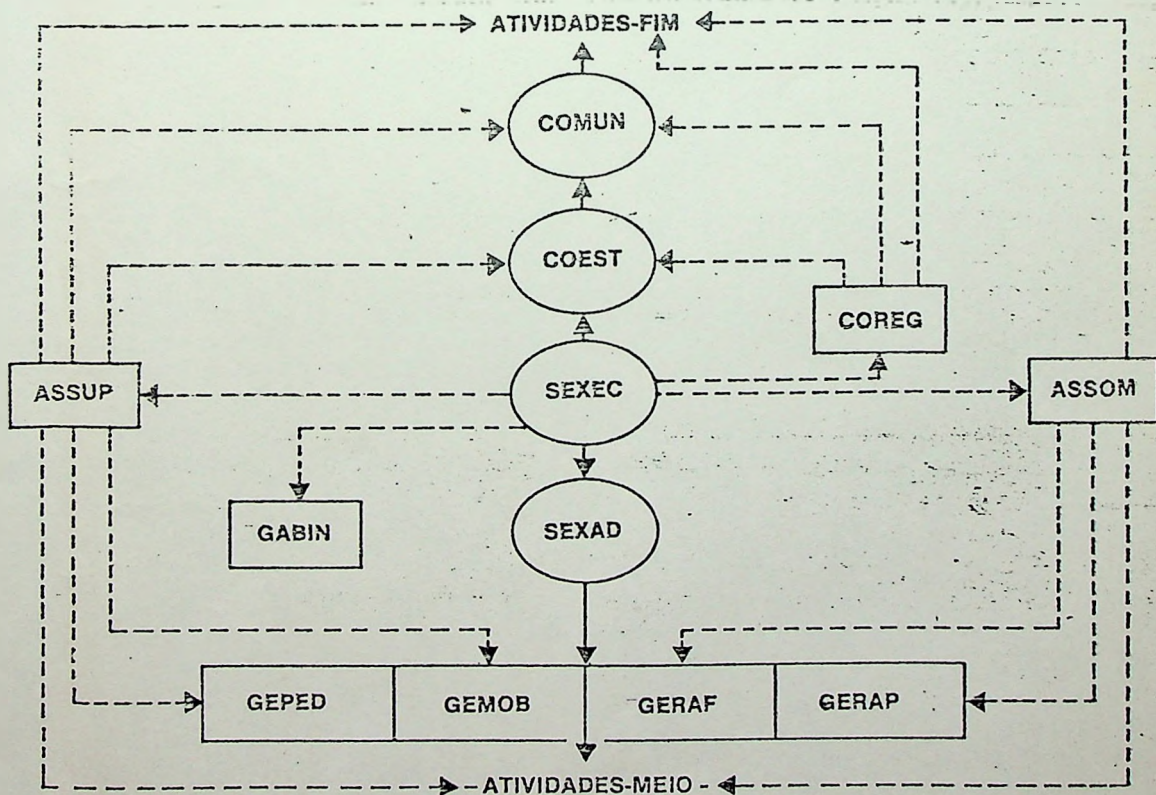
- interpretar a descentralização no MOBRAL como vertical, no caso estrutural (ou federal) das COEST e COMUN, e horizontal com referência a delegação de poderes dos agentes em relação às gerências;
- manter o tronco principal dos fluxos de decisão - compreendido pela ligação SEXEC-COEST-COMUN - livre de qualquer interferência, para viabilizar a de <sup>2</sup>o direta e rápida entre os três níveis da organização;
- permitir às COEST estruturação própria em torno da configuração básica de coordenador-agentes, assim como critérios também peculiares no sentido de compatibilização das decisões do coordenador e da orientação estratégica originada das gerências do MOBRAL Central.

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

A alternativa de se procurar desenhar o Sistema MOBRAL através de esquemas de entrada-saída-processo-realimentação não se mostrou válida tendo em vista que efetivamente o interrelacionamento básico é de "subsistemas" assim interpretados os agentes, gerências, coordenações, Comissão Municipal, etc. Esses subsistemas poderiam ser observados internamente pelos relacionamentos de entrada-saída-processo-realimentação de <sup>m</sup> modo mais claro, o que foi realizado não por fluxograma mas pelas normas.



O que surgiu naturalmente como necessário foi um outro fluxograma para comunicar o Sistema MOBRAL observado do ponto de vista do MOBRAL Central, interrelacionando os órgãos internos com os externos e visando coordenação e estabelecimento de uma perspectiva nacional. Nesse esquema (figura 4) foi incluída a assessoria criada homologamente à ASSOM para cobrir as atividades-fim e então denominada de ASSUP (Assessoria de Supervisão e Planejamento); a figura das Coordenações Regionais (COREG) deslocadas para a condição de órgão de assessoria; o Gabinete (GABIN), elemento estabelecido para funcionar como um Estado-maior pessoal do Secretário-Executivo, dado o congestionamento de informações para a decisão nesse ponto central do sistema, e a figura auxiliar do Secretário-Executivo Adjunto (SEXAD).



(FIGURA 4)

CONVENÇÕES

Fluxo de supervisão e controle - - - - -

Fluxo de decisão —————

Os esclarecimentos formais sobre esse esquema, emitidos na época, foram os que se seguem:

- o fluxograma de coordenação é um instrumento para divulgação interna, ao passo que o referente aos relacionamentos básicos foi produzido para divulgação ostensiva. Este último, por sua simplicidade, oferece uma imagem de rápida assimilação, realça os pontos principais de decisão, separa os meios dos fins, incide a atenção sobre o relacionamento-chave descentralizado entre SEXEC e COEST e dá uma idéia da estratégia num sentido amplo.
- a ênfase do fluxograma de coordenação nas atividades-fim e nas atividades-meio é proposital, uma vez que o sucesso da O & M do MOBREAL dependerá, por parte dos diversos elementos envolvidos, da identificação e equilíbrio ótimo dos meios e dos fins.
- o SEXAD aparece no fluxograma de coordenação conjugado com o SEXEC e não como um intermediário entre este último e as gerências. trata-se da segunda pessoa na escala hierárquica do MOBREAL, acompanhando em contato estreito as decisões do SEXEC e substituindo-o nas eventualidades: sendo também um executivo como o SEXEC, está desvinculado das Assessorias, a não ser em casos de substituição; no relacionamento entre o SEXEC e as gerências, o SEXAD participa de modo a separar o acessório do principal, deixando livre o SEXEC para avaliações rápidas e decisões compatíveis com o esquema estratégico do MOBREAL bem como conformando roteiros de acompanhamento das ações a serem desencadeadas; o SEXAD, portanto, é o elemento de que dispõe o SEXEC para a coordenação das ações táticas.
- a ASSUP e a ASSOM, por seu turno, são as assessorias de que dispõe o SEXEC para a coordenação das ações estratégicas, isto significando que exercem suas funções em três dimensões principais:
  - a) planejando;
  - b) penetrando nas gerências, e eventualmente nas COEST, para agilizar as ações de longo prazo;
  - c) detetando pontos de estrangulamento e desvios diversos.

- a ASSOM, nestas condições, orienta sua participação com ênfase sobre as áreas de administração financeira e de atividades de apoio, enquanto que a ASSUP dá prioridade às atividades pedagógicas e à mobilização de recursos comunitários; em termos de coordenação geral, a ASSOM está vinculada às atividades-meio e a ASSUP às atividades-fim, embora para efeito de equilíbrio a ASSOM se referencie aos fins e a ASSUP aos meios; ambas as Assessorias, neste contexto, cumprem seus propósitos por intermédio de normas (circulares, manuais etc.), supervisão direta (contratos, visitas etc.) e indireta (questionários, solicitação de relatórios etc.), controle (avaliação de resultados, prestação de contas etc.), assistência técnica (cursos, reuniões, treinamento, atendimento a consultas etc.) e orientação es tr et á g i c a (documentos de base, treinamento de coordenadores etc.). devidamente homologados pelo SEXEC; além disso, executam as funções de planejamento (estudos e pesquisas, diagnósticos, alternativas de estratégias, acompanhamento, avaliação etc.); prevê-se, ainda, um entrosamento permanente entre a ASSOM e a ASSUP, com a finalidade de se obter equilíbrio e compatibilidade dos meios com os fins; cabe relevar, finalmente, que as ações dessas Assessorias - características de "staff" ou de Estado Maior - não devem ser restritivas mas sim preventivas, não se confundindo, em nenhuma hipótese, com decisões.

- as COREG, no presente esquema de coordenação, são também elementos "staff" ou de Estado Maior, da mesma forma que a ASSOM e a ASSUP, ou seja, constituem instrumentos do SEXEC, a nível regional, para planejamento, penetração nas COEST para agilizar as ações de longo prazo e detetação de pontos de estrangulamento e desvios diversos; ligam-se diretamente com o SEXEC, fornecendo informações e recebendo orientação de procedimentos preferencialmente no relativo às atividades-fim; não são intermediários do SEXEC nem decidem a nível regional, atuando rotineiramente com base nos diversos documentos emitidos pelo MOBREAL/Central; a organização das COREG, seguindo forma semelhante às COEST, deve ser simples e funcional, dividindo-se os técnicos entre táticos (penetração nas COEST, detetação de pontos de estrangulamento e desvios diversos) e estratégicos (planeja-

mento em suas diversas funções), reunidos em torno do Coordenador Regional, ao contrário dos agentes, que se ligam diretamente às gerências, as COREG não estão conectadas organizadamente com a ASSOM ou com a ASSUP, assim se procedendo à vista da necessidade do SEXEC decidir com referências estabelecidas a partir de perspectivas tanto nacionais como regionais, assumidos sem interferências mútuas; eventualmente, prestam assistência técnica às COEST.

- "o staff" ou o Estado Maior pessoal do SEXEC é constituído pelo GABIN, que dispõe da ASSUR, ASCAP e ARINT (respectivamente: Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Aplicada e Assessoria de Relações Internacionais) esses elementos, além da ligação direta com o SEXEC, podem penetrar em qualquer área do MOBREAL, no cumprimento de seus objetivos, quando devidamente homologados pelo SEXEC; para as ações estratégicas, de longo prazo, a ASSUR contratará seus objetivos com a ASSOM e a ASCAP e a ARINT com a ASSUP, em razão da necessidade de compatibilização com o planejamento dos meios e dos fins respectivamente. Esses contactos com a ASSOM e ASSUP processar-se-ão através do GABIN.
- para efeito de definição de autoridade e para prevenir o aparecimento de reconhecido fenômeno da fricção entre o "staff" (Assessorias) e a linha (Gerências), os gerentes do MOBREAL/Central são do mesmo nível funcional dos coordenadores das Assessorias, enquanto as COEST são equiparadas às COREG, excluindo-se os casos de autoridade delegada pelo SEXEC para cumprimento de objetivos específicos.

Esse elenco de linhas de ações, finalmente, dava forma ao primeiro momento da estratégia organizacional cuja lógica podemos apreciar na figura 5.

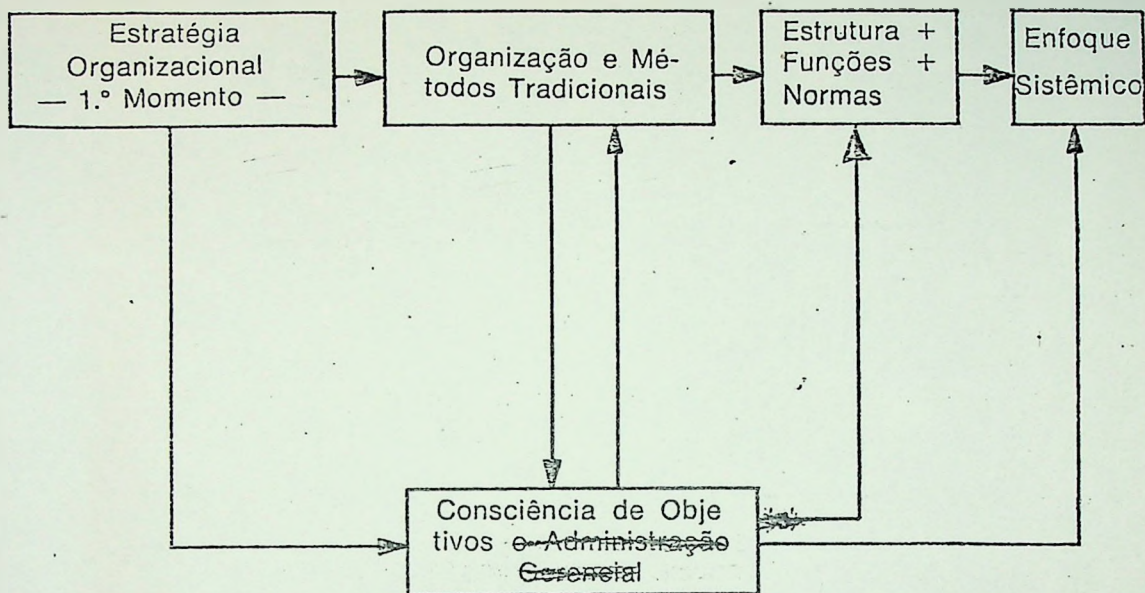


figura 5

A CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA

Os resultados apresentados pelo MOBRAL no final do ano de 1972, mostraram que a reorganização acontecera ajustando o sistema para uma melhor eficiência, saindo dos riscos inerentes das campanhas.

O número de municipalidades envolvidas atingira a 3.643, num universo de 3953, sendo o número de alunos conveniados de 4 milhões e 200 mil, aproximadamente, com um aproveitamento (alunos alfabetizados) de 2 milhões (47%). Essa ampliação tinha acontecido, sobretudo, por penetração nos municípios mais distanciados dos grandes centros urbanos e nas áreas rurais. A "Educação Integrada" (curso primário realizado em 12 meses em continuação à alfabetização) passara da fase experimental (33 mil alunos em 1971, num total de 181 municípios) para funcionamento em grande escala: 800 mil alunos em 1888 municípios.

Dinâmica do  
Trabalho do Monitor :

Doc. 31.1

DINÂMICA DO TRABALHO DO MONITOR  
PROPOSIÇÕES 10º DIA

1ª PROPOSIÇÃO

QUE MATERIAL PODERÁ SER CONSEGUIDO EM SUA COMUNIDADE PARA COMPLEMENTAR O QUE É ENVIADO ÀS UNIDADES PELO MONITOR CENTRAL?  
JUSTIFICAR A ESCOLHA.

---

DINÂMICA DO TRABALHO DO MONITOR  
PROPOSIÇÕES 10º DIA

2ª PROPOSIÇÃO

COMO ARRUMAR O MATERIAL NUMA UNIDADE? NESTA QUESTÃO DEVERÁ SER LEVADA EM CONTA A CARACTERÍSTICA DA ÁREA COBERTA (SALA DE USO EXCLUSIVO DO PRÉ, SALA ONDE FUNCIONA O PRÉ E, EM OUTRO HORÁRIO, OUTRAS ATIVIDADES, GALPÃO, ETC.).

---

- 1 - ATIVIDADES DE ROTINA
- ATIVIDADES LIVRES
- ATIVIDADES DIRIGIDAS

COM BASE NO CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA DOS ELEMENTOS DO GRUPO:

- A) DIZER O QUE SE ENTENDE PELAS ATIVIDADES ACIMA ENUNCIADAS;
- B) RELACIONAR AS ATIVIDADES DE UMA UNIDADE DO PRÉ-ESCOLAR QUE SE ENCAIXEM NESTA NOMENCLATURA;
- C) EXPLICITAR QUE OBJETIVOS TERIAM AS DE ROTINA, AS LIVRES E AS DIRIGIDAS.

- 2 - UMA GRANDE PARTE DA TURMA ESTÁ EM PLENA ATIVIDADES COM TANTA QUANTO O MONITOR SE DÁ CONTA DE QUE CHEGOU A HORA DA REFEIÇÃO. COMO DEVE O MONITOR RESOLVER TAL SITUAÇÃO? JUSTIFIQUE A RESPOSTA.

- 3 - "OCASIONALMENTE... DEPARAMOS COM UMA CRIANÇA TÃO INSEGURA QUE TEM MEDO ATÉ DE TRACAR UMA LINHA NUMA FOLHA DE PAPEL. A MENOS QUE, PARA TANTO, SOLICITA A PRÉVIA APROVAÇÃO DO PROFESSOR (MONITOR). ESSAS CRIANÇAS EXPRESSAM, COM FREQUÊNCIA, A OPINIÃO DE QUE SÃO INCAPAZES DE DESENHAR OU AFIRMAR NÃO SABER COMO FAZÊ-LO; MUITAS VEZES QUEM QUEM QUE O PROFESSOR (MONITOR) LHE MOSTRE COMO DEVEM PROCEDER OU FAÇA UM DESENHO PARA ELAS."

ANALISAR A SITUAÇÃO E LEVANTAR HIPÓTESE(S) DE COMPORTAMENTO DO MONITOR.

- 4 - ANALISAR AS DUAS SITUAÇÕES (SOB O PONTO DE VISTA DE INTEGRAÇÃO DE ÁREAS)

- A) UM MONITOR DO PRÉ-ESCOLAR, APÓS CONVERSAR COM SUA TURMA SOBRE PESCARIA, PEDE QUE AS CRIANÇAS REPRESENTEM (ATRAVÉS DE DESENHOS, PINTURAS E COLAGENS) O QUE QUISEREM SOBRE ESSE ASSUNTO.
- B) OUTRO MONITOR DO PRÉ-ESCOLAR APÓS CONVERSAR SOBRE O MESMO ASSUNTO (PESCARIA) LANÇA, AOS POUCOS, QUESTÕES TAIS COMO:
  - VOCES JÁ ESTIVERAM ALGUMA VEZ NUM BARCO? ONDE? ERA RIO OU LAGO? ERA MAR?
  - QUAL O TAMANHO DO BARCO? ERA BARCO A REMO OU A VELA? QUANTOS REMOS OU VELAS TINHAM?
  - SABE O QUE ACONTECE COM O BARCO QUANDO VENTA MUITO?
  - CONHECEM ALGUMA MÚSICA QUE OS PESCADORES CANTAM ENQUANTO TRABALHAM?...

FINALMENTE O MONITOR SUGERE QUE AS CRIANÇAS USEM MATERIAIS DA SALA PARA REPRESENTAREM O QUE QUISEREM SOBRE O ASSUNTO.

- 5 - QUE TEMAS PODERIAM SER TRABALHADOS COM A FAIXA ETÁRIA DO PRÉ-ESCOLAR? RELACIONAR, JUSTIFICANDO A ESCOLHA.

- 6 - UM MONITOR ENTRA NO NÚCLEO E SE DEPARA COM UMA MENINA E UM MENINO SE BELZANDO NA BOCA. COMO O MONITOR DEVE AGIR?  
EM OUTRA OCASIÃO ENCONTRA NUM CANTO DA ÁREA DESCOBERTA 3 MENINOS BRINCANDO DE TIRAR A CALÇA E MOSTRAR O PÊNIS. COMO O MONITOR DEVE AGIR?

CONCLUSÕES DO GRUPO - TURMA 2 - 12/12/81

Atitudes do monitor (Assunto - desenho)

- Oportunizar momento do desenho
- oferecer materiais da comunidade e variedade (folhas, gravetos, pedras, etc.)
- expor todos os trabalhos
- não dar conceito inscrito nos desenhos
- não interpretar, corrigir, comparar ou elogiar demais
- representar o ritmo da criança não determinando tempo rígido para conclusão da tarefa
- fazer desenhos a partir de atividades livres (passeios)
- fazer desenhos a partir de músicas, festas, família, estações do ano, datas cívicas, estórias contadas
- monitor não trazer desenho mimeografado para criança colorir
- criar murais para os desenhos
- elaboração de materiais pelas crianças para comemorar datas
- não interferir, quando a criança está desenhando
- desenhos de formas diferentes (com dedo, com água, carvão, tinta, etc.)
- colocar o nome, data, para acompanhar o desenvolvimento
- acompanhar os alunos, circulando pela sala
- deixar a exposição livre (a criança escolher se quer expor ou não)
- mudar o local da exposição
- incentivar a criança a respeitar as manifestações de arte dos colegas
- expressão gráfica dos sentimentos das crianças
- elaboração de estórias através do desenho com tema e título sugerido pela própria criança
- apreciar o trabalho da criança de acordo com o seu próprio mérito



Doc 1.2

AVALIAÇÃO

Disse "Roberto Simões" que em nada resultam acontecimentos educativos se não forem analisa dos e avaliados.

Avalia-se para investigar até que ponto os objetivos foram atingidos e em que grau de importância e vitalidade se colocam as resoluções tomadas.

Ao realizar um trabalho de avaliação, deve-se pensar nas ações desencadeadas, nos problemas discutidos e nas soluções propostas, com vistas a uma análise crítica construtiva.

É nada mais que uma ação cooperativa com o propósito de contribuir para a melhoria de realizações futuras.

Pode-se dizer que, sendo base consciente para alicerçar tais realizações, deve revestir-se de expressões claras, bbjetivas e, sobretudo , SINCERAS e JUSTAS.

UMA CONTRIBUIÇÃO

VERA LÚCIA MENEZES DE SOUSA

REPRE - PB.

1000 26.4

ETAPA DA VIDA - 99 DIA - 16/12/81 - TURMA 2

- Socialização: totalmente dependente, estranha pessoas, surgimento do egocentrismo, do eu-social, formação de bandos (ampliação do eu-social), início do período da fantasia, expressão da preferência, fortalecimento do egocentrismo, brincadeiras amplas, distinção entre amigos preferidos e outras preferências do grupo.

- Comunicação: contato físico, sensações. Através — do choro, riso intencional, identificação íntima com a mãe, balbúcio, pequenos monossílabos, imitação de sons, formação de pequenas palavras e expressões, associação do som com objeto, fase do não e porquê (curiosidade), pensamento concreto, domínio da palavra.

- Movimentos: movimentos reflexos, ânsia de sucção, olhar perdido, movimentos mais ordenados, semi-dependente, descoberta do corpo, senta, arrasta, fica em pé, engatinha, anda, corre, pula, salta, demonstra afeto ou raiva.

- Objetos: atração por cores vivas, movimento e sons, segura objetos, joga, põe na boca, formação da idéia do objeto concreto; nomeia objetos, seleciona objetos, diferencia objetos de pessoas, estabelece preferência por objetos.

2CE roca r 45

## OBJETIVO DOS JOGOS

- atenção - atenção dirigida
- agilidade dos membros inferiores
- equilíbrio
- desenvolvimento grandes músculos
- descarga/energia
- percepção visual
- noção espaço
- lateralidade
- coordenação motora
- direção
- socialização
- criatividade
- rapidez de reação
- senso de direção
- coordenação viso-motora
- conhecimento do corpo - controle
- cooperação
- flexibilidade

### Atitude do monitor:

- representar os jogos
- explicar claramente
- observação dos erros, geral.
- adaptar as atividades de suas crianças de acordo com a possibilidade de cada um
- sozinho, pares, grupo, bandô

HELENA