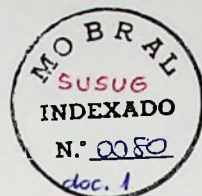




Rio de Janeiro,

de outubro de 1979



Prezado ENSUG,

Nesta nossa correspondência queremos, em primeiro lugar, ressaltar a importância do trabalho educativo que você vem realizando junto aos demais elementos da COMUN, alfabetizadores, monitores e professores dos diferentes programas do MOBRAF que se desenvolvem em seu município.

Ser supervisor é ser um educador. É buscar em conjunto com o colega de trabalho, o constante aperfeiçoamento, a aquisição de novos conhecimentos, o desenvolvimento pessoal e o crescimento profissional.

Do trabalho compartilhado, da cooperação surge o êxito da supervisão.

Ao realizar tarefas referentes às funções de supervisor do MOBRAF como treinamentos, reuniões, encontros, visitas e demonstrações, você, ENSUG, está trabalhando com o outro no sentido de provocar novas aprendizagens e ampliar o universo de experiências que cada um de nós possui.

São atividades que envolvem o ato de aprender e que levam a uma modificação na pessoa.

O trabalho do supervisor com o supervisionado envolve aprendizagem. Porém são muitos os fatores que vão influir para que a aprendizagem realmente ocorra. São eles:

1. O desejo de aprender, ou seja, a motivação. Se a pessoa não sente a necessidade de resolver um problema, adquirir uma informação, entender como funciona determinado aparelho, dificilmente ocorrerá a aprendizagem. Enfim, a pessoa tem que sentir a necessidade, ter um objetivo a alcançar.
2. Os conhecimentos que tem sobre aquilo que deverá aprender, ou seja, as experiências prévias que possui e que lhe permitem adquirir conhecimentos novos.
3. O relacionamento e a comunicação existente entre supervisor e supervisionado, o diálogo, o respeito e a consideração pelo

próximo, a crença no próprio valor e no valor das pessoas, favorecem o bom relacionamento que, sem dúvida, facilita a aprendizagem.

4. Os fatores externos como o material a ser utilizado, o local, a hora, também podem interferir. Por exemplo: Imagine se você elaborar um cartaz pequeno com uma mensagem para ser lida por um grupo grande. Os participantes mais distantes terão dificuldades para compreender o que está escrito. Isto poderá influir negativamente nessa situação.

Além do cuidado para que estes fatores não prejudiquem o processo de aprendizagem, muitas atividades podem ser postas em prática por você, ENSUG, para facilitar o ato de aprender.

Ao desenvolver variadas atividades, ou seja, técnicas que vão orientar a aprendizagem de alguém, é importante verificar se elas são adequadas aos objetivos que pretende alcançar, ao conteúdo a ser transmitido e às características do supervisionado.

Quanto a este último, é importante que ele tenha sempre uma participação ativa.

Uma das atividades mais usadas e de grande importância na supervisão diz respeito ao trabalho de grupo. Isto porque favorece a troca de experiência entre os presentes, o debate e exercita as habilidades de saber ouvir, esperar a vez de falar, aceitar a opinião do outro, etc. É ainda bastante adequada quando se procura encontrar melhores soluções para problemas comuns e promover união entre as pessoas.

A característica essencial do trabalho em grupo é serem, as decisões, tomadas por todo o grupo. Cada membro participa de acordo com sua capacidade e interesse.

Você, ENSUG, deve utilizar técnicas capazes de estimular os grupos com os quais trabalha, visando ao máximo de envolvimento dos participantes e ao alcance dos objetivos pretendidos. Discuta com o SA de sua área e com a COMUN a respeito dessas técnicas.

Para a escolha de uma ou mais técnicas de trabalho de grupo é importante considerar:



- os participantes
- o tamanho do grupo
- o local disponível
- o tempo exigido
- os recursos necessários
- o seu conhecimento da técnica.

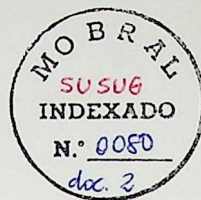
A vivência do trabalho de grupo é, para os que a realizam, uma fonte inesgotável de experiência. Quase que se pode dizer que o trabalho de grupo força o crescimento. Nenhum participante consegue sair "inatingido".

Finalizando, queremos enfatizar, mais uma vez, a importância de sua atuação frente à supervisão no MOBREAL, tarefa essa que envolve intensamente todas as pessoas em torno de um objetivo comum: a promoção do Homem brasileiro.

Com um abraço amigo

Nádia Rodrigues da Silva

Nádia Rodrigues da Silva
pela equipe do SUSUG



Prezado ENSUG,

O MOBRAL - Movimento Brasileiro de Alfabetização foi criado para diminuir o número de analfabetos do Brasil e promover a educação continuada de adolescentes e adultos. Isto porque reduzir o analfabetismo não é suficiente para que o Brasil se transforme numa sociedade desenvolvida. Faz-se necessário ainda que a educação esteja sempre presente e à disposição de todos durante toda a vida.

Adolescentes e adultos desejam, além de saber ler e escrever, possuir outros conhecimentos que os ajudem a realizar suas diferentes aspirações.

O MOBRAL, objetivando a promoção humana, desenvolve vários programas, tais como:

- Alfabetização Funcional
- Educação Integrada
- Autodidatismo
- Cultural
- Profissionalização
- Ação Comunitária
- Educação Comunitária para a Saúde
- Esporte para Todos

Através destes programas que são implantados por você, junto com a COMUN, o MOBRAL se encontra presente em todos os municípios brasileiros, levando as comunidades a se conscientizarem da importância e do valor da educação.

A ação do MOBRAL representa um esforço de proporcionar a todas as camadas da população brasileira a participação no processo de educação permanente.

Educação Permanente significa que o processo educativo continua, sem interrupção além da idade escolar, a fim de atender às exigências profundas da pessoa humana no seu desenvolvimento e na sua adaptação em um mundo que evolui e se transforma constantemente. Durante toda a vida o homem pode e deve continuar a sua formação, independente de período, local e idade.

Como agente de sua educação o homem deseja utilizar o seu poder inventivo e criador para ajudar na transformação do mundo em que vive, adaptando-o às suas exigências de realização pessoal. A educação para ele é um modo de viver, de participar, de estar presente no mundo.

A educação permanente é, pois, uma tarefa de todos e para todos.

Os programas do MOBREAL têm suas raízes nos princípios da educação permanente e procuram levar as pessoas a descobrir o seu papel na comunidade e a participar ativamente de toda ação que vise ao seu desenvolvimento.

Para você, meu caro ENSUG, é muito importante ter uma visão do processo de educação permanente e dos princípios que informam todos os programas do MOBREAL a fim de executar suas tarefas com bastante consciência e entusiasmo, dando assim a sua parcela de contribuição na edificação de um mundo melhor.

À medida em que você descobre a riqueza e a dignidade do trabalho que realiza, você estará crescendo e se capacitando para ajudar aqueles que têm carências, mas também têm suas riquezas, seu potencial, e aguardam uma oportunidade para utilizá-los melhor em seu benefício e para o bem de sua comunidade.

Você, com a sua presença, seu interesse, seu espírito de solidariedade, poderá ser aquele elemento que estimula, que apoia e que os ajudará a concretizar essas aspirações. Com o seu exemplo poderá ainda estimular outras pessoas da comunidade para que participem dessa missão comum - o desenvolvimento do povo brasileiro.

Muita coisa poderia ser dita ainda sobre educação permanente. Nossa intenção, porém, é reavivar o seu interesse pelo tema e levá-lo a aprofundar essas reflexões, não só com a COMUN, mas com outros



grupos da comunidade.

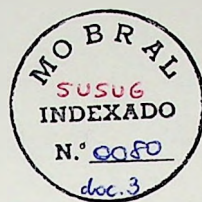
Procure ver com eles de que forma os programas do MOBREAL estão atendendo aos princípios da educação permanente; observe se as pessoas engajadas estão, realmente, conscientes do papel que devem assumir com relação ao seu desenvolvimento pessoal e tendo em vista o bem da comunidade.

Lembre-se que o importante não é apontar-lhes o caminho mas apresentar alternativas. A decisão, é somente delas, isto é, de cada pessoa individualmente, porque cabe a cada uma a responsabilidade pelos seus êxitos ou fracassos. Isto também se aplica à comunidade como um todo. Ela tem aspirações, ela quer desenvolver-se, mas quer ainda, e acima de tudo, escolher os meios que deverá utilizar para atingir seus objetivos e se auto-determinar.

— Um abraço muito amigo.

Márcia Rodrigues de Silva

Pela Equipe do SUSUG



Prezado Supervisor,

É sempre uma satisfação, para nós, o momento de continuar a nossa conversa através desta correspondência.

Na carta anterior falamos da importância dos Encontros de ENSUG como um momento de capacitação e uma excelente oportunidade para contato com o grupo que comunga dos mesmos ideais que você, isto é, trabalhando em seus municípios para conseguir a erradicação do Analfabetismo e fortalecer o processo de Educação Permanente.

Acreditamos que esses Encontros, além de enriquecerem seus conhecimentos, proporcionem um relacionamento humano cordial, sincero, franco e ainda possibilitem uma troca de experiências, entre os elementos do grupo, para que possam encontrar juntos alternativas de soluções para o trabalho que se desenvolve em cada Comunidade.

— Sabemos que o trabalho em grupo é uma forma de propiciar às pessoas uma capacitação através da troca de experiências, onde cada um se beneficia das experiências vividas pelas outras pessoas.

Quando participamos de grupos, quer na família, na escola, no trabalho, na recreação ou em outra qualquer atividade, sentimos a necessidade de conhecer as pessoas e ser conhecido; respeitar e ser respeitado; valorizar os outros e ser valorizado, integrando-nos e aos nossos semelhantes.

Você que tem oportunidade de vivenciar no seu dia-a-dia, no contato com pessoas, grupos, comunidade, esses princípios deve procurar o diálogo e permitir que ele aconteça. Este é o primeiro passo para desenvolver um bom relacionamento humano.

Você, como elemento-chave dos programas/projetos do MOBRAL no município, que convive com a camada mais humilde da população até a autoridade máxima da Comunidade, deve manter um relacionamento acolhedor, afetuoso, de boa vontade, de simpatia e cooperação lembrando sempre que existem motivações que impulsionam cada pessoa a procurar grupos que melhor respondam às suas necessidades, como também, estas motivações são responsáveis pelas atitudes que essas pessoas assumem no grupo.

Portanto, é importante manter um diálogo franco e aberto tanto ao grupo da COMUN como nos demais grupos da Comunidade para que todos

tenham oportunidade de se sentirem envolvidos com o trabalho, responsáveis pelos problemas apresentados e com vontade de encontrar soluções.

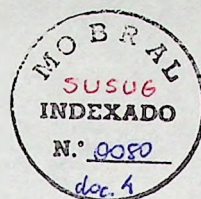
Outro aspecto fundamental para o bom relacionamento é procurar compreender os elementos do grupo aceitando suas individualidades, limitações, idéias, iniciativas, sem fazer julgamentos prévios e vendo-os como pessoas criativas e experientes que podem colaborar para o alcance dos objetivos do MOBREAL.

Esperamos que estas colocações façam você refletir sobre a importância do bom relacionamento com os diferentes grupos e quanto esse relacionamento é necessário para o êxito da sua função como ENSUG.

Acreditamos em você e no seu trabalho. Sabemos que esta confiança nos levará a alcançar resultados satisfatórios.

Cordialmente,

Marcia Maria Figueira Mendes
pela Equipe do SUSUG



Prezado Supervisor,

A nossa primeira correspondência enviada a você, abordou várias coisas que realmente são consideradas de grande importância para o desempenho de sua função como ENSUG.

Falamos do bom relacionamento, tão necessário, que precisa existir entre você e o seu supervisor de área bem como com as outras pessoas que fazem parte do MOBRAL e de que este fortalecimento deve ser sempre reforçado. A união de todos é fundamental para o bom andamento do trabalho, como já diz o velho ditado: "A união faz a força".

Relembramos que é com você, membro dessa COMUN, que se inicia o elo de toda a ação desenvolvida pelo MOBRAL no município. E como ENSUG, é o elemento de ligação com o Subsistema de Supervisão Global.

Reforçamos, mais uma vez, a importância da sua colaboração, de sua participação ativa e da necessidade de que você esteja sempre seguro para realizar o seu trabalho. Acreditamos que dessa forma você estará contribuindo para o alcance dos objetivos pretendidos pelo MOBRAL.

Na medida em que você realiza um bom trabalho, encontrando satisfação naquilo que está executando sente-se cada vez mais gratificado e estimulado.

Nesta oportunidade gostaríamos de conversar sobre o assunto capacitação.

Você conhece os problemas e as necessidades do seu município, os programas que o MOBRAL oferece, as possibilidades de obter ajuda de grupos de pessoas e das entidades diversas existentes em sua comunidade.

E você naturalmente pensa sobre tudo isso e também em como ativar o trabalho que vem sendo realizado junto com a COMUN de modo a beneficiar cada vez mais a sua comunidade.

Você tem momentos para refletir, quer sozinho, com os outros elementos da COMUN e com o Supervisor da Área.

É necessária essa reflexão permanente.

Entretanto, existem outros momentos preparados pela Coordenação Estadual ou Territorial do MOBRAL e pelo Supervisor de Área para que você, como ENSUG, dessa COMUN, junto com outros encarregados das Comissões Municipais, discutam sobre os problemas que

dificultam a ação do MOBRAL, sobre os conteúdos dos Programas e Projetos que necessitam conhecer e aprofundar mais.

Estes momentos são os Encontros de ENSUG. Eles se constituem em um dos meios mais importantes para a sua capacitação. Através do contato com outros representantes de municípios, que também estão envolvidos na ação do MOBRAL, torna-se mais fácil encontrar alternativas de solução para o trabalho em desenvolvimento. A troca de experiências, valiosa entre os participantes, as orientações/sugestões do Supervisor de Área e de outros técnicos da COEST bem como o estudo de documentos representam algumas das atividades desses Encontros.

Além de visar a capacitação dos ENSUG e de outros encarregados são os Encontros preparados no sentido de possibilitar um conagraamento e conhecimento entre todos que estão empenhados na erradicação do Analfabetismo e na implantação/sedimentação do processo de Educação Permanente.

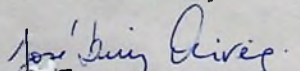
Por isso é importante que você participe desses Encontros, pois a sua presença representará a garantia dos objetivos pretendidos e conseqüentemente do êxito do trabalho que realiza.

Sabemos que o seu envolvimento, nas atividades do MOBRAL é muito grande, além de outros compromissos que tem no seu dia-a-dia. Por conta disso, muitas vezes, o tempo que você dispõe para estudo, planejamento e avaliação do trabalho junto com a COMUN é insuficiente. E você sente necessidade de dar uma parada para refletir sobre as atividades desenvolvidas, os resultados obtidos, novas alternativas a serem adotadas, a fim de dar continuidade a um trabalho mais produtivo.

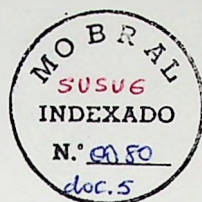
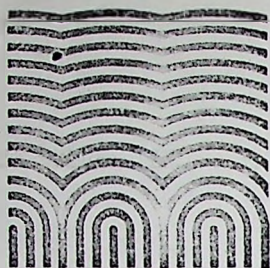
Portanto, isto é mais uma razão da necessidade e importância da sua presença e participação nesses Encontros que são preparados para você.

Acreditamos na sua capacidade de trabalho e no seu empenho para que nesse município sejam alcançados os objetivos pretendidos pelo MOBRAL.

Cordialmente,


José Luiz Oliveira
p/Equipe do SUSUG

/rz.



Ao ENSUG,

Hoje iniciamos a série de Correspondências que serão enviadas a você, de dois em dois meses.

Nós, aqui no MOB RAL Central, sabemos como o seu trabalho, o desempenho de sua função de ENSUG, é de grande importância para a melhoria constante da ação do MOB RAL nesse município.

Você representa um dos elos desta corrente que se inicia com você, passando pelo Supervisor de Área, depois pelo Supervisor Estadual/Territorial, chega à Coordenação Estadual/Territorial e finalmente ao MOB RAL Central.

Neste fluxo de inter-relacionamento do Subsistema de Supervisão Global - SUSUG, e do qual você faz parte como ENSUG, são utilizados instrumentais e desenvolvidas atividades que possibilitam um trabalho objetivo e cooperativo de transmissão de informações, de avaliação das tarefas realizadas, de orientação imediata que auxiliam o planejamento do trabalho em função dos objetivos a serem atingidos.

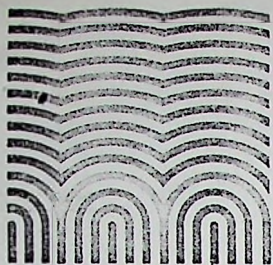
O que se espera do seu trabalho como ENSUG?

Você vive nesse município. Pertence a essa Comunidade e por isso conhece seus problemas e suas necessidades. Sabe também que pessoas podem cooperar com você no trabalho do MOB RAL e quais os recursos existentes, disponíveis para realizá-los. Portanto deve ser uma pessoa sempre informada sobre o desenvolvimento dos Projetos e Programas no seu município. Tem condições de trocar idéias com o seu Supervisor de Área sobre o andamento da ação do MOB RAL para que ele fique também informado.

O Supervisor de Área procura visitar o seu município pelo menos uma vez por mês.

Observe que quando ele chega procura logo por você para saber como o trabalho está sendo desenvolvido.

Nesta ocasião você relata os resultados alcançados e fala das dificuldades que enfrenta como Supervisor. Então, juntos, você, a COMUN e o Supervisor de Área analisam os problemas a fim de descobrir a melhor maneira de resolvê-los. Vocês fazem uma



avaliação do trabalho realizado em função do que foi planejado e elaboram um novo plano de trabalho para o seu município.

O Supervisor vai orientá-lo mostrando quais as tarefas mais importantes — as prioridades para o trabalho — e a melhor maneira de executá-las. Verificam também as atividades que ainda precisam ser realizadas e escolhem os momentos oportunos, de acordo com a realidade do município. Analisam os recursos de que dispõem e as pessoas da comunidade que podem colaborar com você no seu trabalho.

Veja como você — ENSUG — é um elemento necessário e valioso para o Supervisor de Área. Ele precisa contar com a sua colaboração/participação no trabalho do MOBREAL no município como uma garantia, uma segurança para alcançar os objetivos pretendidos pela ação do MOBREAL.

O MOBREAL, tal como está hoje, é fruto do trabalho de uma grande equipe espalhada por todo território nacional. Representa o esforço de todos nós na luta empreendida pela erradicação do Analfabetismo e pela implantação de uma Educação Permanente.

Acredite. Nós confiamos no seu trabalho e contamos com Você.

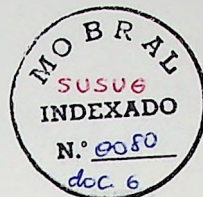
Cordialmente,

Márcia Rodrigues da Silva
Pela equipe do SUSUG



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

8a. Correspondência/1978



Prezado Supervisor,

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

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

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

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

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

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



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

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

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

"O TRABALHO"

Khalil Gibran

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

E todo impulso é cego, exceto quando há saber.

E todo saber é vão, exceto quando há trabalho.

E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor.

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

E que é trabalhar com amor?

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

É construir uma casa com afeição, como se vosso bem-amado tivesse que habitar essa casa.

É semear as sementes com ternura e recolher a colheita com alegria, como se vosso bem-amado fosse comer-lhe os frutos.

É por em todas as coisas que fazeis um sopro de vossa alma.

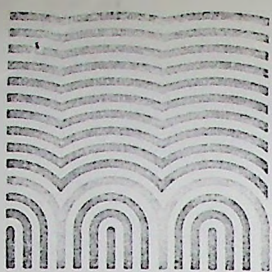
E saber que todos os abençoados mortos vos rodeiam e vos observam.

Muitas vezes ouvi-vos dizer como se estivésseis falando em sonho: "Aquele que trabalha no mármore e encontra na pedra forma de sua alma, é mais nobre do que aquele que lavra a terra..

E aquele que agarra o arco-íris e o estende na tela em formas humanas, é superior àquele que confecciona sandálias para nossos pés".

Porém eu vos digo, não em sono, mas no pleno despertar do meio-dia, que o vento não fala com maior doçura aos carvalhos gigantes do que à menor das folhas da relva;

E grande é somente aquele que transforma o ulular do vento numa canção tornada mais suave pelo seu próprio amor.



O trabalho é o amor feito visível.

E se não podeis trabalhar com amor, mas somente com desgosto, melhor seria que abandonásseis vosso trabalho e vos sentásseis à porta do templo a solicitar esmolas daqueles que trabalham com alegria.

Pois se cozerdes o pão com indiferença, cozeréis um pão amargo, que satisfaz somente à metade da fome do homem.

E se espremerdes a uva de má vontade, vossa má vontade se destilará no vinho como veneno.

E ainda que canteis como os anjos, se não tiverdes amor ao canto, tapais o ouvido do homem às vozes do dia e às vozes da noite".

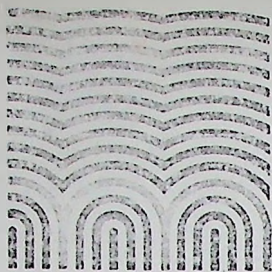
Atenciosamente,

A Equipe do SUSUG

Maria Hygênia de Jesus
Marcia Maria - Julia Maria Rodrigues

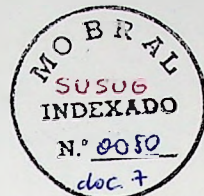
Maria Fátima
Márcia de Paoli Muneca

Fátima Regina de Souza Lima
João Luiz Clivier



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

7a. Correspondência / 1978



Caro Supervisor,

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

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

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

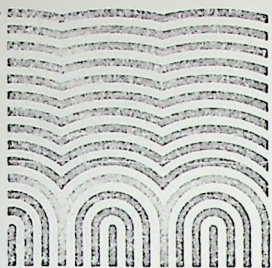
Nesta carta vamos falar de um outro assunto que, de certo modo, — complementa o tema da carta anterior: - o comportamento humano.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

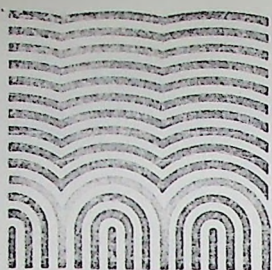
Na carta anterior, ao falarmos sobre o ser humano, enfatizamos que a personalidade se reflete no comportamento de cada pessoa.

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

Observe este exemplo:

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

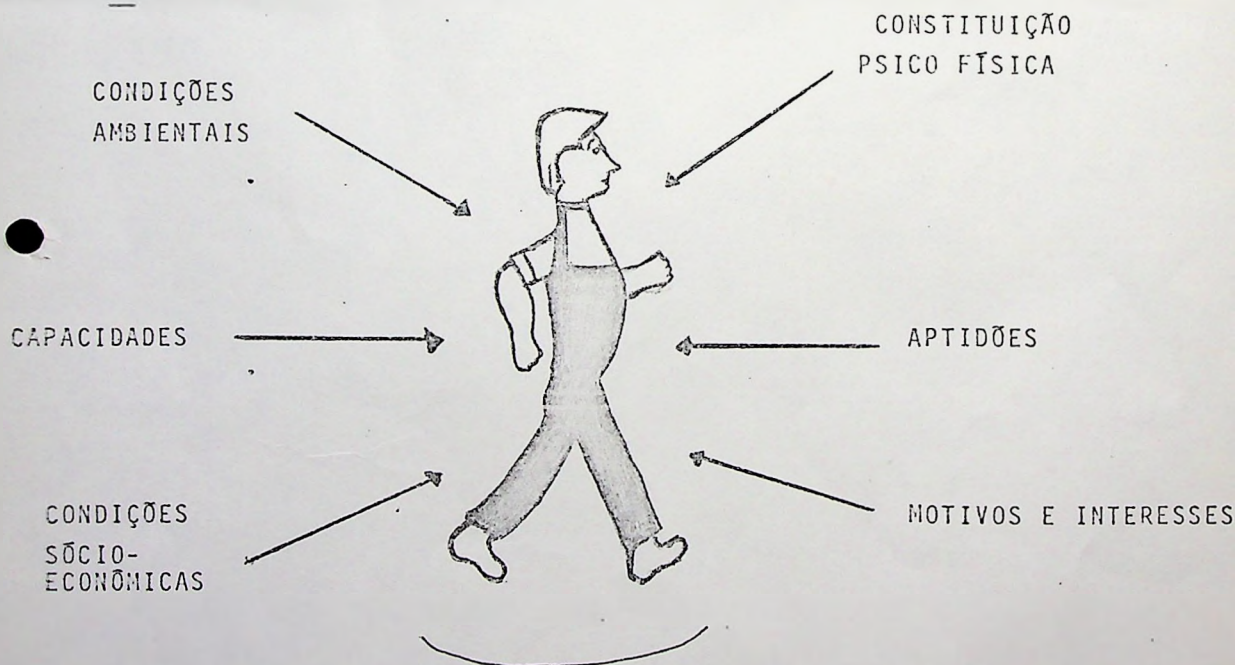
Os atributos físicos (visão, coordenação motora), fatores cognitivos (compreensão, aprendizagem), condições emocionais (medo, prazer, frustrações, conflito, interesses etc.), estados de capacidade (habilidade para controlar o veículo), condições

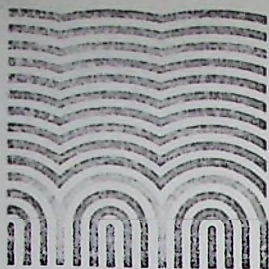


socialmente criadas (pedestres, outros veículos, controle policial) e agentes ambientais (condições do tráfego, do solo, do clima, da iluminação, do próprio veículo) todos eles atuam simultaneamente, sobre o indivíduo influenciando no seu comportamento. Embora o comportamento possa ser previsto sob certos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

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

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





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

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

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

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

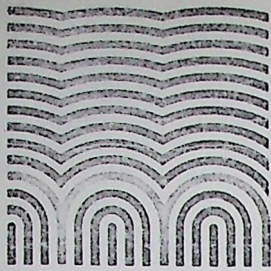
Do lado esquerdo da figura estão as condições ambientais nas quais se incluem desde as condições climáticas até as que se referem a material, instrumentos e horários de trabalho.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

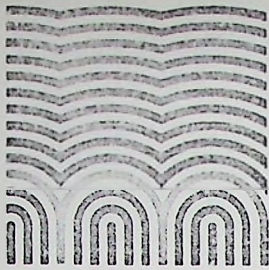
Principalmente na semelhança com outras pessoas que foram importantes em sua vida. As impressões e expectativas possivelmente não terão nada a ver com as pessoas encontradas no momento.

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

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

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

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



aquele de quem nós desde o início esperávamos gostar.

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

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

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

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

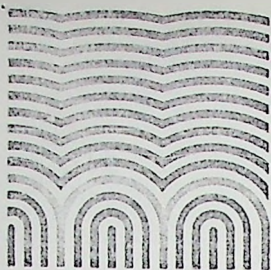
Por exemplo: O aluno endiabrado que atira bolinhas de papel em geral pode revelar nesta forma de comportamento que está reagindo à falta de atenção por parte dos demais membros do grupo.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

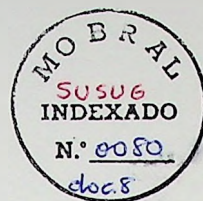
Cordialmente,

Mádia Rodrigues da Silva

Mádia Rodrigues da Silva
Pela Equipe do SUSUG

Fontes de Consulta:

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



Caro Supervisor,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vamos refletir um pouco nessas qualidades?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

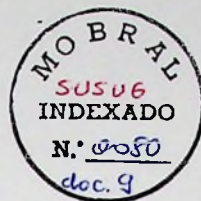
Um abraço amigo e votos de muitas realizações.

Maria Augusta Teixeira
pela Equipe do SUSUG

Fontes de Consulta:

- A Sociedade Humana - Kingsley Davis

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



Prezado Supervisor,

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

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

Vamos refletir um pouco sobre isso.

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

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

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

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

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



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

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

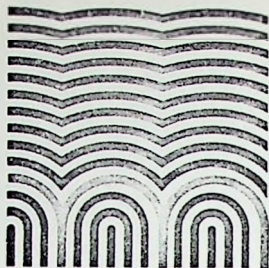
— A comunidade tem por base o envolvimento de todos em um bem que é preciso existir - um bem comum - uma necessidade que se deve atender e um fim que se deve alcançar.

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

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

Desse trabalho podem resultar:

- . melhorias materiais para todos ou para certos grupos, como por exemplo a abertura de uma estrada;
- . mudanças de atitude ou comportamento social através da formação de diferentes grupos; como por exemplo: grupo de jovens; grupo de mães etc.
- . introdução de novas técnicas de trabalho (seja na agricultura, indústria, ou até mesmo nas atividades domésticas);
- . melhoria dos padrões culturais da população etc.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

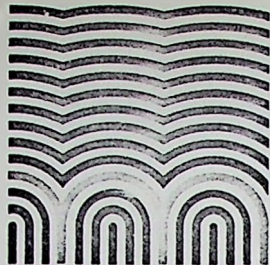
Uma das qualidades que você, Supervisor, deverá cultivar no desempenho de sua própria função e entre os líderes e animadores das comunidades onde trabalha, é a sensibilidade. Porquê? Porque todos aqueles que trabalham neste gênero de atividades devem ser capazes de reconhecer as várias etapas de desenvolvimento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

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

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

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

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



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

a) Fase exploratória ou de estudo

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

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

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

b) Fase de organização e planejamento

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

c) Fase de execução

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

d) Fase de avaliação

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

e) Fase de continuação

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

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

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

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

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

Cordialmente,

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

fan./



Bibliografia

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

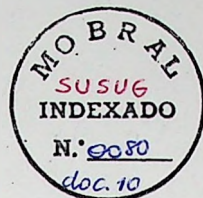
QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	COORDENADOR/ ADJUNTO	SE/ST	SA	AGENTES
AMAZONAS	2	4	18	8
PARÁ	2	4	23	7
ACRE	2	3	-	7
AMAPÁ	2	3	-	4
RONDÔNIA	2	3	-	4
RORAIMA	2	2	-	4
MARANHÃO	2	5	29	8
PIAUI	2	5	31	8
CEARÁ	2	8	48	8
RIO GRANDE DO NORTE	2	4	28	8
PARAÍBA	2	4	30	8
PERNAMBUCO	2	6	39	7
ALAGOAS	2	3	22	8
SERGIPE	2	2	14	8
BAHIA	2	8	89	7
ESPÍRITO SANTO	2	1	11	7
RIO DE JANEIRO	2	6	27	8
MINAS GERAIS SUL	2	9	55	8
MINAS GERAIS NORTE	2	11	86	8
SÃO PAULO	2	12	102	7
PARANÁ	2	7	60	7
SANTA CATARINA	2	4	38	7
RIO GRANDE DO SUL	2	8	42	8
MATO GROSSO SUL	2	2	12	7
MATO GROSSO NORTE	2	2	10	7
GOIÁS I	2	6	42	7
GOIÁS II/DF	2	9	14	7
BRASIL	54	141	870	192

TOTAL PARA DISTRIBUIÇÃO 1.250

TOTAL PARA ASSOP/SUSUG 50

TOTAL GERAL: 1.300



Prezado Supervisor,

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Cordialmente,

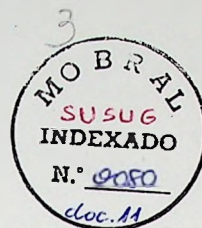
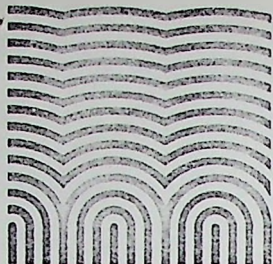
Nádia Rodrigues da Silva

Nádia Rodrigues da Silva
Pela Equipe do SUSUG

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

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

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



Prezado Supervisor:

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

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

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

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

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

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

Vamos tentar uma resposta:

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

As nossas necessidades fundamentais decorrem da própria natureza humana.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Aceitação - É um outro princípio a ser considerado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

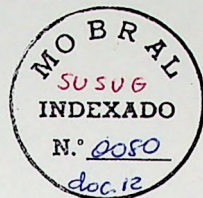
Continuaremos tentando oferecer subsídios para o seu trabalho na medida de nossas possibilidades.

Com um abraço cordial

Mádia Rodrigues da Silva
pela equipe do SUSUG

Fontes de consulta

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



Prezado Supervisor,

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

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

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

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

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

As decisões são basicamente de 2 tipos:

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

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

Você deve estar se perguntando sobre o porquê destas colocações iniciais. Será mesmo que o assunto desta carta é avaliação? Estas colocações objetivaram situar o papel da avaliação no processo de planejamento. É a AVALIAÇÃO que vai julgar sobre a adequação dos objetivos e das estratégias.

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

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

Habitualmente se diz que avaliar significa "encontrar o valor de

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

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

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

E em que consiste esta avaliação educacional? Podemos conceituá-la como o processo de coletar, analisar e interpretar os fatos que interferem na eficácia e na eficiência de programas educacionais.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por exemplo: O registro numérico de classes de AF visitadas mensalmente na sua área de supervisão representa uma medida relacionada ao seu trabalho de supervisão ao PAF. Entretanto, se após o registro você fizer uma comparação com as realizadas no mês anterior e com o nº de classes existentes na área, analisando e detectando as possíveis causas/pontos de estrangulamento, você estará fazendo uma avaliação da atividade realizada. Este estudo criterioso servirá como um diagnóstico para o seu próximo planejamento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- contínua - A avaliação deve acompanhar a ação, a partir do seu planejamento, com uma visão crítica de antes, durante e depois.

Nesta visão crítica para a montagem do planejamento (o antes) ela visa a um diagnóstico da realidade/situação na qual se pretende intervir.

Durante a execução, a avaliação permite detectar se está ou não havendo produtividade na ação em desenvolvimento, ou seja, se está sendo realizada conforme o que foi planejado e se está produzindo o resultado esperado.

A avaliação final, após a execução do trabalho, permite determinar se os objetivos foram alcançados e se o rendimento foi satisfatório. Esta avaliação se preocupa com o produto, isto é, com o atingimento dos objetivos educacionais estabelecidos, tomando como indicadores as mudanças de comportamento pretendidas pelo Programa/Projeto/Plano.

- científica - A avaliação deve obedecer a uma sistemática pré-estabelecida, estruturada em função do objetivo da avaliação.
- eficaz e eficiente - A avaliação será eficaz se estabelecer e selecionar corretamente as decisões em função dos objetivos e será eficiente se executar bem aquilo que decidiu fazer.
- estimulante - A avaliação deve despertar na equipe responsável pela execução das atividades uma vontade, cada vez maior, de melhorar o seu trabalho e crescer profissionalmente.
- participativa - A avaliação precisa ser assumida por todas as pessoas envolvidas no trabalho quer sejam aquelas responsáveis pela coordenação, quer as que se encontrem a nível de execução. Inclui também as pessoas diretamente beneficiadas com as atividades realizadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
MOBRAL

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

Cordialmente,

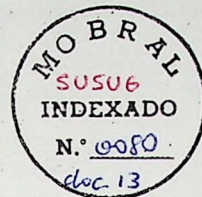
José Luiz Oliveira
José Luiz Oliveira
pela Equipe do SUSUG

Fontes de consulta:

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



1a. Correspondência - março/1978



Caro Supervisor,

No ano de 1977, a Coordenação do SUSUG desenvolveu o Subprojeto Correspondência Direta com o objetivo de contribuir para uma capacitação crescente da rede de supervisores e a conseqüente melhoria no desempenho de suas tarefas.

Mensalmente era enviada uma carta para cada supervisor que, além de conter mensagens de estímulo e incentivo, forneciam subsídios teóricos e práticos para o seu enriquecimento pessoal e profissional.

— Ao final do ano procedeu-se a uma avaliação a fim de obter informações sobre este subprojeto e verificar a receptividade do mesmo por parte dos supervisores. Esta avaliação revelou a grande aceitação alcançada com a remessa desta Correspondência e os supervisores mostraram-se favoráveis à sua continuidade no corrente ano.

Portanto, baseando-se nesses resultados, reiniciamos neste ano de 1978 o Subprojeto Correspondência Direta enfocando um dos assuntos apresentados como sugestão pelos supervisores - planejamento.

Inicialmente vamos focalizar algumas considerações sobre este tema.

.. O que é planejamento?

"Planejamento é a formulação sistemática de um conjunto de decisões integradas que determinam os propósitos de uma ação e os meios para consegui-los. Implica na definição de objetivos, na organização de recursos humanos e materiais e na determinação dos métodos, formas de organização, tempo e local necessários para consecução dos objetivos".

"Planejamento significa a elaboração de esquemas amplos das coisas que necessitam ser realizadas e dos métodos para realizá-las".



"É a atividade que se ocupa de preparar projetos para o futuro, da escolha de alternativas para ação e dos métodos por meio dos quais se pode levar a cabo os projetos escolhidos".

De acordo com as definições acima apresentadas, você deve ter observado que o planejamento consiste fundamentalmente numa escolha. Se não houvesse alternativas para os objetivos, diretrizes e programas o planejamento seria tão inflexível, rígido que deixaria de existir. Isto porque a essência do planejamento é a tomada de decisão, a escolha de um método de ação. Para cada atividade existem alternativas e o planejamento envolve a escolha da direção, do caminho que melhor possibilitará o alcance dos objetivos pretendidos.

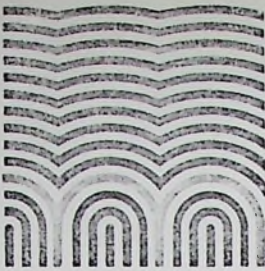
Estamos sempre planejando em todas as nossas atividades. Desde a maneira de pegar um lápis para escrever até a distribuição do nosso tempo ao longo de nossos dias ou de nossas vidas.

É necessário, no entanto, tornar consciente este processo de planejamento metodizá-lo à medida em que se vão tornando complexas as decisões a tomar.

Veja só: Para construção de uma casa há necessidade de um planejamento. Mesmo que este não seja muito minucioso pelo menos é necessário que você tenha em mente quantos cômodos a casa vai ter, de que material será construída, etc.

Construir uma casa é coisa puramente material. Compare, por exemplo, com a educação dos filhos.

Portanto, quanto mais difíceis os objetivos a atingir, o problema a resolver ou a necessidade a atender, quanto maior o número de atividades concomitantes a ordenar, quanto mais diversas e interdependentes essas atividades, quanto mais escassos os recursos de que dispomos, mais se torna necessário o processo de planejamento enquanto método consciente de ordenação das decisões a tomar para que se obtenha maior realismo, mais segurança, maior rentabilidade na utilização dos recursos, maior integração de esforços, maior racionalidade na escolha e no aproveitamento dos meios.



. Para que o planejamento seja eficiente é necessário que haja:

unidade - consiste em fazer com que todas as atividades estejam de fato relacionadas entre si e de acordo com os objetivos propostos;

continuidade - significa prever todas as etapas de trabalho a serem realizadas e basear cada etapa nos resultados obtidos na etapa anterior;

flexibilidade - consiste em dar margem a possíveis modificações do plano de ação, desde que estas modificações não impliquem na quebra da unidade ou da continuidade e que estas mudanças possibilitem um maior êxito na consecução dos objetivos;

— objetividade - consiste em basear o planejamento em condições reais abrangendo local, tempo e recursos materiais e humanos.

O diagnóstico, isto é, o conhecimento da realidade onde se vai trabalhar e a avaliação do trabalho que já foi realizado vão fornecer informações sobre as prioridades na ação que será executada.

E que seja dinâmico e orientado para a ação contando com a participação daqueles que vão executar as decisões tomadas a fim de garantir a adesão e a compreensão de cada um.

É necessário enfatizar entretanto que o valor do Planejamento está em ser um trabalho de pessoas envolvidas em situações, dados e objetivos reais. Um planejamento não deve ser feito à base de suposições. Este envolvimento no trabalho pressupõe que o supervisor esteja consciente de sua função; parta de um objetivo concreto e saiba que dispõe de certos e determinados recursos.

. Qual a diferença entre planejamento e plano?

O planejamento é um processo, uma atividade intelectual correspondente à reflexão, à decisão, ao acompanhamento da ação



e à revisão.

O plano será um corte no processo, no momento em que a decisão foi tomada. Equivale a uma fotografia dessa decisão ou decisões para que se possa passar à ação. Ou seja, no momento em que da atividade intelectual vamos passar à parte prática, à ação concreta, será necessário explicitar as decisões tomadas, em um relatório ao qual chamamos plano.

Com o plano não se interrompe o processo de planejamento: enquanto se efetiva a ação (guiada pelo plano), o processo continua, acompanhando essa ação, controlando-a, para depois avaliar seus resultados. O plano é um roteiro seguro que vai conduzir progressivamente aos resultados desejados. É um conjunto unitário de decisões integradas. Ele deve, no entanto, ter um mínimo de flexibilidade que o torne possível de reformulações à medida em que as informações sobre o desenvolvimento da ação vão informando do acerto das decisões tomadas. Esta elasticidade, porém, só pode ser aquela que não prejudique a ação mas a aperfeiçoe.

. Quais as vantagens do planejamento?

Entre as suas múltiplas vantagens podemos considerar que ele permite:

- a ordenação das atividades: as atividades são colocadas em seqüência de acordo com as prioridades estabelecidas;
- a distribuição mais racional das atividades em função do tempo disponível e locais determinados para o seu trabalho;
- o controle do trabalho em desenvolvimento;
- a avaliação do trabalho realizado, os resultados obtidos, através da comparação com o que foi previsto.

O planejamento propicia um trabalho mais consciente que economiza tempo e energia e garante um maior êxito na obtenção dos objetivos. Evita a rotina e a improvisação que são



QUEM? - pessoal responsável pelas atividades;

ONDE? - diz respeito ao local, área onde será realizada a atividade;

QUANDO? - significa o tempo/época prevista para cada atividade.

PARA QUEM? - diz respeito às pessoas a serem envolvidas e beneficiadas em cada atividade;

COM QUE? - estabelece os recursos materiais/financeiros necessários para a execução de cada atividade.

3a. fase: acompanhamento da ação para controlar a sua execução e obter dados que possibilitem a sua revisão.

À medida em que o plano vai sendo executado torna-se necessário o acompanhamento das atividades a fim de impedir os desvios prejudiciais. Diferentes formas de controle podem ser utilizadas para verificação dos resultados obtidos em relação ao que foi previsto.

4a. fase: revisão e crítica da ação realizada para reformulação do plano.

Deverá ser feita durante o desenvolvimento do plano. Possibilita o conhecimento da eficácia dos meios que estão sendo utilizados, os obstáculos encontrados, a participação e aceitação pela comunidade, etc. Após esta etapa é possível equacionar o plano seguinte para continuidade da ação com maior segurança e subjetividade.

Esta avaliação contínua permite um acompanhamento do trabalho em execução.

5a. fase: avaliação final - começa com a verificação/análise do que foi realizado em função do que foi previsto. Compara-se o que se planejou com o que foi alcançado analisando-se todas as etapas previstas na elaboração do plano.



Como por exemplo:

- A prioridade realmente foi bem escolhida?
O ponto de partida - o por quê - foi bem definido?
- Os objetivos foram claramente definidos?
Os objetivos foram amplos demais?
- As atividades foram bem selecionadas em função dos objetivos?
Considerou-se a realidade local para a escolha das atividades?
- O pessoal responsável pelas atividades ficou bem consciente de suas tarefas? Foi devidamente informado?
- O local foi bem escolhido? Houve o conhecimento prévio do mesmo?
- A época prevista era compatível com o que se pretendia fazer?

Estas são algumas das perguntas que podem ser formuladas envolvendo o plano realizado. É importante, entretanto, que cada etapa seja examinada/analísada. Assim teremos conclusões que vão indicar a necessidade de mudanças no próprio plano e conseqüentemente dar origem a um novo planejamento.

Sabemos que, mensalmente, por ocasião do Encontro do SUSUG, você faz avaliação do trabalho realizado e planeja o seu próximo trabalho. Acreditamos que, diante do que foi apresentado você se sinta mais seguro a respeito desse assunto.

Foi este o nosso objetivo. Procure refletir sobre as idéias apresentadas. Discuta e troque idéias com os seus colegas supervisores sobre este tema.

Enriqueça-o com suas próprias experiências.

O Supervisor precisa realmente estar consciente do valor do planejamento para fazê-lo constantemente e de forma adequada.

Por ser a supervisão uma função garantidora da boa qualidade e da melhoria constante de qualquer serviço cuja marca



essencial é um dinamismo crítico que se expressa, no levar a fazer, avaliar e voltar a um fazer melhor - de forma mais acertada e produtiva - o Planejamento é um instrumento valioso para o Supervisor.

Por exemplo:

- Como saber o momento adequado para treinamento de alfabetizadores naquele município?
- Como estabelecer o que precisa ainda ser feito na mobilização para o PAF em outro município?
- Como conhecer o desenvolvimento do PES em um município?

A consulta ao planejamento para acompanhamento e avaliação constantes, do que foi planejado, a organização de quadros com as atividades previstas (cronogramas) que visualize o desenvolvimento do trabalho são alguns dos aspectos que evidenciam a necessidade da utilização do planejamento como instrumento necessário ao trabalho de supervisão.

Neste ano de 1978, com esta 1ª. correspondência, voltamos a reafirmar o nosso propósito de contribuir para melhorar, cada vez mais, o seu desempenho.

Cordialmente,

José Luiz Oliveira

José Luiz Oliveira
Pela equipe do SUSUG

Fontes de Consulta:

Administração e Supervisão em Educação - Janise Pinto Peres;
Editora Atlas; 1977

Planificação da Educação - Conferências promovidas pela UNESCO;
Fundação Getúlio Vargas; 1971

Supervisão em Educação - Narcira Veloso de Andrade; FENAME/MEC;
1976

Texto para Treinamento - 2º Programa; MOBRAL; 1975