

Ministério da Educação e Cultura

**Mobral:**  
**sua origem e**  
**evolução**

Rio de Janeiro, 1973

 Coleção mobral

Presidente da República:  
EMÍLIO GARRASTAZU MÉDICI

Ministro da Educação e Cultura:  
JARBAS GONÇALVES PASSARINHO

Presidente do MOBRAL:  
MÁRIO HENRIQUE SIMONSEN

Secretário Executivo:  
ARLINDO LOPES CORRÊA

Secretário Executivo Adjunto:  
MARIA TEREZINHA TOURINHO SARAIVA

Brasil —

Movimento Brasileiro de Alfabetização  
Assessoria de Organização e Métodos

MOBRAL: Sua Origem e Evolução.

Rio de Janeiro, 1973

1. Educação de Adultos — Brasil —

2. Alfabetização.

I — Título

CDU 374.7 (81)

CDD 374

## APRESENTAÇÃO

A alfabetização de adultos não constitui experiência nova nem no Brasil nem em qualquer outra parte do mundo. Mas a alfabetização de milhões de pessoas por ano representa, por certo, movimento sem precedentes em nossa História. O MOBRAL tem sido o responsável por esse movimento, graças à conjugação do apoio do Governo Federal com a ampla adesão das comunidades à causa da erradicação do analfabetismo. O lema "Você também é responsável" parece ter mobilizado toda a população brasileira no sentido de levar o conhecimento da leitura, da escrita e do cálculo às classes menos favorecidas e aos rincões mais afastados do país.

Entre setembro de 1970 e setembro de 1973, 4,9 milhões de adolescentes e adultos aprenderam a ler e a escrever nos cursos do MOBRAL, e o programa custou apenas um terço do que seria orçado pelos critérios internacionais. Tal como o recente êxito brasileiro nas taxas de desenvolvimento econômico, o MOBRAL não representa um milagre, mas o resultado de um trabalho árduo e pragmático. Procuramos ser realistas e, nesse sentido, a primeira preocupação foi a de assegurar a solidez financeira do Movimento, conseguindo receitas da Loteria Esportiva e do Imposto de Renda; procuramos ser econômicos, aproveitando a capacidade ociosa das escolas e das estruturas municipais de ensino fundamental para alfabetização de adultos em cursos noturnos; procuramos ser funcionais, descentralizando os nossos critérios de ação e confiando as principais tarefas executivas da alfabetização às Comissões Municipais.

O atual ritmo do MOBRAL nos convence de que chegaremos a 1978 com índices de alfabetização semelhantes aos das nações de maior progresso econômico e social. E estamos certos de que esse movimento, que não é mais uma promessa e sim uma realização, atesta o que o povo brasileiro pode construir pela conjugação do seu entusiasmo com uma administração racional.

**Mário Henrique Simonsen**  
**Presidente do MOBRAL**

## APRESENTAÇÃO

O Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL — foi criado e deflagrado a partir de um modelo original que viabilizou sua atividade educacional de massa, mantendo padrões qualitativos adequados. A fuga aos modelos internacionais conhecidos, até agora incapazes de solucionar o grave problema do analfabetismo em todo mundo, não se fez sem a adoção de uma série de medidas táticas e estratégicas originais e cuja divulgação nacional e internacional é imprescindível. No SEMINÁRIO INTERAMERICANO DE EDUCAÇÃO DE ADULTOS ficou evidenciada a excelência do MOBRAL em inúmeros aspectos de suas operações. Além da excelência, merece ser ressaltada a originalidade já referida.

A Coleção MOBRAL foi criada com a finalidade de transmitir o "know-how" desenvolvido no MOBRAL, em seus primeiros três anos de atividades de modo que as demais agências de educação, no Brasil e no exterior, possam beneficiar-se da sua experiência.

A Coleção inicia-se pelo documento que descreve a evolução histórica do MOBRAL, desde sua concepção legislativa até sua operação efetiva, que já ultrapassou algumas fases normais de evolução das instituições em geral.

A finalidade deste primeiro documento é exatamente mostrar o dinamismo da Organização e Métodos no MOBRAL e como, cientificamente, foram ultrapassadas as diversas fases de desenvolvimento da organização, sem que suas atividades-fim fossem prejudicadas. Foi necessário um trabalho extremamente difícil no campo da Organização e Métodos uma vez que o MOBRAL, por sua enorme responsabilidade no quadro educacional brasileiro, não poderia sequer desacelerar qualquer de suas atividades para dar-lhes uma nova conotação. Foi sempre necessário manter o movimento com sua dinâmica natural, e, ao mesmo tempo, adaptá-lo gradualmente às novas exigências que o seu próprio desenvolvimento ia gerando. O primeiro documento da Coleção MOBRAL conta como isso se tornou possível.

**Arlindo Lopes Corrêa**  
**Secretário-Executivo**

O objetivo genérico do Programa de Publicações é o de codificar, divulgar e preservar o *know-how* do Sistema Mobral, valorizando o trabalho dos técnicos a ele pertencentes.

Esses trabalhos são de inteira e exclusiva responsabilidade de seus autores; as opiniões nele emitidas não exprimem necessariamente o ponto de vista da Instituição.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I — Origem .....	9
CAPÍTULO II — Diagnóstico de Organização e Métodos .....	15
1. Considerações Preliminares .....	15
2. Diagnóstico de O e M no MOBRAL .....	16
3. Objetivos Específicos da O e M .....	17
4. Objetivo Geral da O e M .....	19
5. Relacionamentos Básicos .....	19
6. Coordenação .....	20
7. Considerações Complementares .....	22
CAPÍTULO III — Evolução do Sistema MOBRAL e Anexos .....	23

# MOBRAL: SUA ORIGEM E EVOLUÇÃO

## CAPÍTULO I

### ORIGEM

O analfabetismo no Brasil, de grandes proporções e repercussões negativas em nosso contexto socioeconômico, exigia um ataque prioritário e efetivo. Diversos programas governamentais e privados tinham sido desencadeados nas últimas décadas sem conseguir solucionar o problema.

O censo demográfico de 1940 indicava que, para uma população adulta (15 anos ou mais) de 23.631.769 pessoas, existiam 13.279.899 analfabetos, isto é, 56% da população adulta brasileira era formada por analfabetos.

Essa percentagem tinha decrescido ao longo das décadas seguintes, apesar do número absoluto de analfabetos ter continuado a aumentar.

O resultado do censo de 1970 foi de 17.936.887 analfabetos de quinze anos ou mais, correspondendo a 33% da população adulta.

Em termos de educação de adultos, observada genericamente, o esforço governamental revigorara-se em 1961, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sancionada em 20/12/61, que possibilitou a formação de classes especiais ou cursos supletivos para aqueles que não tivessem podido obter educação primária na faixa de 7 a 14 anos. Assim, a organização dos cursos de educação de adolescentes e adultos — de responsabilidade das Unidades da Federação, pelo princípio de descentralização do ensino no País — era semelhante ao ensino formal, com adaptação às condições socioeconômicas das regiões e às características do adulto. Desde então a educação de adultos foi sendo organizada, em parte, conjuntamente com o sistema formal e, em parte, separadamente, caracterizando-se, sobretudo, pela dispersão de esforços e falta de uma política definida e integrada ao ensino formal. A partir de 1964, devido ao esforço governamental para expansão do ensino, houve substancial aumento de vagas e elevação das

taxas de escolarização nos diversos graus de ensino.

Entretanto, o dimensionamento da clientela específica para os cursos de educação de adultos no Brasil era difícil, dada a elevadíssima taxa de analfabetismo, gerando profunda repercussão negativa no sistema socioeconômico. A extensão do fenômeno exigia abordagem compatível com a situação, de modo a assegurar a virtual erradicação do analfabetismo ao longo da década de 70.

A 8 de setembro de 1967, Dia Internacional da Alfabetização, o Ministro da Educação e Cultura, Dr. Tarso Dutra levou à consideração do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Marechal Costa e Silva, decretos e anteprojetos de lei relativos à matéria. Após a avaliação do sério problema com que a nação se defrontava, o presidente anunciou que enviaria ao Congresso o Plano de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adultos, precedido de anteprojeto de lei pelo qual a Alfabetização Funcional e a Educação Continuada passariam a ser atividades prioritárias permanentes do Ministério da Educação e Cultura e no qual ficaria instituída a Fundação MOBRAL como seu órgão executor.

Os objetivos traçados pelo Plano eram os seguintes:

- a) assistência financeira e técnica para promover a obrigatoriedade escolar na faixa etária de 7 a 14 anos;
- b) extensão da escolaridade até a 6.<sup>a</sup> série;
- c) assistência educativa imediata aos analfabetos que se situam na faixa etária de 10 a 14 anos;
- d) promoção da educação dos analfabetos de qualquer idade ou condição, alcançáveis pelos recursos audiovisuais em programas

que assegurem a avaliação dos resultados;

e) cooperação dos movimentos isolados de iniciativa privada, desde que comprovada sua eficiência;

f) alfabetização funcional e educação de adultos para os analfabetos de 15 ou mais anos, por meio de cursos especiais, básicos ou diretos, dotados de todos os recursos possíveis, inclusive audiovisuais, com duração de 9 meses;

g) assistência alimentar e recreação qualificada, como fatores de fixação de adultos nos cursos, além de seus efeitos educativos;

h) prioridades em relação aos cursos diretos previstos no item f:

— condições socioeconômicas dos Municípios;

— faixas etárias que congreguem idades vitais ao pleno uso das técnicas e práticas adotadas;

i) integração, em todas as promoções de alfabetização e educação de adultos, de práticas educativas e profissionais, em atendimento aos problemas fundamentais da saúde, do trabalho, do lar, da religião, do civismo e da recreação;

j) promoção progressiva de cursos de continuação (diretos, radiofônicos ou televisivos), visando a estender a alfabetização funcional;

l) instalação de centros de integração social e cívica, para sociabilidade dos adultos e fixação de hábitos e técnicas adquiridos;

m) descentralização da ação sistemática, com execução pelos Estados, Territórios, Distrito Federal, Municípios e entidades privadas, mediante convênio.

Na mesma data foram baixados, pelo Exmo. Sr. Presidente da República, diversos decretos:

— Decreto 61.311 de 8/9/67, que “prevê a constituição de um grupo de trabalho interministerial, para estudo e levantamento de recursos destinados à alfabetização”;

— Decreto 61.312 de 8/9/67 que “prevê a utilização das emissoras de televisão nos programas de alfabetização”;

— Decreto 61.313 de 8/9/67 que “prevê a constituição da Rede Nacional de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adultos e dá outras providências”;

— Decreto 61.314 de 8/9/67 que “prevê a educação cívica nas instituições sindicais e a campanha em prol da extinção do analfabetismo”.

Como o Plano sobre Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adultos não previa recursos financeiros para sustentar sua ação, surgiu a necessidade, antes mesmo da aprovação pelo Congresso, de fazer funcionar o Grupo de Trabalho Interministerial, criado pelo citado Decreto 61.311.

O Grupo entrou imediatamente em atividade, sendo composto dos seguintes membros: Dr. Miguel Jerônimo Ferrante, do Ministério da Justiça; Capitão-de-Fragata Flávio Simões Lopes, do Ministério da Marinha; Major Nilo Chaves Teixeira Filho, do Ministério do Exército; Embaixador Wladimir do Amaral Murinho, do Ministério das Relações Exteriores; Dr. Oswaldo Behn Franco, do Ministério da Fazenda; Coronel Stavro Sava, do Ministério dos Transportes; Dr. José Feliciano de Oliveira, do Ministério da Agricultura; Dr. Edson Franco, do Ministério da Educação e Cultura; Dr. Fernando Luís Duque Estrada, do Ministério do Trabalho e Previdência Social; Major Intendente da Aeronáutica Hélcio Chavadian Esteves, do Ministério da Aeronáutica; Dr. Edmar Terra Blois, do Ministério da Saúde; Dr. Nilson Cunha Silva, do Ministério das Minas e Energia; Dr. Eduardo Rios Neto, do Ministério da Indústria e do Comércio; Dr. Arlindo Lopes Corrêa, do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral; Professor José Camarinha do Nascimento, do Ministério do Interior e Dr. Washington Bolivar de Brito, do Ministério das Comunicações. Foi eleito presidente do Grupo Interministerial o Dr. Arlindo Lopes Corrêa, atualmente Secretário-Executivo do MOBRAL.

No decorrer dos trabalhos o grupo julgou necessário aprofundar-se em alguns pontos do Plano, da maior importância, para situar o nível quantitativo e a qualidade da contribuição do Governo Federal para o Movimento de Alfabetização. Ficou decidido utilizar, de imediato e eficientemente, o rádio e a televisão e recrutar os contingentes de alfabetizandos nas quantidades previstas no plano, discordando apenas no referente ao custo orçado para sua execução e às faixas etárias por ele abrangidas. No custo, o Grupo não considerou despesa com o aluguel de locais para a alfabetização, em virtude da natureza do Movimento

aconselhar que os mesmos fossem obtidos gratuitamente, com a utilização dos próprios sistemas de ensino formal já estabelecidos e graças à colaboração da comunidade. Concluiu ainda o Grupo que, em face do disposto na Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases quanto à educação compulsória, as crianças analfabetas de 10 a 14 anos seriam atendidas pelas Secretarias Estaduais de Educação, dentro dos seus sistemas de ensino primário.

Como fontes de recursos mais viáveis para utilização no Movimento, o Grupo indicou o Selo Adicional Obrigatório de Educação e o Concurso de Prognósticos Esportivos que era matéria de projeto de lei em tramitação no Congresso. A idéia do Selo de Educação foi posteriormente abandonada, em virtude do Departamento de Correios e Telégrafos ter-se transformado em empresa pública.

Este Grupo Interministerial de Trabalho encerrou suas atividades em novembro de 1967 e finalmente, a 15 de dezembro de 1967, foi promulgada a Lei 5.379 pela qual ficava instituído o Movimento Brasileiro de Alfabetização nos termos do Artigo 4.º: "Fica o Poder Executivo autorizado a instituir uma Fundação, sob a denominação de Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL — de duração indeterminada, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado da Guanabara, enquanto não for possível a transferência da sede e foro para Brasília".

A 21 de março de 1968, mais um passo é dado para incentivar a erradicação do analfabetismo: é sancionada a Lei n.º 5.400, prevenindo a alfabetização de adultos em idade militar.

Pela Portaria Ministerial n.º 28 de 18 de janeiro de 1968 foi designada uma comissão especial encarregada da elaboração dos Estatutos do MOBRAL. Faziam parte dessa comissão: Antonieta Barone, Nilo Ruschel, Dulcie Kannitz Vicente Vianna, Maria Elisa Carrazoni, Marcílio Augusto Velloso, Maria de Freitas, João Ribas da Costa, Alfredina de Paiva e Souza, Edgar Gomes, José Nilo Tavares, Paulo P. Ramos, Marília Santos de F. Veloso, Hélio Ribeiro e Remi Gorga. Os Estatutos do MOBRAL foram aprovados pelo Decreto 62.484, de 29 de março de 1968, e registrado no Cartório Álvaro César de Melo Meneses, sob n.º 18.963, em 30 de abril de 1968.

Em decorrência do Art. 8.º da lei que instituiu o MOBRAL, seu presidente era o titular do Departamento Nacional de Educação, e suas instalações iniciais foram no Ministério da Educação e Cultura, no Gabinete do presidente do

D N E. Seus funcionários eram, quase na totalidade, os do D N E, recebendo complementação salarial do MOBRAL, não tendo havido, em 1968, dotação orçamentária para a Fundação.

Todos esses elementos foram entregues ao Diretor do D N E para sua aprovação, sendo então os documentos básicos remetidos aos Ministérios, aos governos das unidades da Federação e às entidades a mobilizar para colaboração com o MOBRAL, de acordo com as instruções do Senhor Secretário-Geral do Ministério da Educação e Cultura; preparou-se um projeto de campanha para esclarecimento da opinião pública e mobilização da comunidade para lançamento do MOBRAL. Elaborou-se, neste período, um esboço de quadro próprio de pessoal que não chegou a ser preenchido.

Organizou-se um fluxo operacional para o Movimento, com a instalação dos grupos federais de coordenação e o treinamento de equipes federais locais. Foi apresentado um estudo para utilização de rádio e televisão no Plano Nacional de Alfabetização, de autoria da Professora Alfredina de Paiva e Souza.

Em 2 de julho de 1969 foi promulgado o Decreto-Lei n.º 665, alterando o Artigo 8.º da Lei n.º 5.379 de 15/12/67 (fundação do MOBRAL). Por este Decreto-Lei "o presidente da Fundação será nomeado pelo Presidente da República, mediante proposta do Ministro da Educação e Cultura, com mandato de três anos". Com o advento deste decreto-lei ficou também insubsistente o Artigo 9.º e seu parágrafo único do Decreto 62.484 — de aprovação do Estatuto do MOBRAL, e que reafirmava o prescrito na lei de fundação do MOBRAL.

Em setembro de 1969 foram nomeados pelo Senhor Ministro Tarso Dutra os componentes do Conselho de Administração: Dr. Hélio de Alcântara Avellar, General Taunay Drumond Coelho Reis, Dr. José Cláudio Vilhena de Moraes, Professora Alma Albertina de Castro Figueiredo e Dr. Paulo Cabral de Araújo.

Finalmente, em novembro de 1969, foi designado presidente do MOBRAL o Dr. Jorge Boaventura de Souza e Silva, agora não mais por ser o Diretor do D N E, mas em virtude da alteração efetuada pelo Decreto-Lei 665. Primeiro presidente por indicação ministerial, os fatos relevantes de sua gestão foram:

a) transferência para o MOBRAL, pelo então Ministro Tarso Dutra, do Plano de Aplicação de Recursos oriundos do excesso de arrecadação do salário de educação;

b) concessão de um auxílio de cinquenta mil cruzeiros novos para despesas com a realização do I Encontro Nacional de Educação de Adultos, coordenado pela Fundação Educacional Padre Landell de Moura, com a cooperação do Instituto de Solidariedade Internacional da Fundação Konrad Adenauer;

c) convênio firmado com a Cruzada ABC, pelo qual esta instituição recebia do MOBREAL a quantia de 6 milhões de cruzeiros novos oriundos da USAID, para saldar dívidas já vencidas, decorrentes de sua ação alfabetizadora no Nordeste;

d) providências, quase concretizadas, para dotar o MOBREAL de sede própria, mas suspensas pelo presidente quando tomou a decisão de se exonerar do cargo;

e) convênios firmados com diversas entidades;

f) curso para alfabetização com utilização da televisão.

Nesse período inexistia o cargo de secretário-executivo, nunca tendo sido preenchido o de secretário-geral de que falava o Estatuto;

Em março de 1970, já tendo se exonerado do cargo o então presidente Jorge Boaventura, encontramos o MOBREAL não propriamente em situação de acefalia — pois o Conselho Administrativo decidiu se reunir uma vez por semana até o preenchimento do cargo — mas de um certo marasmo administrativo, cuidando apenas dos casos de rotina que eram de sua competência.

Não tinha mais o Conselho, em virtude das alterações do citado Decreto-Lei 665/69, o poder de indicar quem respondesse pela presidência. Surgiram problemas prementes como a proposta orçamentária, o repasse de recursos para instituições beneficiadas com auxílio e pagamento de pessoal. Embora o Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 900, que alterara o Decreto-Lei 200/67 (Reforma Administrativa), houvesse excluído, expressamente, as fundações criadas por lei federal e com recursos da União, da administração pública permaneciam as mesmas sob supervisão ministerial.

Decidiu o Conselho oficial ao Secretário-Geral do MEC, Dr. Mauro Costa Rodrigues, para que, por seu intermédio fosse cientificado da situação o Excelentíssimo Senhor Ministro Jarbas Passarinho.

Pelo Decreto n.º 66.118, de fevereiro de 1970, fora concedida vinculação de parte da receita da Loteria Esportiva aos programas de alfabetização de adultos supervisionados pelo Ministério da Educação e Cultura.

Em maio foi designado Presidente do MOBREAL o Dr. Mario Henrique Simonsen, preenchendo-se finalmente o cargo de secretário, que passaria a chamar-se secretário - executivo, com a indicação, para exercê-lo, do Padre Felipe Spotorno, anteriormente assessor do Senhor Secretário-Geral do Ministério da Educação e Cultura. Ao iniciar-se o mês de julho, já a administração se defrontava com o problema da falta de espaço, apresentando-se como solução de emergência a colocação de parte do Órgão na Fundação Getúlio Vargas.

Em 8 de setembro de 1970, dia oficial do lançamento da nova fase do MOBREAL, foi assinado pelo Exm.º Senhor Presidente Emílio Garrastazu Médici o Decreto-Lei n.º 1.124 permitindo que as pessoas jurídicas, ao invés de pagar 1% do imposto de renda devido, doassem a quantia correspondente ao MOBREAL.

O novo presidente traçou as linhas gerais da orientação que pretendia imprimir, transformando o MOBREAL em órgão normativo, supervisor e controlador, descentralizando a ação normativa a nível regional, estadual e municipal.

A nova administração elaborou um novo quadro de pessoal do MOBREAL, e um organograma dentro do qual seria o mesmo estabelecido. Com esta reformulação e por delegação do presidente do Órgão, transferiu-se para o secretário-executivo o cerne da administração do MOBREAL.

Finalmente, a 8 de setembro de 1971, comemorou-se o primeiro aniversário da presidência do Dr. Mario Henrique Simonsen e a inauguração das novas instalações da sede do MOBREAL, à Rua Voluntários da Pátria 53. Nesta data reuniu-se a título extraordinário o Conselho de Administração, tendo presidido a sessão o Exm.º Senhor Ministro Jarbas Passarinho.

O Secretário Executivo Padre Felipe Spotorno exerceu suas atividades até 14 de abril de 1972, quando foi exonerado, sendo designado para substituí-lo o Dr. Arlindo Lopes Corrêa.

Com a presidência do Dr. Mario Simonsen, o MOBREAL encontrou recursos novos e uma perspectiva de grande crescimento. Com a posse, na Secretaria Executiva, do Dr. Arlindo Lopes Corrêa, grande autoridade em Educa-

ção, o MOBRAL ampliou suas linhas de ação. Imediatamente foi refeito o quadro de pessoal, uma vez que o existente fora aprovado provisoriamente pelo Conselho de Administração, por não apresentar perfis profissionais nem definição de cargos. Foram criadas uma Secretaria Executiva Adjunta, duas Assessorias de elementos técnicos especializados e uma Gerência de Mobilização. Para a reorganização que se processou então, foi realizado um diagnóstico que é apresentado no capítulo seguinte.

# DIAGNÓSTICO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS\*

## CAPITULO II

### 1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

As atuais dimensões do MOBRAL — um dos maiores movimentos comunitários do mundo — mostram uma incontornável necessidade de um **aperfeiçoamento** na organização e nos métodos de trabalho.

— Esse amadurecimento representa um crescimento progressivo e natural do risco de

deterioração administrativa, requerendo, assim, **prevenção de longo alcance e não medidas paliativas.**

— Todas as organizações parecem possuir um ciclo de vida semelhante (vide figura abaixo) no qual o MOBRAL, **até o momento**, está perfeitamente enquadrado:



\* Realizado em maio de 1972.

— Portanto, se considerarmos que o MOBRAL **ainda** está na fase de crescimento, a estratégia de Organização e Métodos (O&M) se apóia em dois grandes objetivos de referência geral:

(1.º) estabelecer medidas de prevenção contra a rigidez e a decadência, bus-

cando maior **flexibilidade** nas ações (isto significa, em O&M, maior **descentralização**)

(2.º) aumentar a **agressividade** em relação às iniciativas, de modo a alongar a fase de crescimento

## 2. DIAGNÓSTICO DA O & M DO MOBRAL

— A operacionalização das grandes referências citadas — ou seja: o desdobramento dos objetivos gerais em específicos, de maneira a prever a definição de ações a serem executadas no correspondente alcance desses objetivos — depende, em termos de planejamento, da realização de um **diagnóstico**.

— Um diagnóstico simplificado e de rápida realização (necessidade óbvia, dado o risco permanente, no MOBRAL, dos fatos ultrapassarem as soluções) pode ser assumido pela identificação dos impedimentos mais evidenciados quanto a uma maior eficiência no setor de O&M:

- **casuística** (casos diversos que pressionam os dirigentes por soluções) intensa e variada, em razão da abrangência e diversificação do universo de atuação do MOBRAL 3.940 municípios, em todas as regiões do Brasil;
- **pontos de estrangulamento em excesso**, originados principalmente da ausência de circulação adequada de informações e de treinamento do pessoal envolvido nas diferentes tarefas;
- **pressão permanente** quanto à implantação e/ou execução dos programas e **cumprimento simultâneo das formalidades** administrativas;
- **objetivos não claramente definidos** ou frequentemente alterados;
- **dificuldade em coordenar as ações** que se processam simultaneamente e, em consequência, no desencadeamento de novas;
- **carência de conhecimentos técnicos** sobre administração;

- **tendência ao isolamento** entre os diversos elementos que compõem a organização do MOBRAL/Central;
- **pressão externa de outras entidades** (comunitárias, públicas e privadas) envolvidas ou que desejam envolver-se com o MOBRAL, provocando **distorção de prioridades**;
- tendência latente ao **empreguismo**;
- **inconsciência quanto ao uso da moderna tecnologia** administrativa nos pontos mais sensíveis e adequados da estrutura do MOBRAL Central;
- **ausência de planejamento** dos meios, no sentido de maior produtividade (uso desproporcionado dos meios existentes em relação aos fins);
- **receio à inovação**, usualmente interpretada como risco aos resultados já alcançados;
- **ausência de critérios de seleção** e de observação da produtividade do pessoal;
- **centralização excessiva** do MOBRAL/Central;
- falta de iniciativa por parte de alguns gerentes e coordenadores;
- tendência à transmissão de conhecimentos e **experiência por via oral**, dificultando a sistematização de informações e a substituição de pessoal nas diferentes rotinas;
- **incapacidade profissional** em importante parcela do pessoal, em face das rotinas em operação;
- **resistência ao reajustamento** de rotinas existentes;

- **ausência de critérios de supervisão** e controle,
- **tendência à sofisticação** administrativa por parte de algumas coordenações;
- **estratificação** das funções-chave.

Esse inter-relacionamento é básico porque permite configurar o **sistema** em sua forma inicial mais simplificada. Algumas caracterizações são necessárias para um melhor entendimento:

- O aspecto hierárquico da organização (o organograma, por exemplo) é de **importância secundária** para a estratégia que se propõe: as atenções devem ser orientadas sobre os **relacionamentos funcionais** e estes no sentido dos **objetivos**. A hierarquia será normalmente observada quanto às implicações legais e burocráticas. Assim se procede à vista da reconhecida tendência das organizações se polarizarem em torno da estrutura de poder, em prejuízo das condições de maior eficiência operacional.
- O SEEXEC e as COEST se **especializarão em decidir**, delegando a execução de tarefas, fazendo circular informações de modo a ativar e coordenar ações dos gerentes e agentes, supervisionando o cumprimento de objetivos, detetando preventivamente os pontos de estrangulamento, fazendo os contatos externos e compatibilizando os meios com os fins.
- A autonomia das COEST é entendida como

a **iniciativa de assumir opções** quanto ao atingimento dos fins, conforme a peculiaridade das situações locais. Naturalmente deverá haver compatibilidade com os objetivos gerais estipulados pelo SEEXEC e com os meios a serem mobilizados através do sistema MOBREAL. Cabe ressaltar que não há impedimento quanto a busca de meios locais para reforçar o apoio.

- As COEST deverão, de imediato, indicar, dentre o pessoal disponível, os agentes, e delegar as funções correspondentes a fim de facilitar a implantação do sistema. O MOBREAL/Central providenciará progressivamente a emissão de documentos consolidando e/ou estabelecendo normas, critérios e orientações obedecendo à nova forma de trabalho.
- As comunicações deverão ser aperfeiçoadas de modo a se prever um **contato cada vez mais estreito** entre as gerências e os agentes, permitindo consultas de natureza técnica e administrativa.
- As COEST deverão evitar a estruturação administrativa sofisticada. Essencialmente necessita-se de **agentes para áreas consideradas básicas** e em torno destes os demais funcionários poderão ser agrupados conforme uma disciplina operacional simples, ligada a **objetivos definidos**. Haverá assim a flexibilidade conveniente para os diferentes locais e meios disponíveis. Eventualmente, quando houver carência de pessoal, os agentes poderão acumular funções.

### 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA O&M

- As deficiências em destaque podem ser transformadas em cursos de ação por meio de agrupamentos que permitam sínteses e que, naturalmente, conduzam à definição de objetivos específicos. Assim, o quadro que se segue apresenta os

impedimentos básicos reunidos com a preocupação de convergência (em lugar da importância que redundava em soluções casuísticas, isto é, "remendos", uma vez que não atingem as diversas circunstâncias coerentemente com o todo):

<b>IMPEDIMENTOS BASICOS (ENUNCIADO RESUMIDO)</b>	<b>CURSOS DE AÇÃO (OBJETIVOS ESPECIFICOS)</b>
<b>CASUÍSTICA INTENSA PONTOS ESTRANGULAMENTO PROGRAMAÇÃO/FORMALIDADES ADM. ISOLAMENTO ELEMENTOS ORGAN. INCONSCIÊNCIA TECNOLÓGICA RECEIO A INOVAÇÃO CENTRALIZAÇÃO EXCESSIVA TRADIÇÃO ORAL AUSENCIA SUPERVISÃO &amp; CONTROLE SOFISTICAÇÃO ADM. COORDENAÇÕES ESTRATIFICAÇÃO FUNÇÕES CHAVES</b>	<b>Implantação de um sistema, formalizado num grau adequado de descentralização e flexibilidade, que possibilite a circulação, registro e recuperação de informações; que seja adaptável a normas gerais de funcionamento; que seja receptativo à supervisão e controle e ao reajustamento em qualquer ponto e que possa assimilar inovações e independa de funções chaves.</b>
<b>CARÊNCIA CONHECIMENTOS TÉCNICOS FALTA DE INICIATIVA INCAPACIDADE PROFISSIONAL RECEIO A INOVAÇÃO</b>	<b>Implantação de rotinas intensivas de treinamento</b>
<b>PONTOS ESTRANGULAMENTO ISOLAMENTO ELEMENTOS ORGANIZAÇÃO CENTRALIZAÇÃO EXCESSIVA AUSENCIA SUPERVISÃO &amp; CONTROLE ESTRATIFICAÇÃO FUNÇÕES CHAVES DESCOORDENAÇÃO AÇÕES DESpropORÇÃO MEIOS/FINS</b>	<b>Implantação de assessorias (órgãos "staff" ou de "Estado Maior" na linguagem técnica) capacitadas a detectarem pontos de estrangulamento nas atividades-fim e nas atividades-meio, exercendo a supervisão e controle, e realizando o planejamento estratégico.</b>
<b>OBJETIVOS INDEF./CONTRADITÓRIOS DESpropORÇÃO MEIOS/FINS PRESSÃO ORGANIZAÇÕES EXTERNAS RESISTENCIA REAJUSTAMENTO AUSENCIA CRITÉRIOS SUP. &amp; CONTROLE</b>	<b>Exigência rigorosa quanto à definição de objetivos e controle de resultados.</b>
<b>EMPREGUISMO LATENTE AUSENCIA CRITÉRIOS SELEÇÃO/PRODUT. FALTA DE INICIATIVA INCAPACIDADE PROFISSIONAL AUSENCIA CRITÉRIOS SUP. &amp; CONTROLE ESTRATIFICAÇÃO FUNCIONAL</b>	<b>Estabelecimento de uma política de pessoal.</b>
<b>CASUÍSTICA INTENSA PRESSÃO ORGANIZAÇÕES EXTERNAS EMPREGUISMO LATENTE CENTRALIZAÇÃO EXCESSIVA INCAPACIDADE PROFISSIONAL AUSENCIA CRITÉRIOS SEL. &amp; CONTROLE</b>	<b>Implantação de assessorias especializadas em assuntos jurídicos e em relações públicas, ligadas diretamente ao Secretário-Executivo ("staff" ou Estado-Maior pessoal), assim como um elemento adjunto, com "status" suficiente para substituição e auxílio no processo decisório.</b>

#### 4. OBJETIVO GERAL DA O&M

A consolidação das conclusões preliminares (item 1 deste documento) com as obtidas

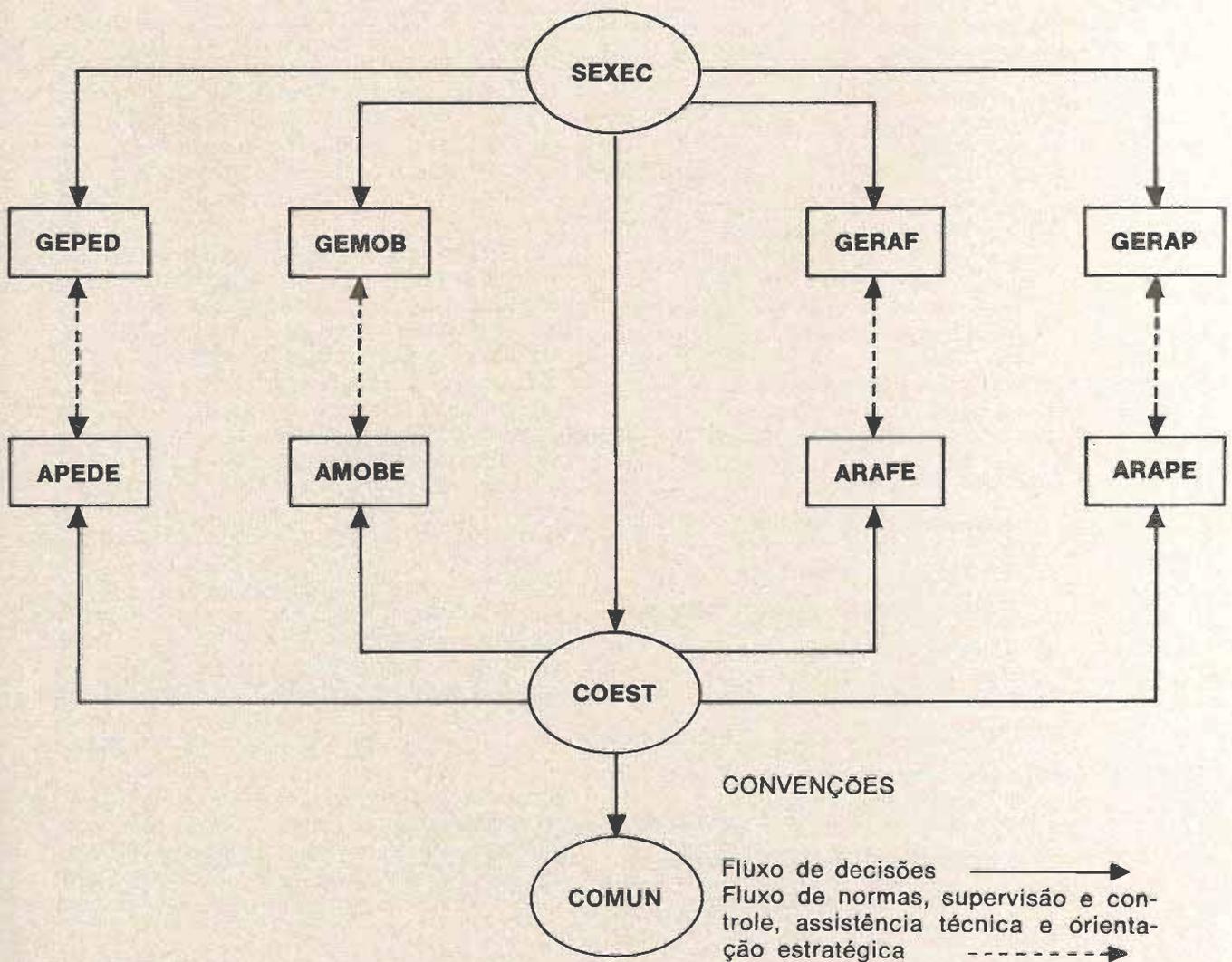
no item anterior indicam o objetivo geral da estratégia de O&M:

**EVOLUIR PARA UM SISTEMA SIMPLES E RACIONAL, FORMALIZADO NUM GRAU DE DESCENTRALIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE QUE POSSIBILITE RESPOSTAS IMEDIATAS E EFICIENTES AOS OBSTÁCULOS DA AÇÃO ADMINISTRATIVA DO MOBRAL E QUE SE MANTENHA EM PERMANENTE REFORMA DE ATUALIZAÇÃO.**

#### 5. RELACIONAMENTOS BÁSICOS

O atingimento do objetivo geral da O&M implica numa providência inicial no sentido da definição dos relacionamentos básicos (estrutura e funções do MOBRAL). O esquema abai-

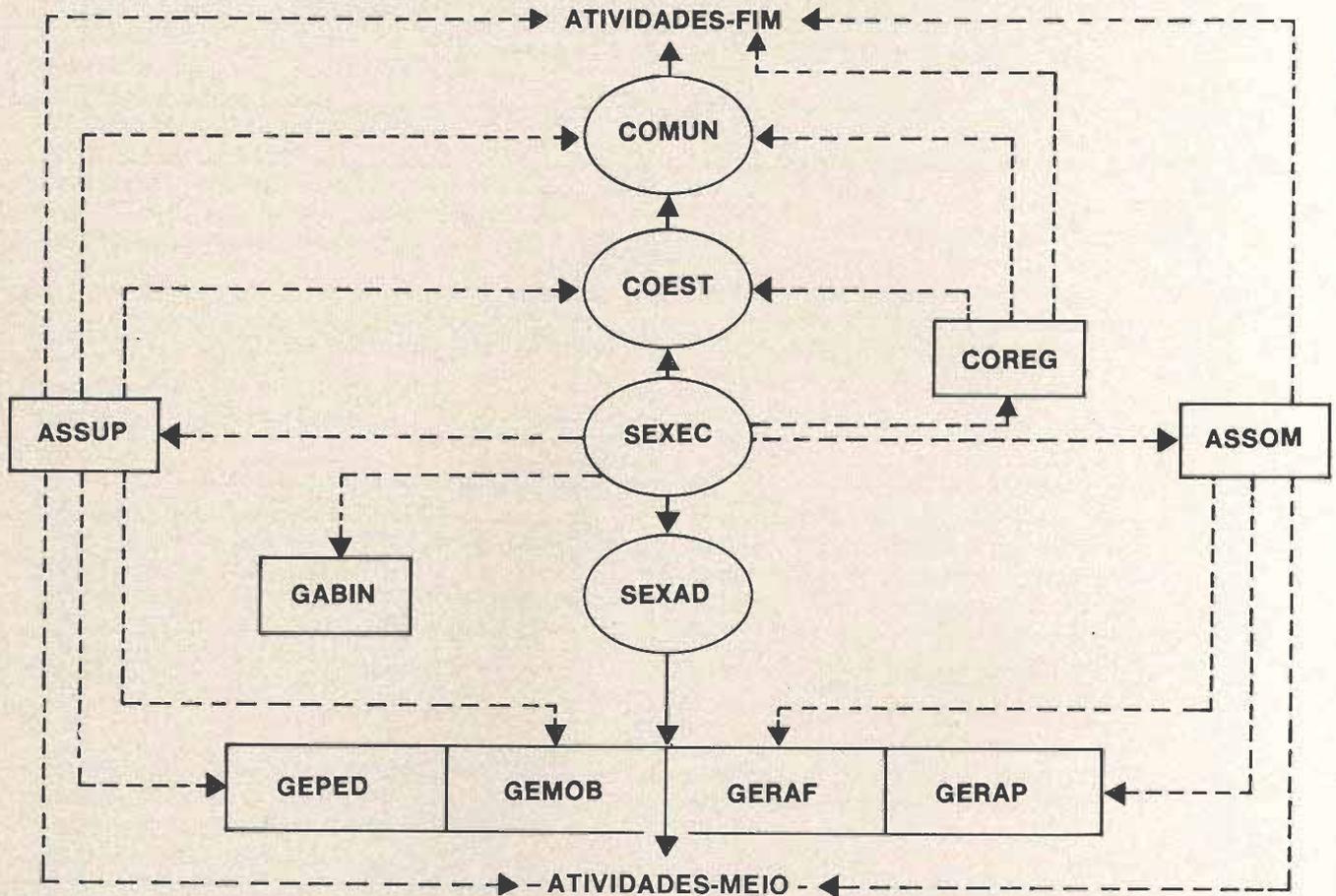
xo (um fluxograma e não um organograma) representa a solução proposta; tendo-se em vista um sistema descentralizado:



## 6. COORDENAÇÃO

A determinação de estrutura e funções num relacionamento básico, como apresentada no item anterior, implica numa definição — genérica, numa primeira tomada de posição — das condições operacionais, ou seja, do modo de coordenar os diferentes elementos da estrutura (SEXEC, COEST, etc.) no exercício de

suas funções. A figura que se segue (também um fluxograma) mostra o desdobramento dos relacionamentos básicos, colocando agora em jogo as Assessorias (previstas nos objetivos específicos), o Secretário-Executivo Adjunto e as Coordenações Regionais.



- SEXEC** — Secretário-Executivo  
**SEXAD** — Secretário-Executivo Adjunto  
**COREG** — Coordenação Regional  
**ASSOM** — Assessoria de Organização e Métodos  
**COEST** — Coordenação Estadual  
**COMUN** — Comissão Municipal  
**ASSUP** — Assessoria de Supervisão e Planejamento  
**GEPED** — Gerência Pedagógica  
**GEMOB** — Gerência de Mobilização de Recursos Comunitários  
**GERAF** — Gerência de Administração Financeira  
**GERAP** — Gerência de Atividades de Apoio  
**GABIN** — Gabinete

### CONVENÇÕES

Fluxo de supervisão e controle

Fluxo de decisão

Outras caracterizações são agora apresentadas, complementando as anteriormente destacadas na apreciação dos relacionamentos básicos (item 6):

- o fluxograma de coordenação é um instrumento para divulgação interna, ao passo que o referente aos relacionamentos básicos foi produzido para divulgação **ostensiva**. Este último, por sua simplicidade, oferece uma imagem de rápida assimilação, realça os pontos principais de decisão, separa os meios dos fins, incide a atenção sobre o relacionamento-chave descentralizado entre SEXEC e COEST e dá uma idéia da estratégia num sentido amplo (aproximação progressiva e eficiente entre o MOBRAL/Central e as COEST), enquanto que o primeiro constitui um guia operacional, cujos desdobramentos darão origem aos diferentes **manuals de operação** (normas de correspondência, material didático, administração financeira etc.)
- a ênfase do fluxograma de coordenação nas atividades-fim e nas atividades-meio é proposital, uma vez que o sucesso da O & M do MOBRAL dependerá, por parte dos diversos elementos envolvidos, da identificação, planejamento e controle dos meios e dos fins.
- o SEXAD aparece no fluxograma de coordenação conjugado com o SEXEC e não como um **intermediário** entre este último e as gerências: trata-se da **segunda pessoa** na escala hierárquica do MOBRAL, acompanhando em contato estreito as decisões do SEXEC e substituindo-o nas eventualidades; sendo também um **executivo** como o SEXEC, está desvinculado das Assessorias, a não ser em casos de substituição; no relacionamento entre o SEXEC e as gerências, o SEXAD participa de modo a separar o acessório do principal, deixando livre o SEXEC para avaliações rápidas e decisões compatíveis com o esquema estratégico do MOBRAL bem como conformando roteiros de acompanhamento das ações a serem desencadeadas; o SEXAD, portanto, é o elemento de que dispõe o SEXEC para a **coordenação das ações táticas**.
- a ASSUP e a ASSOM, por seu turno, são as assessorias de que dispõe o SEXEC para a **coordenação das ações estratégicas**, isto significando que exercem suas funções em três dimensões principais:

a) planejando;

b) penetrando nas gerências, e eventualmente nas COEST, para agilizar as ações de longo prazo;

c) detetando pontos de estrangulamento e desvios diversos.

- a ASSOM, nestas condições, orienta sua participação com ênfase sobre as áreas de administração financeira e de atividades de apoio, enquanto que a ASSUP dá prioridade às atividades pedagógicas e à mobilização de recursos comunitários; em termos de coordenação geral, a ASSOM está vinculada às atividades-meio e a ASSUP às atividades-fim, embora para efeito de equilíbrio a ASSOM se referencie aos fins e a ASSUP aos meios; ambas as Assessorias, neste contexto, cumprem seus propósitos por intermédio de normas (circulares, manuais etc.), supervisão direta (contratos, visitas etc.) e indireta (questionários, solicitação de relatórios etc.), controle (avaliação de resultados, prestação de contas etc.), assistência técnica (cursos, reuniões, treinamento, atendimento a consultas etc.) e orientação estratégica (documentos de base, treinamento de coordenadores etc.), devidamente homologados pelo SEXEC; além disso, executam as funções de planejamento (estudos e pesquisas, diagnósticos, alternativas de estratégias, acompanhamento, avaliação etc.); prevê-se, ainda, um entrosamento permanente entre a ASSOM e a ASSUP, com a finalidade de se obter equilíbrio e compatibilidade dos meios com os fins; cabe relevar, finalmente, que as ações dessas Assessorias — características de "staff" ou de Estado Maior (vide item 3) — não devem ser **restritivas** mas sim **preventivas**, não se confundindo, **em nenhuma hipótese**, com decisões.
- as COREG, no presente esquema de coordenação, são também elementos "staff" ou de Estado Maior, da mesma forma que a ASSOM e a ASSUP, ou seja, constituem instrumentos do SEXEC, a nível regional, para planejamento, penetração nas COEST para agilizar as ações de longo prazo e detetação de pontos de estrangulamento e desvios diversos; ligam-se diretamente com o SEXEC, fornecendo informações e recebendo orientação de procedimentos diversos preferencialmente no relativo às atividades-fim; não são **intermediários** do SEXEC nem **decidem** a nível regional, atuando rotineiramente com base nos diversos documentos emitidos pelo MOBRAL/Central; a organização das COREG, seguindo forma semelhante às COEST, deve ser simples e funcional,

dividindo-se os técnicos entre táticos (penetração nas COEST, detetação de pontos de estrangulamento e desvios diversos) e estratégicos (planejamento em suas diversas funções), reunidos em torno do Coordenador Regional; ao contrário dos agentes, que se ligam diretamente às gerências, as COREG **não** estão conectadas organizadamente com a ASSOM ou com a ASSUP, assim se procedendo à vista da necessidade do SEXEC decidir com referências estabelecidas a partir de perspectivas tanto nacionais como regionais, assumidos sem interferências mútuas; eventualmente, prestam assistência técnica às COEST

- "o staff" ou o Estado Maior pessoal do SEXEC é constituído pelo GABIN, que dispõe da ASSUR, ASCAP e ARINT (vide item 3); esses elementos, além da ligação direta com o SEXEC, podem penetrar em qual-

quer área do MOBRAL, no cumprimento de seus objetivos, quando devidamente homologados pelo SEXEC; para as ações estratégicas, de longo prazo, a ASSUR contratará seus objetivos com a ASSOM e a ASCAP e a ARINT com a ASSUR, em razão da necessidade de compatibilização com o planejamento dos meios e dos fins respectivamente. Esses contatos com a ASSOM e ASSUP processar-se-ão através do GABIN.

- para efeito de definição de autoridade e para prevenir o aparecimento de reconhecido fenômeno da fricção entre o "staff" (Assessorias) e a linha (Gerências), os gerentes do MOBRAL/Central são do mesmo nível funcional dos coordenadores das Assessorias, enquanto as COEST são equiparadas às COREG, excluindo-se os casos de autoridade delegada pelo SEXEC para cumprimento de objetivos específicos.

## 7. CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

— A ação que se seguirá ao presente documento, por parte da ASSOM, no cumprimento do objetivo geral da O & M, será a de definir cursos de ação relativos aos objetivos específicos (item 3); estando já implantadas as Assessorias, as Gerências e a Secretaria Executiva-Adjunta, serão abordados, conforme programação a estabelecer:

a) desenho do sistema (racionalização das rotinas operacionais dos diversos elementos do sistema MOBRAL coerentemente com os diferentes fluxos);

b) elaboração de um plano de treinamento em função do desenho do sistema;

c) introdução progressiva de uma mentalidade de objetivos sempre conectados a prazos e a recursos (humanos, financeiros e materiais), como preparação à implantação futura da **Administração por Objetivo (APO)** e da **Atitude Gerencial**;

d) esboço de uma política de pessoal com base na observação direta (visitas) da ASSOM às COEST e COREG;

e) circulares de orientação, documentos de estratégia e manuais de operações.

— Paralelamente à **ação programada**, a ASSOM estipulará objetivos táticos referentes a pontos de estrangulamento que impedem as reformulações pretendidas; esses impedimentos — que implicam em penetração nas gerências — foram identificados como se segue:

a) desatualização dos registros da administração financeira;

b) providências em andamento, anteriores à atual linha estratégica ou originadas de decisões dos níveis superiores ao MOBRAL (regularização e controle orçamentário, instalação de minicomputador e implantação de normas de administração financeira);

c) inexistência de normas de procedimentos para controle do material didático;

d) carência importante da infra-estrutura (comunicações, transporte, instalações e equipamentos) das COEST;

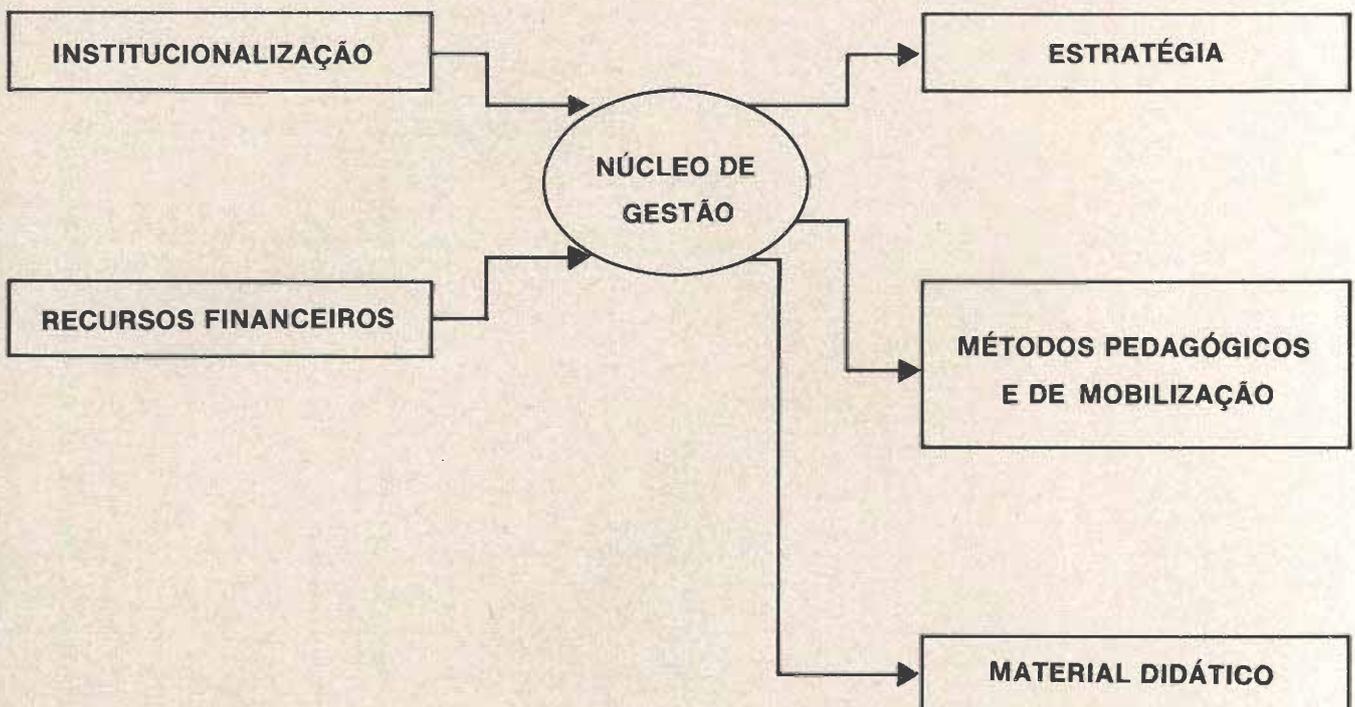
e) metodologia deficiente em relação às necessidades de decisões táticas e de estudos estratégicos, por parte do processamento de convênios e boletins de frequência.

— A ASSOM, finalmente, completando seu quadro de providências relativas ao objetivo geral de O & M, iniciará, ainda durante o período de atuação tática para eliminação de pontos de estrangulamento, os estudos de viabilidade para computadorização eletrônica; a orientação a ser assumida é a de controlar **primeiramente** o sistema usando rotinas manuais de fácil reajustamento, permitindo assim segurança e eficiência na implantação de equipamentos sofisticados; em qualquer hipótese, prevalecerá a visão global da O & M, observando-se as repercussões de cada reformulação nos diversos elementos sobre **todo** o sistema.

# EVOLUÇÃO DO SISTEMA MOBREAL

## CAPÍTULO III

### 1.º ESTÁGIO — INÍCIO SETEMBRO DE 1970



### CARACTERÍSTICAS

a) O movimento foi deflagrado por intermédio de um núcleo de gestão simples, informal e adaptável a um processo de "feedback" contínuo, de prazos curtos, referenciado aos objetivos constantes no DOCUMENTO BASE DE IMPLANTAÇÃO (anexo 1), que estipulou "a priori" a estratégia operacional do MOBREAL.

b) Este Núcleo de Gestão teve origem na

decisão ministerial com base nos atos legais do anexo 2, viabilizados através de recursos financeiros oriundos dos instrumentos institucionais dos anexos 3 e 4.

c) O Núcleo de Gestão teve suas diretrizes gerais de ação estipuladas pela Presidência do MOBREAL, de modo a haver compatibilidade com a estratégia e estilo da ação governamental brasileira.

d) Basicamente o Núcleo de Gestão tinha suas decisões centralizadas pelo Secretário-Executivo — de modo a acelerar o processo de “feed-back” —, apoiado por uma “Unidade Técnica” (encarregada dos métodos pedagógicos e de mobilização e das diretrizes sobre material didático), por uma administração financeira e pelos serviços gerais.

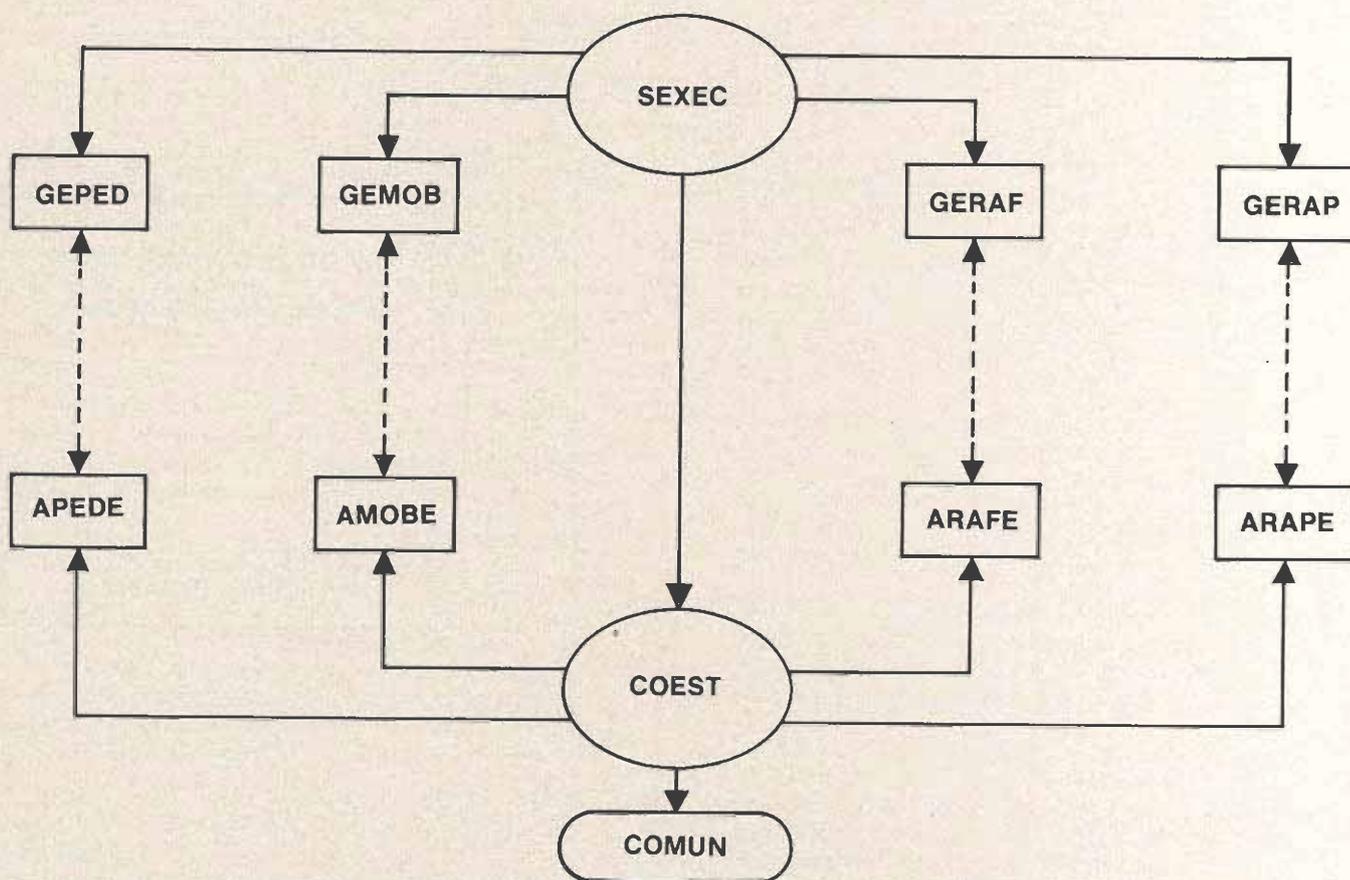
e) A logística e a elaboração do conteúdo do material didático foi entregue à iniciativa privada em regime de competição.

f) A ação política da Presidência e do Secretário-Executivo foi essencialmente móvel, dada a caracterização geográfica do

País, e visou a ativação das Coordenações Estaduais e a criação das Comissões Municipais.

g) Dada a flexibilidade permitida pelos instrumentos institucionais (os quais, à semelhança dos demais modelos de desenvolvimento brasileiro, não definem sistemas formalmente projetados, mas sim condicionantes sujeitos a alterações conjunturais dinâmicas, adaptáveis de acordo com os resultados) deu-se início ao processo de “ensaio e erro” que naturalmente conduziu o desenvolvimento do MOBRAL para outro estágio, de características diferentes.

## 2.º ESTÁGIO — INÍCIO ABRIL DE 1972



### CONVENÇÕES

Fluxo de Decisões →

Fluxo de Normas, Supervisão & Controle, Assistência Técnica e Orientação Estratégica - - - - - →

## CARACTERÍSTICAS

a) O crescimento das atividades do MOB-RAL deu origem à dificuldade, progressivamente importante, de realizar o controle das ações desencadeadas, em virtude da manutenção das decisões centralizadas pelo Secretário-Executivo.

b) Em função disso foi estabelecida uma estratégia de Organização e Métodos (vide Capítulo II da presente publicação) capaz de permitir uma adaptação das condições operacionais do MOB-RAL, sem originar prejuízos para a dinâmica do movimento.

c) A Estratégia de Organização e Métodos implicava, portanto, em introduzir a descentralização e as normas de modo progressivo, aceitando assim, um superposicionamento do 1.º com o 2.º estágios (condição importante, dada a diversidade das situações estaduais), como também permitindo o treinamento e a motivação para a mudança.

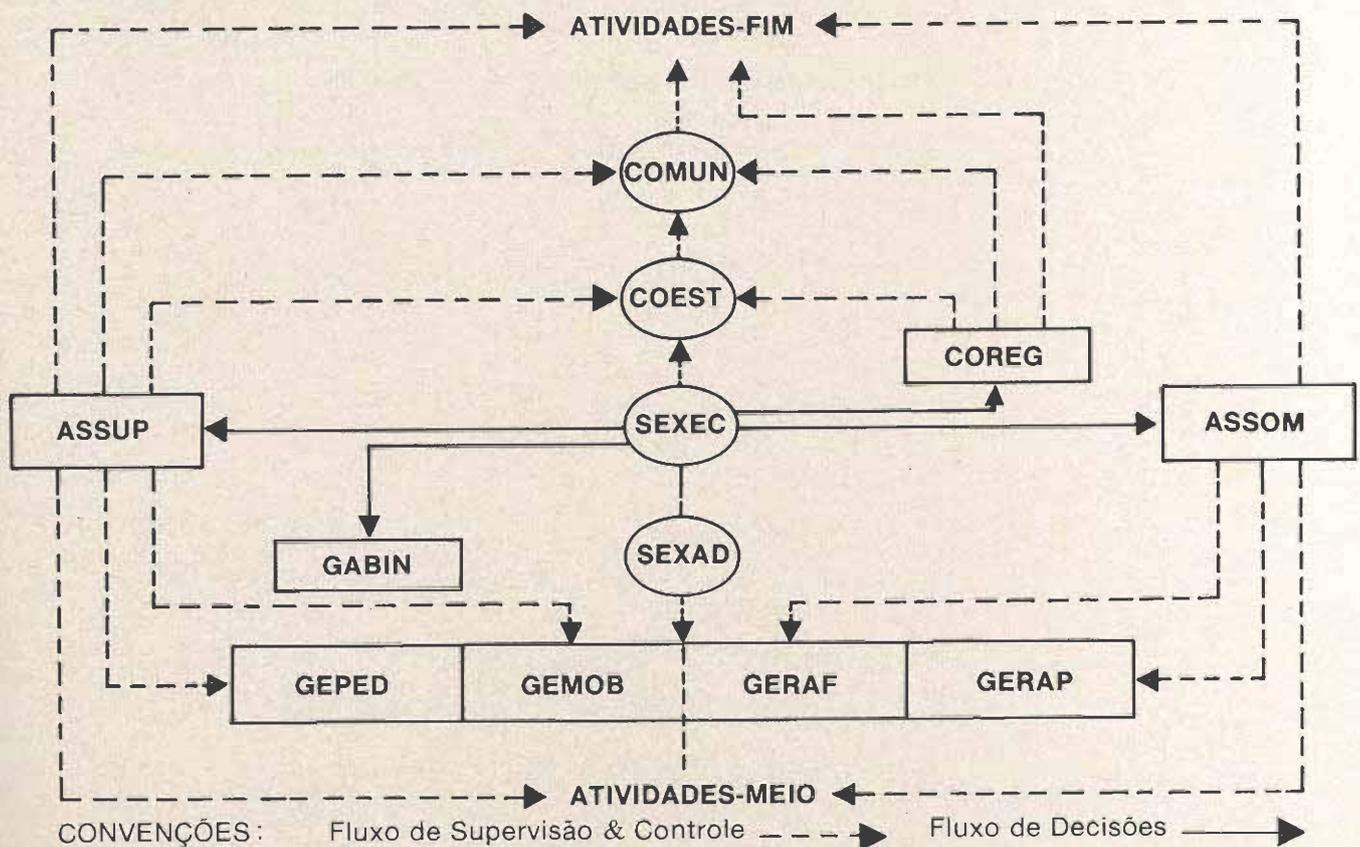
d) A descentralização implicava no desdobramento da Unidade técnica do MOB-RAL/Central em duas "gerências" (ênfase na fi-

losofia gerencial, isto é, maior iniciativa por parte do 2.º escalão de decisão e nas técnicas do "management"): pedagógica e mobilização de recursos comunitários (o MOB-RAL/Central ficou com quatro gerências, contando as de finanças e de apoio). Ao nível das Coordenações Estaduais foram criados os cargos de Agentes, homólogos às quatro Gerências do MOB-RAL/Central.

e) A necessária coordenação induziu o surgimento do projeto de duas assessorias (ASSUP = Assessoria de Supervisão e Planejamento, ASSOM = Assessoria de Organização e Métodos), órgãos "staff" orientados para os fins (ASSUP) e os meios (ASSOM), ligados diretamente ao Secretário-Executivo, bem como a criação de funções de assessoria pessoal ao SEXEC, de relações públicas, de assuntos jurídicos e de relações internacionais.

f) A figura que se segue mostra o inter-relacionamento dos elementos organizacionais, procurando equilibrá-los em relação aos meios e fins. Essas condições viabilizam o que se passou a chamar de "Sistema MOB-RAL".

## SISTEMA MOB-RAL



### 3.º ESTÁGIO — INÍCIO SETEMBRO DE 1972

#### CARACTERÍSTICAS

a) Evolução da estratégia no sentido da qualidade: maior ênfase na "Educação Integrada", na supervisão, nas tecnologias avançadas e introdução de normas formais na organização & métodos.

b) Criação de uma quinta gerência, para direção do treinamento e da pesquisa, no

sentido do desenvolvimento dos fins e meios do MOBRAL.

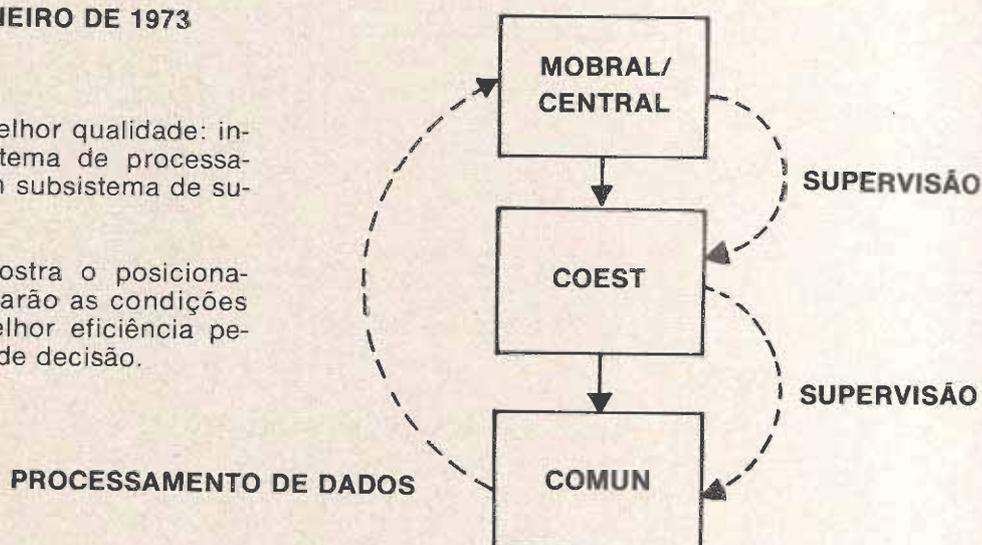
c) Este estágio também apresentará um superposicionamento em relação ao 1.º e 2.º, de maneira a não haver solução de continuidade nas diferentes ações do MOBRAL.

### 4.º ESTÁGIO — INÍCIO JANEIRO DE 1973

#### CARACTERÍSTICAS

a) Ainda na busca de melhor qualidade: introdução de um subsistema de processamento de dados e de um subsistema de supervisão global.

b) A figura seguinte mostra o posicionamento dos fluxos que darão as condições essenciais para uma melhor eficiência pedagógica e do processo de decisão.



**ANEXO 1**

## Ministério da Educação e Cultura

### Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL

#### DOCUMENTO BASE DE IMPLANTAÇÃO

Guanabara, 1971

Senhor Prefeito,

A Fundação MOBRAL — Movimento Brasileiro de Alfabetização, está iniciando nova fase de suas atividades, de modo a realizar um programa de impacto para a alfabetização de adolescentes e adultos, sobretudo na faixa até 35 anos de idade. Por meio de Reformas Legislativas, que dotem o MOBRAL dos recursos necessários à execução dessa tarefa, o Governo Federal pretende dar novo ímpeto à erradicação do analfabetismo no Brasil, não a situando como Campanha transitória, mas como um movimento permanente que só se extinguirá quando deixar de existir o problema do analfabetismo em nosso país.

A orientação do MOBRAL é da ampla descentralização administrativa. A direção central pretende apenas agir dentro de princípios normativos, de fiscalização e de avaliação, delegando a execução ao nível municipal. O Município e o esforço comunitário são considerados como a célula principal a partir da qual se deverá erguer o Movimento de Alfabetização.

Em particular, o MOBRAL não pretende fazer imposições, porém no que se refere à metodologia e material didático, faz-se necessária uma ressalva. Independentemente de outros recursos didático-pedagógicos que possam ser usados como complementação ao trabalho, o material a ser utilizado no programa de Alfabetização deverá ser sempre fornecido pelo MOBRAL. Esta medida, deve-se ao fato de ter sido este material elaborado dentro das características ligadas ao método da alfabetização funcional, que é a metodologia do MOBRAL.

Dentro dessa orientação, vimos pedir a Vossa Senhoria o apoio para o movimento de alfabetização a ser promovido em nosso país. Sabemos que muito já tem sido realizado, tanto no campo do ensino primário quanto no do supletivo, mas pretendemos realizar mais. Para tanto, o MOBRAL poderá auxiliar as comunidades, com suplementações financeiras, com material didático, etc. Os pormenores sobre a ação pretendida pelo MOBRAL se acham indicados nos documentos em anexo. Nesse sentido, o MOBRAL pretende instalar, nos principais Municípios do país, postos de assistência configurados em Comissões Municipais que possam levantar as facilidades já existentes para a alfabetização e examinar as necessidades específicas de cada área.

Esperando a colaboração de Vossa Senhoria nesse programa, que se antecipa como da mais alta prioridade para o desenvolvimento nacional, apresento meus protestos de elevada consideração.

Mário Henrique Simonsen  
Presidente

## PALAVRAS INICIAIS

Senhor Prefeito,

Permita-nos encontrar em V. S.<sup>a</sup> um aliado inicial e permanente do que pretendemos realizar.

Temos certeza dessa constante colaboração, pois o sabemos, vivamente interessado na solução de problemas de qualquer ordem, visando o bem público.

Solicitamos que, o quanto antes possível, ponha V. S.<sup>a</sup> em execução o que está contido no documento que segue.

Pode ser que em seu Município já esteja sendo realizada a Alfabetização Funcional, ou seja, além do ensino da linguagem, da contagem, da higiene, etc., esteja sendo também realizado paralelamente o processo de semiquificação.

Nosso pensamento não é destruir as iniciativas já existentes, e sim aproveitá-las, inclusive ampliando-as, para que o MOBREAL local realize seu objetivo.

Pode ser, também, que esses programas estejam voltados somente para o ensino da linguagem, contagem e higiene.

Por isso, encarecemos a V. S.<sup>a</sup>:

- convidar os líderes locais para constituírem a Comissão de que falaremos adiante;
- reunir e proceder a eleição;
- instalar a dita Comissão;
- informar que, na atual etapa, o trabalho deve iniciar-se pela zona urbana e zona rural nucleada, sendo que, posteriormente, haverá orientação quanto à zona rural dispersa;
- dar, de imediato, a partida a seu labor patriótico;
- comunicar o recebimento deste documento.

Solicitamos, também, que compreenda nosso desejo de que V. S.<sup>a</sup> torne possível o engajamento de sua assessoria na Comissão Municipal como, por exemplo, do encarregado do ensino no Município, que pode ser o Secretário-Executivo do MOBREAL local, por se tratar de elemento competente na área da educação, além de contar com auxiliares à altura da tarefa que será executada. Tão logo seja possível, encarecemos que V. S.<sup>a</sup> nos envie o nome desse auxiliar.

Na oportunidade, apresentamos nossos protestos de elevada estima e consideração.

**Arlindo Lopes Corrêa**  
**Secretário-Executivo**

## INTRODUÇÃO

Não é de hoje que no Brasil se tem falado em combater o Analfabetismo.

Muitas campanhas têm sido desenvolvidas e o assunto tem preocupado a Governos sucessivos.

As causas dos insucessos têm sido várias.

Não vemos necessidade de enumerá-las, pois são do conhecimento de todos os interessados em educação.

Cabe contudo destacar:

- a) a atuação de órgãos isolados, apenas subvencionados pelo Governo e sem qualquer orientação;
- b) a ausência de acompanhamento e avaliação de métodos e da rentabilidade das subvenções;
- c) a preocupação de ensinar somente a ler e escrever, o que não é suficiente para retirar o semi-alfabetizado da sua condição de marginalização.

---

## MOBRAL

O Movimento Brasileiro de Alfabetização, através do presente documento, pretende divulgar e colocar em prática, sua modalidade operacional, com o objetivo de, efetivamente, e no mais curto prazo, tentar a solução do problema de alfabetização em nossa Pátria.

A filosofia da "Modalidade Operacional" é fruto, entre outras coisas, dos pensamentos que se seguem:

- a) ao governo não cabe a responsabilidade total dos problemas nacionais;
- b) as comunidades que formam uma nação têm sua parcela na solução dos problemas;
- c) a comunidade que se omite, que não se une para dar a partida de solução aos seus problemas é um peso morto no esforço desenvolvimentista de uma nação;
- d) a iniciativa privada, em qualquer dos

seus ramos operacionais cabe também uma parcela na solução de problemas, uma vez que fazendo parte de comunidades podem exercer influências e contribuir para o engrandecimento local.

Contudo, por melhor e eficiente que nos pareça o pretendido, não temos a pretensão de nos livrar de falhas e equívocos.

Pelo contrário, e para que as falhas sejam mínimas, fomos examinar na história tentativas de solução do problema da alfabetização, tudo de positivo ou negativo acontecido. Assim poderemos, de um lado, usufruir as experiências válidas, e por outro lado, como aviso de suma importância, onde e como evitar as não válidas.

Além disso, o acompanhamento, a avaliação e o controle sistemáticos durante o processo, oferecem condições para intervir e modificar o curso do trabalho, quando isto se fizer necessário.

---

## O ENCAMINHAMENTO DO PROBLEMA DE ALFABETIZAÇÃO PELO ATUAL MOBRAL

O analfabeto não é apenas do Governo; é de toda a comunidade, conforme expressamos genericamente em páginas anteriores.

Todos são responsáveis, principalmente os que gozaram dos privilégios da escola, que ele não teve.

Por isso o MOBRAL, além da ação direta do Governo, entende como aliados e peças decisivas:

### I — A INICIATIVA PRIVADA

Houve uma preocupação de parte do MEC no sentido de que coubesse à iniciativa privada, a Direção do MOBRAL, nos seus vários níveis: Nacional, Regional, Estadual e Municipal.

A iniciativa privada deve visar a alfabetização, não apenas como procedimento patriótico, mas como investimento.

Alfabetização + semiquificação = maior

rendimento, melhor salário, melhor nível social, um gerador de riquezas, um melhor consumidor.

Queremos convencer o empresário brasileiro de que a expansão do seu mercado interno, está em função desse padrão social, que se pretende elevar pela Alfabetização Funcional.

## II — A COMUNIDADE: MOLA-MESTRA DA OPERAÇÃO MOBRAL

A estratégia escolhida e que V.S.<sup>a</sup> verá traduzida em gráficos, encerra, em sua parte orgânica, a fixação na comunidade das origens de todas as atividades que vitalizam e valorizam o Homem. Cabe a comunidade conhecer seus problemas, diagnosticá-los e objetivar os meios para proceder às soluções que mais se coadunam com as realidades sociais, culturais e econômicas.

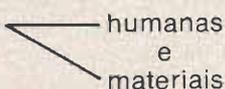
Na parte dinâmica, pretendemos reunir e dar condições de efetivo labor a entidades que se pressupõem como, há mais tempo, labutando neste setor, bem como colocar em mãos dos que têm por hábito criticar, a oportunidade de uma ação em termos não apenas verbais e, mais ainda, mobilizar uma enorme massa de jovens que pensam e sonham no futuro do país e se acham sedentos de uma parcela que lhes caiba na construção, ainda hoje, do que promoverá o amanhã tão esperado.

Convém recordar que toda comunidade que se preze não pode se sentir como peso morto num todo Nacional e que deve envidar esforços para, de maneira eficiente, tentar a solução de seus problemas e só derivar para auxílios extra-comunidade, quando esgotados os seus recursos.

### Cabe à Comunidade

- I — Conhecer
- Pesquisar
- Diagnosticar

a) os aspectos — negativos e positivos

b) as potencialidades  humanas e materiais

dos elementos que a formam

- II — Determinar:

a) normas de integração da capacidade operacional;

b) melhor aplicação dessa capacidade em busca de metas prefixadas;

c) a partir de que instante, após perfeita aplicação de suas forças reservas morais, procede o pedido extra-comunidade;

d) os termos e modalidades do auxílio extra-comunidade.

É, em síntese, o que denominamos uma

### Comunidade-Ativa.

Em outras palavras: a bola de neve — o ímpeto avassalador da parcela de uma pequena força integrada progressivamente.

No parágrafo acima está a nossa estratégia de ação:

- a) todos a conhecem;
- b) todos a consideram simples;

Porém:

- a) falta quem dinamize uma comunidade;
- b) falta quem nela acredite;
- c) há a descrença da comunidade, causada por inúmeros movimentos que têm mais o sentido de promoção pessoal;
- d) falta quem se determine engrená-la.

Reconhecendo sua força avassaladora, quando montada em busca de fins concretos, sentimos e temos fé de que o anseio de desenvolvimento socioeconômico, já não será só de cunho particular e de alguns indivíduos, mas já, definitivamente, conscientizada na pequena e grande **COMUNIDADE alicerçada**.

## III — ALFABETIZAÇÃO FUNCIONAL

Pretende o MOBRAL levar à frente a idéia da Alfabetização Funcional, isto é, **Alfabetizar sempre pensando em Educar**.

Dar ao Alfabetizando, no sentido de integrá-lo na comunidade, condições de aprendizagem, semiquificação ou aperfeiçoamento profissional cabível. Isso a curto prazo para que, de imediato, ele sinta as vantagens da educação e passe, por esforço próprio, a outros estágios de aprimoramento, dentro das necessidades locais, e de um maior benefício individual e comunitário.

O nosso pensamento básico é que uma cidade ou centro populacional seja zoneado, numa divisão mínima possível, para que a Comissão Municipal preveja:

- a) onde o aluno receberá os conhecimentos de linguagem, contagem e outros;

b) onde terá ele uma semiquificação, aprendizado ou aperfeiçoamento.

## A COMISSÃO MUNICIPAL

Caberá ao Sr. Prefeito Municipal, convocar os elementos, presidir a reunião e eleição dos que ocuparão os cargos e chefias, que se fizerem necessários.

Julgamos como de bom senso e indicamos que:

- a) a Presidência deva ser ocupada por alguém representativo da iniciativa privada (empresa, cooperativas, comércio, etc.);
- b) não seja a Presidência ocupada pelo Prefeito do Município;
- c) o cargo de Secretário-Executivo, se atribua ao respectivo de Educação no Governo Municipal.

## I — CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO MUNICIPAL

### A — CARGOS

- I — Conselho Comunitário
- II — Presidente
- III — Secretário Executivo
- IV — Coordenador Geral
- V — Encarregado de Assuntos Financeiros
- VI — Encarregado de Propaganda e Divulgação

**OBSERVAÇÃO:** Devem ser criadas subcomissões ligadas à Coordenação Geral, sempre que necessário, como por exemplo:

- Subcomissão de levantamentos;
- Subcomissão de determinação de áreas operacionais
- Subcomissão de preparação de monitores;
- Subcomissão de avaliação;
- Subcomissão de transporte;
- Subcomissão de fiscalização;
- e outras em atendimento às características locais e do programa.

### B — CONVOCAÇÃO DE ELEMENTOS

Reforçamos aqui, o que foi externado antes quando da apresentação dos CARGOS e solicitamos, dentro do possível, que os eleitos sejam de reconhecida capacidade de ação pois os cargos não devem ser considerados, apenas, como honoríficos.

A Comissão Municipal deverá conter elementos representativos das forças vivas da Comunidade:

- Poder Executivo
- Poder Legislativo
- Poder Judiciário
- Poder Eclesiástico (todos os cultos)
- Forças Armadas
- Forças Auxiliares
- Órgãos do Governo Federal
- Órgão do Governo Estadual
- Associação Comercial
- Associação Industrial
- Associação Rural
- Associação de Profissionais liberais
- Associação de Professores
- Associação de Pais e Mestres
- Clubes Sociais
- Clubes Esportivos
- Clubes de Mães
- Clubes de Serviço
- Bandeirantes
- Escoteiros
- Sindicatos
- Cooperativas
- Empresas de Construção
- Empresas de Transporte
- Empresas de Propaganda
- Empresas de Publicidade e Jornalismo
- Colégios da rede privada
- Colégios da rede pública
- Bancos e outros da área financeira, e, de outras entidades representativas do local.

### C — CONSELHO COMUNITÁRIO

O Conselho Comunitário, peça viva da atuação da comunidade, se constituirá de Representantes de todos os matizes e forças de trabalho, **inclusive de 1 aluno do MOBREAL**. Terá como função participar na formação das linhas-mestras de execução da Comissão Municipal do MOBREAL, bem como, conhecer as atividades desenvolvidas no Município.

## II — COMPETÊNCIAS DA COMISSÃO MUNICIPAL

A Comissão Municipal é o órgão EXECUTIVO do MOBREAL, dada a sua descentralização operacional; daí a importância do trabalho em equipe pois, da perfeita adequação de suas missões dependerá o êxito ou fracasso do que pretendemos.

## DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA EM NÍVEL MUNICIPAL

### PRESIDENTE

Cabe-lhe as diretrizes e comando do MOBRAL Municipal, em harmonia com o MOBRAL Estadual, Regional e Central; gerir o Fundo Especial do Município, com o assessoramento do Encarregado de Assuntos Financeiros. É o executor do MOBRAL em âmbito Municipal, em delegação de competência

### SECRETÁRIO EXECUTIVO

#### COORDENADOR

Coordenar e supervisionar as atividades operacionais e assessorar o Presidente na formulação dos programas e atividades.

#### ASSUNTOS FINANCEIROS

Terá a responsabilidade de desenvolver um trabalho junto à Comunidade a fim de arrecadar recursos complementares ao Movimento. Organizar e manter atualizada a contabilidade do MOBRAL Municipal. Elaborar relatórios do movimento financeiro e o balanço anual. Gerir, juntamente com o Presidente o Fundo Especial do Município.

#### PROPAGANDA E DIVULGAÇÃO

Utilização dos meios de divulgação locais (escritos e falados) e utilização de AUDIO-VISUAIS, no sentido de levar a comunidade a atuar efetiva e ativamente. Divulgar as metas e o que está sendo realizado. Receber e divulgar toda a matéria de motivação e propaganda, enviada pelo MOBRAL ou por quem devidamente autorizado. Exercer todas as incumbências de Relações Públicas do MOBRAL.

#### SUBCOMISSÕES

##### LEVANTAMENTO

Levantamento do que já existe na comunidade em alfabetização (movimentos, cursos, esforços individuais, etc.) **como, por quem e a quem** está atingindo; número de analfabetos, entidades, locais que possam atuar no movimento, locais disponíveis, etc.

##### DETERMINAÇÃO DAS ÁREAS OPERACIONAIS

Indicação dos locais onde se devem desenrolar

as ações, quer no campo da alfabetização, quer no campo do Treinamento de Alfabetizadores e da semiquificação.

#### PREPARAÇÃO DE ALFABETIZADORES

Recrutamento, seleção e treinamento dos alfabetizadores (Observação: os alfabetizadores deverão ser recrutados de preferência entre professores e normalistas).

#### TRANSPORTE

Estabelecimento de contatos com empresas, entidades públicas e privadas e ainda com particulares para facilitar o deslocamento necessário ao Movimento, inclusive dos alfabetizadores.

#### FISCALIZAÇÃO

Acompanhamento do que está sendo feito com o fim de se verificar se está sendo cumprido o planejado.

#### AVALIAÇÃO

Acompanhamento e avaliação do que está sendo feito com o fim de se medir a validade das ações, corrigir os erros e criar bases para novas etapas.

#### INSTRUÇÕES DIVERSAS

- 1 — Deverá ser comunicado ao MOBRAL Estadual os Componentes da Comissão Municipal.
- 2 — Tão logo instalada, a Comissão deverá entrar em ação.
- 3 — Deverá ser levantado e enviado ao MOBRAL Estadual, tudo que existe sobre Alfabetização no Município, no momento.
- 4 — Em relatórios separados as subcomissões Municipais deverão remeter ao MOBRAL Estadual, a montagem do que lhe compete realizar, especificando de melhor maneira:
  - a) quantos e quais locais destinados para a alfabetização;
  - b) quantos e quais locais destinados à semiquificação;
  - c) número de matriculados por faixa etária de 12 a 35 anos (prioritária) e acima de 35 anos;
  - d) previsão quanto ao número de alfabetizadores;
  - e) material didático necessário;
  - f) as modalidades de semiquificação mais necessárias à comunidade (devem abranger todos os ramos de atividade).

# MOBRAL — SUA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

## 1 — ORGANOGRAMA

O MOBRAL tal como fazemos chegar a V. Senhoria, tem como seu órgão executivo a Comissão Municipal; os órgãos normativos e de apoio técnico e financeiros são:

- O MOBRAL
- ESTADUAL
- REGIONAL
- CENTRAL

em competências emanadas e delegadas deste último aos demais.

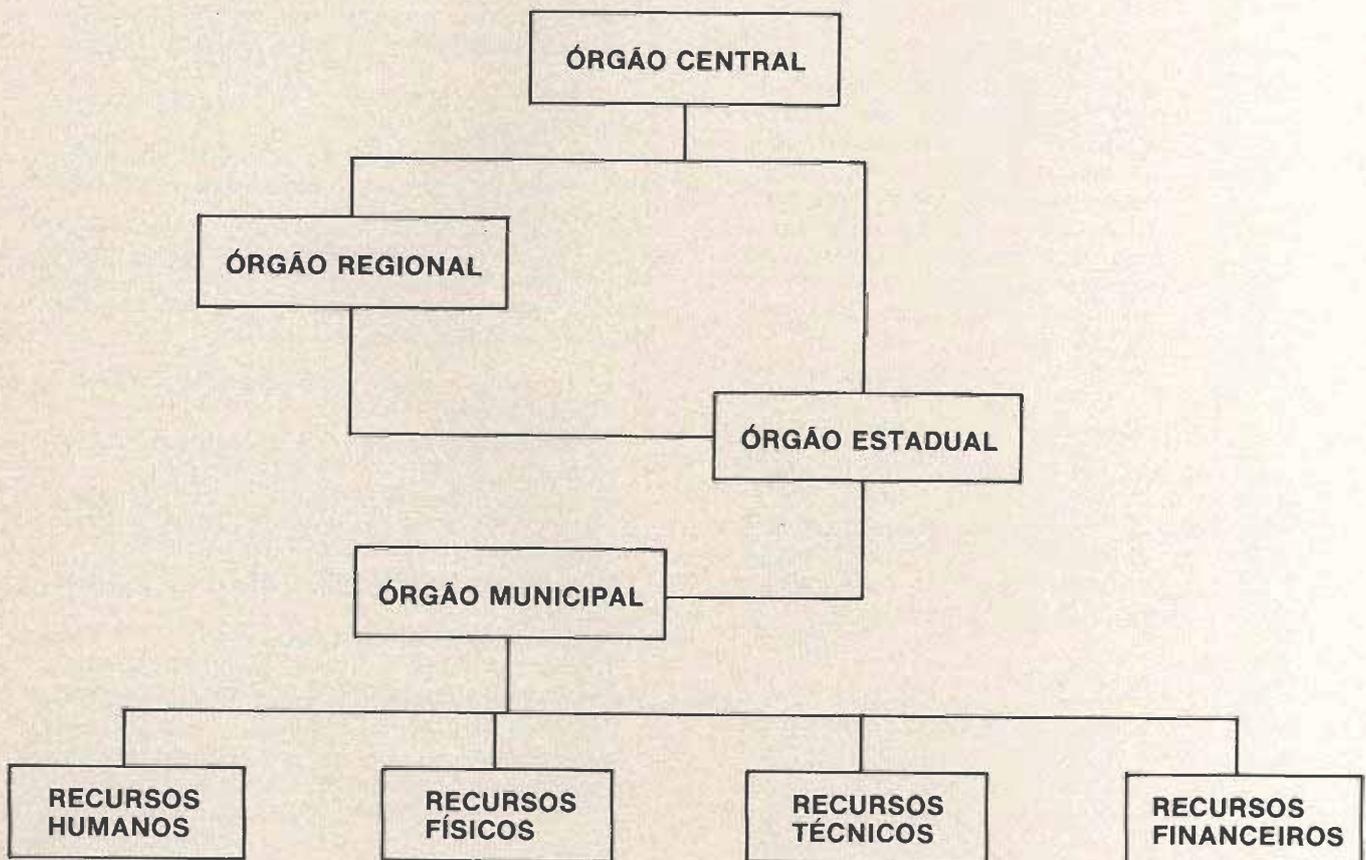
Haverá um Coordenador

- a) no Estado
- b) na Região

O apoio financeiro irá, sempre, em **caráter supletivo**, pois acreditamos que a Comunidade possa e deva ter a seu cargo uma parcela dos gastos totais.

Idem quanto ao apoio técnico.

## MOBRAL — ORGANOGRAMA



2 — MOBREAL — COMPETÊNCIAS

ÓRGÃO CENTRAL Normativo
<p><b>COMPETÊNCIA:</b></p> <p>Coordenação Geral Política Educacional Diretrizes Didáticas Planejamento Contrôle Avaliação Recursos Financeiros Assistência Técnica</p>

ÓRGÃO REGIONAL Normativo
<p><b>COMPETÊNCIA:</b></p> <p>Coordenação Regional Controle Regional Avaliação Regional Recursos Humanos Assistência Técnica</p>

ÓRGÃO ESTADUAL Normativo
<p><b>COMPETÊNCIA:</b></p> <p>Coordenação Estadual Controle Estadual Avaliação Estadual Assistência Técnica Recursos Humanos</p>

ÓRGÃO MUNICIPAL	EXECUTIVO
<p>Composto por Representantes de todas as forças vivas da Comunidade.</p>	<p><b>COMPETÊNCIA:</b></p> <p>Definição de áreas Levantamento dos analfabetos Levantamento e diagnóstico que está sendo feito em alfabetização Planejamento Execução da Campanha Treinamento Acompanhamento Avaliação Fiscalização Aspectos legais da cidadania E outros</p>

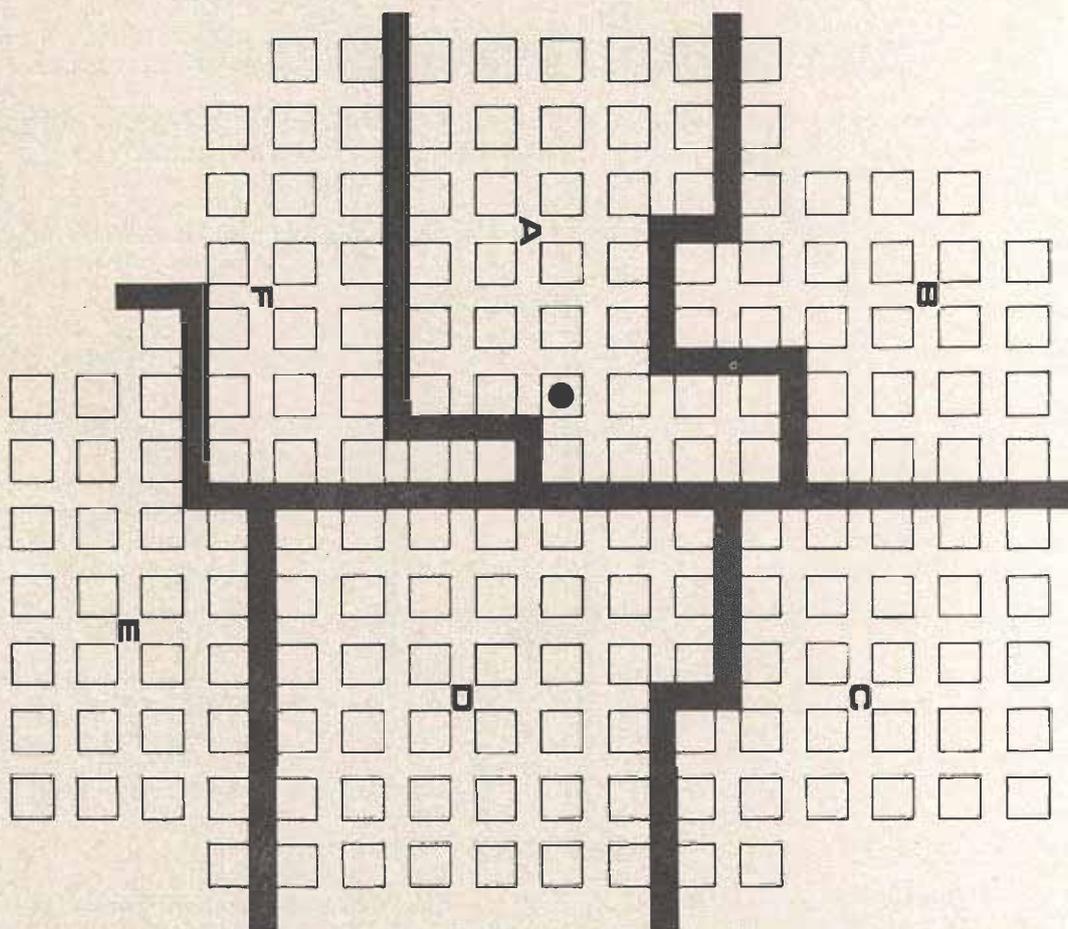
3 — MOBIL — RECURSOS MUNICIPAIS

1	2
<p><b>RECURSOS HUMANOS P/LEVANTAMENTO</b></p>	<p><b>RECURSOS FÍSICOS P/POSTOS DE ALFABETIZAÇÃO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bandeirantes</li> <li>— Escoteiros</li> <li>— Estudantes</li> <li>— Associação de Classe</li> <li>— Clubes de Serviço</li> <li>— Entidades Religiosas</li> <li>— Clubes Esportivos</li> <li>— Entidades Assistenciais</li> </ul> <p><b>P/ALFABETIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Professores</li> <li>— Normalistas</li> <li>— Estudantes</li> <li>— Outros Profissionais</li> <li>— Voluntários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escolas</li> <li>— Clubes</li> <li>— Igrejas</li> <li>— Centros de Culto</li> <li>— Fábricas</li> <li>— Galpões, etc.</li> <li>— Quartéis</li> <li>— Sindicatos</li> <li>— Hospitais</li> </ul> <p><b>P/SEMIQUALIFICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fábricas</li> <li>— Oficinas</li> <li>— Obras</li> <li>— Granjas</li> <li>— Estabelecimentos Rurais</li> <li>— Outras Atividades</li> </ul>
3	4
<p><b>RECURSOS FINANCEIROS</b></p>	<p><b>RECURSOS TÉCNICOS P/MOBILIZAÇÃO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cada Município montará seu esquema de obtenção de recursos locais, para complementação, se necessário, ao recebido do MOBIL/Central através de Convênio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rádio</li> <li>— Televisão</li> <li>— Cinema</li> <li>— Slides</li> <li>— Imprensa</li> </ul>

## DOCUMENTOS AUXILIARES A TÍTULO DE ILUSTRAÇÃO

### 1 — A DIVISÃO DA CIDADE EM ÁREAS OPERACIONAIS — ETAPAS

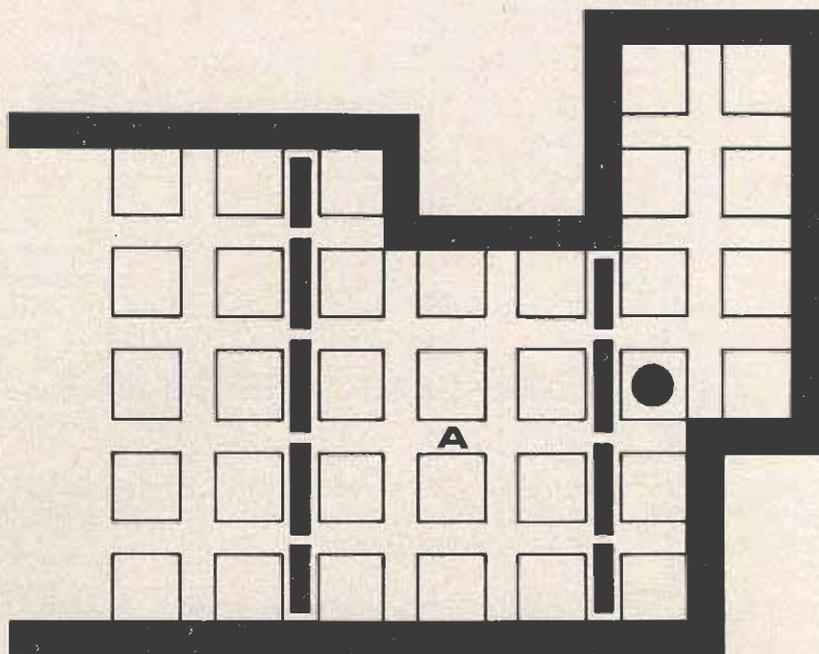
1.<sup>a</sup> ETAPA — PARA QUE UM PROBLEMA SEJA SOLUCIONADO EM SEU TODO, FAZ-SE NECESSÁRIO ANALISAR SEUS COMPONENTES, ISTO É, ANALISAR O PROBLEMA DIVIDINDO-O EM PROPORÇÕES MENORES



2.<sup>a</sup> ETAPA — ASSIM DIVIDE-SE A CIDADE EM BAIRROS OU VILAS OU USANDO-SE OUTRO CRITÉRIO ADEQUADO

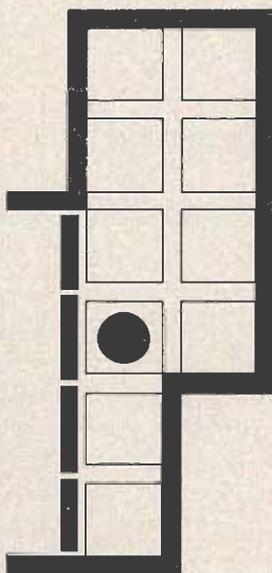
**3.<sup>a</sup> ETAPA** — É NECESSÁRIO DIVIDIR PARA ATENDER AS CARACTERÍSTICAS NATURAIS DOS BAIRROS (VILAS ETC.)

**4.<sup>a</sup> ETAPA** — O BAIRRO É DIVIDIDO EM NÚCLEOS POPULACIONAIS (ZONAS)



**5.<sup>a</sup> ETAPA** — PARA QUE O CUMPRIMENTO DO ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO POSSA SER MAIS EFICIENTE E ATINGIR OS OBJETIVOS DO LEVANTAMENTO E DA CAPACIDADE OPERACIONAL

**6.<sup>a</sup> ETAPA** — ASSIM TEMOS O ZONEAMENTO DE UM BAIRRO EM NÚCLEOS POPULACIONAIS (ZONAS) PARA



postos de alfabetização que atendem os alunos residentes dentro dessa zona

**7.<sup>a</sup> ETAPA** — ELABORAR O TRABALHO PREVISTO NOS ITENS 3, 4 E 8 (COM QUADROS RESPECTIVOS). DESSE MODO, O TRABALHO SE DESENVOLVERÁ DENTRO DO MAIOR SENTIDO PRÁTICO, UMA VEZ QUE TERÁ COMO BASE O NÚMERO DE INDIVÍDUOS QUE SERÃO ATENDIDOS EM CADA ZONA, A RESIDÊNCIA DOS MESMOS E OS PROVÁVEIS LOCAIS EM QUE PODERÃO SER AGRUPADOS OS ALUNOS

## 2 — CRIAÇÃO DO FUNDO ESPECIAL PARA ALFABETIZAÇÃO

Aconselhamos e achamos medida acertada que seja criado em cada Município o Fundo Especial para Alfabetização.

A razão óbvia é que, sendo o Município órgão executor e fundamentalmente o responsável do Movimento Brasileiro de Alfabetização, é de se entender que a ele caberá gerir a parte financeira do MOBRAL/Municipal.

Farão parte deste Fundo:

- 1) verba do próprio Município;
- 2) recursos da Comunidade;
- 3) recursos oriundos do MOBRAL/Central,

mediante convênio e liberados parceladamente.

A parte da "Verba do próprio Município" prende-se à necessidade de que, também, financeiramente, o Município participe. O "quantum" dependerá da disponibilidade de cada Município e deverá ser destinado ao Fundo logo no início do Convênio.

Como verba extra-orçamentária, seriam agregados aos demais:

- a) recursos da comunidade;
- b) suplementação por parte do MOBRAL/Central através de convênios.

---

## 3 — CONVÊNIOS

Nos convênios constarão esclarecimentos sobre:

- a) o "quantum" por aluno alfabetizado;
- b) número de matriculados;

- c) duração do curso;
- d) o "quantum" de suplementação do MOBRAL/Central;
- e) o número de parcelas;
- f) a data para o início das aulas.

---

## 4 — DESCENTRALIZAÇÃO

Através de todos os nossos documentos referentes à implantação do MOBRAL, temos insistido no encaminhamento dos trabalhos dentro do espírito da maior e mais efetiva descentralização.

Esta descentralização nós a preconizamos no setor operacional em cada cidade ou comunidade.

Dada a importância da microzona operacional, estampamos a mesma neste documento com o objetivo de reafirmar nossa intenção de que seja perfeitamente entendida e colocada em prática.

Insistimos nesse particular por ser esta uma das razões de esperarmos a solução do problema do analfabetismo.



---

## 5 — CONDIÇÕES PARA ASSINATURA DE CONVÊNIOS

Para dar maior uniformidade aos planos municipais, os convênios serão assinados com os Municípios que apresentarem entre outras, as seguintes informações:

- a) levantamento completo e número de matriculados;
- b) localização dos postos para alfabetização (localizar em um mapa simples);
- c) numerar de 1 em diante os locais de alfabetização;
- d) número de alunos que frequentarão os postos numerados;
- e) relação nominal dos alfabetizadores, in-

cluindo o endereço e o número do posto.

Uma classe para alfabetização não deve ter mais de 25 elementos; o ideal seria de 20 a 25 alfabetizandos; todavia, em obediência ao trabalho de uma mini-área operacional (zona, talvez, em alguns casos, a turma poderá ser maior ou menor de acordo com as características dessa mini-área.

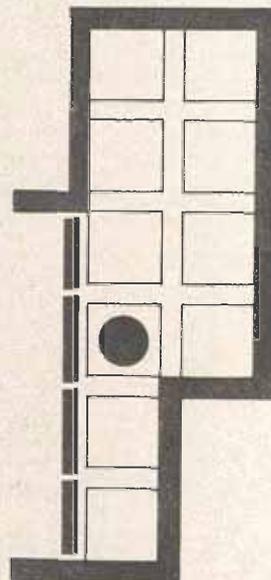
Temos plena consciência das limitações que certos Municípios sofrem e em consequência disso esperamos que gradativamente possamos, através da união de esforços, atingir nossos objetivos.

## 6 — LOCALIZAÇÃO DE POSTOS PARA ALFABETIZAÇÃO

Quanto menor a área operacional, tanto mais fácil será o levantamento dos analfabetos: tanto melhor, também, o relacionamento alfabetizador-aluno, valiosíssima no entrosamento e condição capital na comunicação de ensinamentos, principalmente em se tratando de adultos.

Recomendamos que, sempre que possível, o alfabetizador seja morador da mesma área porque:

- a) talvez já conheça os moradores;
- b) evita o deslocamento noturno;
- c) evita o natural constrangimento do analfabeto;
- d) na falta de outro lugar, sua casa poderá servir de Posto de Alfabetização;
- e) permitirá a ida do alfabetizador à casa do analfabeto sempre que necessário, como por exemplo: evasão, assistência, etc.;
- f) criará a consciência de liderança local, dentro de uma ação social.



## 7 — PESQUISA PARA LEVANTAMENTO DE ANALFABETOS NO MUNICÍPIO — UM EXEMPLO

### HISTÓRICO DA PESQUISA

O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA INVESTIGOU NO QUADRO DISCRIMINATIVO SOMENTE ANALFABETOS QUE NÃO ESTIVESSEM FREQUENTANDO ESCOLA.

A PESQUISA REALIZADA POR 102 ALUNOS DO CURSO NORMAL DO COLÉGIO ESTADUAL E ESCOLA NORMAL "JOÃO BLEY" FOI PROCEDIDA DAS 13 ÀS 17 HORAS, DO DIA 3 DE JULHO DE 1970.

AS INSTRUÇÕES PARA O LEVANTAMENTO FORAM DADAS PELO CHEFE DA AGÊNCIA MUNICIPAL DE ESTATÍSTICA, ÓRGÃO DA

FUNDAÇÃO IBGE, QUE TAMBÉM ORGANIZOU O QUESTIONÁRIO, SUPERVISIONOU OS TRABALHOS E PROCEDEU À APURAÇÃO.

A APURAÇÃO PRELIMINAR, QUE CONSTA NO QUADRO ANEXO, FOI REALIZADA EM 3 HORAS DE TRABALHO COM AUXÍLIO DE UM FUNCIONÁRIO DA PREFEITURA MUNICIPAL.

### DEMONSTRATIVO DOS LEVANTAMENTOS

**LOCALIZAÇÃO DE MAIOR INCIDÊNCIA (85%) DE ANALFABETOS DAS FAIXAS DE 7 A 35 ANOS E DE 36 A 100, NA ÁREA INVESTIGADA NA CIDADE**

LOGRADOUROS	7 A 35	36 A 100
RUA NITERÓI	39	69
RUA VEREADOR ANÍSIO NOVAIS	30	24
ESPLANADA DO CASTELO	20	48
RUA CARLOS SILVA	19	23

## APURAÇÃO PRELIMINAR DA PESQUISA DO MUNICÍPIO DE CASTELO — ESPÍRITO SANTO

LOGRADOUROS	POPULAÇÃO	DOMICÍLIOS	DOMICÍLIOS S/ANALFABETOS	DOMICÍLIOS C/ANALFABETOS	7 A 35 ANOS/MASC.	7 A 35 ANOS/FEM.	36 A 100 ANOS/MASC.	36 A 100 ANOS/FEM.
GARAGEM	154	27	9	18	6	13	6	21
RUA VIEIRA DA CUNHA	216	36	30	6	1	4	0	2
RUA FREI MANOEL	66	14	10	4	0	5	0	0
RUA THIERS VELOSO	51	7	4	3	0	3	0	0
RUA EDMAR DIAS DA SILVA	36	6	5	1	0	0	0	1
RUA ARISTEU BORGES DE AGUIAR	79	15	10	5	0	4	0	1
RUA CRUZ MAIA	45	6	5	1	0	0	0	1
RUA MUNIZ FREIRE	72	12	9	3	1	3	0	0

## 8 — CHAPECÓ — OUTRO EXEMPLO

### CAMPANHA DE ERRADICAÇÃO DO ANALFABETISMO EM CHAPECÓ — (CERRAC)

“Partimos com a idéia através do Lions Club, e desde já apelando e obtendo apoio de outros clubes de serviço, órgãos públicos e entidades civis e religiosas.”

“Apelamos à Indústria e Comércio e obtivemos de cada organização a contribuição mensal de Cr\$ 5,00.”

“Aceitação Total”	“35 Cursos”
Total das despesas	Cr\$ 7.646,20
Custo aluno	Cr\$ 9,56
Gratificação do Alfabetizador	Cr\$ 40,00 p/mês
Duração	4 meses

“E assim 800 alunos foram alfabetizados”

## 9 — ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DO MOBRL MUNICIPAL

- 1 — ORGANIZAÇÃO DA COMISSÃO  
TRABALHO DO PREFEITO  
Escolher os elementos da comissão entre os líderes locais.  
Enviar decreto à Câmara dos Vereadores formalizando a comissão e o seu Regulamento.
- 2 — PROPAGANDA DO MOVIMENTO  
TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE PROPAGANDA  
Usar discos, rádios, imprensa, cartazes etc.
- 3 — LEVANTAMENTO DO N.º DE ANALFABETOS NA ZONA URBANA

TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE LEVANTAMENTO  
Dividir a cidade em setores (bairros, vilas, etc.).  
Dividir os setores em zonas menores (núcleos populacionais).  
Fazer uma ficha para ser preenchida em cada casa visitada.  
Alunos de colégio percorrerão as casas das pequenas zonas preenchendo as fichas e **fazendo as inscrições para o curso**.  
Levantar os locais prováveis para funcionamento das classes.  
Organizar o quadro “Resumo do Levantamento”.

ZONAS	N.º DE ANALFABETOS	N.º DE ANALFABETOS DE 12 A 35 ANOS	N.º DE ALUNOS INSCRITOS
			12 A 35 ANOS DE MAIS DE 35 ANOS

4 — LOCALIZAÇÃO DOS POSTOS DE ALFABETIZAÇÃO EM UM MAPA  
TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE LEVANTAMENTO

Instalar um posto **para cada conjunto de 25 alunos inscritos**, localizado dentro da **zona de residência**.

Numerar os postos de 1 em diante, localizando-os em um mapa simples.

5 — CONVOCAÇÃO DE ALFABETIZADORES  
TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE PREPARAÇÃO DE ALFABETIZADORES

Recrutar os alfabetizadores entre os professores e estudantes.

Treinar os alfabetizadores.

**OBSERVAÇÃO: Este trabalho precisa ser muito bem feito. Siga o roteiro anexo.**

6 — LEVANTAMENTO DAS DESPESAS  
TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE FINANÇAS

Calcular o volume das despesas tendo em vista:

- a) pagamento dos Alfabetizadores;
- b) pagamento do material didático (no valor de Cr\$ 2,83);

c) outras despesas que julgarem necessárias;

d) fazer o cálculo do preço-aluno, que é igual a:

**(Pagamento do alfabetizador x n.º de meses) + material didático + outras despesas**

N.º de alunos

7 — CRIAÇÃO DO FUNDO ESPECIAL DE ALFABETIZAÇÃO  
TRABALHO DA SUBCOMISSÃO DE FINANÇAS

O Fundo será constituído de:

- a) verba da Prefeitura;
- b) verba da Comunidade (doações ao MOBRL);
- c) verba do MOBRL/Central.

8 — REMESSA DA DOCUMENTAÇÃO AO MOBRL ESTADUAL  
TRABALHO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO

a) Relação dos nomes que compõem a Comissão Municipal.

b) Quadro Resumo de que trata o item 3.

c) Mapa com os postos de alfabetização de que trata o item 4.

d) Quadro com os seguintes dados:

N.º DO POSTO	ENDEREÇO	NOME DO ALFABETIZADOR	N.º DE ALUNOS
--------------	----------	-----------------------	---------------

a) Levantamento das despesas e do Fundo.

9 — ASSINATURA DO CONVÊNIO

Na capital com a presença de:

Prefeito  
Presidente da Comissão  
(ou representantes munidos de procurações)

10 — INÍCIO DAS AULAS

O trabalho do alfabetizador deverá ser orientado, acompanhado e avaliado por pessoas designadas pela Comissão Municipal para esse fim.

**ESQUEMA BÁSICO PARA TREINAMENTO DE ALFABETIZADORES**

1 — O Movimento Brasileiro de Alfabetização, seus objetivos e sua ação:

- 1.1 — a filosofia do Movimento;
- 1.2 — a sistemática de trabalho;
- 1.3 — o acompanhamento, a avaliação e o controle.

2 — Objetivos educacionais e instrucionais do MOBRL:

- 2.1 — a nova concepção da educação de adultos e adolescentes;
- 2.2 — o atendimento quantitativo e qualitativo;
- 2.3 — a metodologia, processos e técnicas;
- 2.4 — a pesquisa para a ação: instrumentais.

3 — O papel do alfabetizador:

- 3.1 — o compromisso;
- 3.2 — a tarefa e as condições essenciais ao desempenho;

- 3.3 — o aluno-adulto e suas características específicas;
- 3.4 — a mobilização de recursos para o ensino;
- 3.5 — a evasão; causas e efeitos;
- 3.6 — a avaliação, conceitos e etapas;
  - 3.6.1 — como avaliar;
  - 3.6.2 — quando avaliar;
  - 3.6.3 — para que avaliar.
- 3.7 — colaboração do MOBRAL/Central para o alfabetizador.

Você, como alfabetizador observou seus alunos e pode, em geral, dizer quais os que tiveram um aproveitamento satisfatório.

É bem provável que nem todos estejam no mesmo nível de aprendizagem e talvez você tenha dúvidas sobre quais são os que realmente já estão **alfabetizados**.

É claro que só você, que está junto a eles e acompanhou durante meses o seu desenvolvimento, pode dizer se A ou B já está ou não alfabetizado.

No entanto, queremos, a título de colaboração, lembrar certos aspectos muito importantes, que se observados lhe darão alguns indícios de **avaliação**.

Por exemplo:

- o aluno-adulto deve saber escrever o seu

próprio nome, seu endereço e o de toda a sua família;

- deve ser capaz de escrever pequenos bilhetes, passar telegramas e recibos, bem como redigir um requerimento, se for orientado quanto às exigências da lei;

- é necessário que ele saiba resolver pequenos problemas simples, sobre os acontecimentos do dia-a-dia como:

- somar ou conferir notas de compra;

- calcular os gêneros alimentícios que precisa comprar para sua família;

- fazer troco com o dinheiro em circulação (notas e moedas);

- fazer previsão do tempo necessário a viagens e deslocamento em condução;

- ele necessita, igualmente, saber **expressar-se** oralmente e por escrito, de maneira simples mas compreensível comunicando suas idéias sobre tal ou qual assunto;

- é importante que ele saiba ler e interpretar pequenos trechos (notícias de jornal, cartas, etc.), como também consultar catálogos de telefones ou ruas;

- e finalmente é **importantíssimo**, que ele **leia e execute** ordens escritas.

Você como professor deve fazer com que seus alunos realizem tarefas ou atividades que envolvam esses dez aspectos e aos que bem desempenharem, pelo menos, sete delas, você poderá conferir o certificado de ALFABETIZADO.

## 10 — MATERIAL DIDÁTICO

Quando iniciamos nossos trabalhos em junho de 1970 externamos nosso propósito de, em princípio, aceitar a utilização de qualquer material didático, desde que aprovado pelo MOBRAL.

Após a 1.<sup>a</sup> etapa de nosso trabalho, razões de múltiplas origens obrigam-nos a reformular o pensamento inicial, dando uma versão nova.

Entre as razões que influíram na reformulação, citamos:

a) na avaliação, constatou-se que em alguns locais não foram atingidos os objetivos da alfabetização funcional, que é diretriz básica do MOBRAL, em decorrência de metodologia e materiais didáticos inadequados;

b) estabelecimento de um mínimo que determine a aquisição de conhecimento, atitudes, habilidades, culturação em vista da promoção humana.

Nossa determinação é no sentido de que o material didático do MOBRAL/Central seja obrigatoriamente usado.

Qualquer outro material, desde que devidamente ouvido o MOBRAL/Central, poderá ser utilizado, **a título de complementação**.

Ainda como medida de ordem técnica, informamos:

1) que a distribuição do material didático obedecerá a um planejamento de nosso Setor Técnico;

2) a data de início de aulas será, também, fixada para que controle, acompanhamento, remessa de dinheiro conveniado, avaliação e outras atividades se apoiem em termos mais seguros possíveis.

Deverão ser enviados relatórios de atividades e comunicações de fatos que possam ser divulgados, como históricos em nosso trabalho na erradicação do analfabetismo. Todo o esforço realizado é digno de registro e comunicação.

## 11 — AVALIAÇÃO

### ALGUMAS IDÉIAS E SUGESTÕES SOBRE O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MOBREAL A NÍVEL DE MUNICÍPIO

#### 1) A importância do ACOMPANHAMENTO E DA AVALIAÇÃO

Dentre as tarefas de Execução a cargo das Comissões Municipais podem se destacar como principais aquelas que se referem ao ACOMPANHAMENTO e à AVALIAÇÃO do Programa de Alfabetização.

Entende-se por ACOMPANHAMENTO a observação direta ou indireta do desenvolvimento dos trabalhos. De preferência deve-se utilizar a observação direta uma vez que através dessa forma os resultados são mais produtivos e sujeitos a menor número de riscos e imperfeições.

A AVALIAÇÃO inclui, além do ACOMPANHAMENTO, o registro sistematizado e periódico de fatos que possam significar sucesso ou insucesso para o trabalho.

O ACOMPANHAMENTO bem feito facilita a AVALIAÇÃO, uma vez que fornece dados importantes para uma análise objetiva, bem como, indica soluções e aperfeiçoamento, que podem ser introduzidos no decorrer do Programa de Alfabetização.

#### 2) Itens que devem ser considerados no ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.

Alguns aspectos devem representar uma preocupação constante dentro das atividades de ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO; por exemplo:

- a) relacionamento entre alfabetizadores e alunos e vice-versa;
- b) o uso do material didático:
  - aceitação por parte dos alunos;
  - aceitação por parte dos alfabetizadores;
  - utilização efetiva do Manual do Professor (indicações, recomendações etc.).
- c) a frequência:
  - controle de frequência;
  - causas de evasão (faltas e desistências).
- d) o treinamento do alfabetizador:
  - duração do treinamento (horas dispendidas);
  - recursos utilizados no treinamento (Manual do Professor, material visual, etc.);

- preparação do alfabetizador para o trabalho com o adulto.

#### 3) Sugestões para um esquema de ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Algumas sugestões práticas para o registro sistematizado das observações:

##### 1.<sup>a</sup> Elaboração de um plano de ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

- os locais a serem visitados;
- o tempo disponível — datas;
- os recursos necessários (humanos e materiais).

##### 2.<sup>a</sup> Relatórios **objetivos** das visitas realizadas (considerando os itens a, b, c e d da Parte 2 deste esquema).

##### 3.<sup>a</sup> Organização de um fichário por classe de alfabetização, contendo dados referentes aos aspectos considerados na Parte 2 deste esquema.

#### 4) O papel do ACOMPANHAMENTO E DA AVALIAÇÃO de alfabetização

Em princípio, o êxito dos programas, ora em andamento bem como dos futuros, serão um resultado da **IMPORTÂNCIA** que as Comissões Municipais derem a essas atividades de ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.

Em relação aos programas já em **realização** tais atividades servirão para:

- que se descubram falhas que passariam despercebidas;
- que se identifiquem as causas de falhas e problemas;
- que se ponham em prática de maneira imediata medidas corretivas ou de aperfeiçoamento.

Em relação a programas futuros as atividades de ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO que forem desde já sendo postas em prática servirão:

- como base para orientar a organização e o funcionamento do MOBREAL, em todos os seus escalões;
- como elementos para um trabalho mais produtivo em que os recursos humanos, físicos, financeiros tenham um maior rendimento.

## 12 — AS PRIMEIRAS CONQUISTAS DO ADULTO ALFABETIZADO:

**1 — Certificado de Conclusão do Curso:**  
Uma realidade pessoal, testemunho de sua vontade de lutar e vencer na vida.

**2 — Título Eleitoral**  
Cidadão brasileiro de direito e fato que se fará presente para os destinos de seu Município, Estado ou País.

**3 — Carteira Profissional**  
— Indício de qualificação profissional.  
— Começo de suas conquistas sociais.

— Uma defesa de inúmeros interesses pessoais e familiares.

**4 — Serviço Militar — Certificado**  
Quitação como alfabetizado, caso não tenha o certificado  
Substituição do existente como "analfabeto" por outro "alfabetizado"

**OBSERVAÇÃO:** A Comissão Municipal e o Alfabetizador devem encaminhar o aluno aos órgãos competentes para a obtenção dos documentos; quando possível, a Comissão deve entrar em contato com esses órgãos a fim de facilitar os procedimentos legais dessa obtenção.

**ANEXO 2**

## Ministério da Educação e Cultura

### Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL

#### Lei n.º 5.379

De 15/12/1967

**Prevê sobre alfabetização funcional e a educação continuada de adolescentes e adultos.**

O Presidente da República:

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

**Art. 1.º** — Constituem atividades prioritárias permanentes, no Ministério da Educação e Cultura, a **alfabetização funcional** e, principalmente, a **educação continuada de adolescentes e adultos**.

**Parágrafo Único** — Essas atividades em sua fase inicial atingirão os objetivos em seis períodos sucessivos de 4 (quatro) anos, o primeiro destinado a adolescentes e adultos analfabetos até 30 (trinta) anos, e o segundo, aos analfabetos de mais de 30 (trinta) anos de idade. **Após** esses dois períodos, a educação continuada de adultos **prosseguirá** de maneira constante e sem discriminação etária.

**Art. 2.º** — Nos programas de alfabetização funcional e educação continuada de adolescentes e adultos, cooperarão as autoridades e órgãos civis e militares de todas as áreas administrativas, nos termos que foram fixados em decreto, bem como, em caráter voluntário, os estudantes de níveis universitário e secundário que possam fazê-lo sem prejuízo de sua própria formação.

**Art. 3.º** — É aprovado o Plano de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adolescentes e Adultos, que esta acompanha, sujeito a reformulações anuais, de acordo com os meios disponíveis e os resultados obtidos.

**Art. 4.º** — Fica o Poder Executivo autorizado a instituir uma Fundação, sob a denominação de Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL, de duração indeterminada, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado da Guanabara, enquanto não for possível a transferência da sede e foro para Brasília.

**Art. 5.º** — O MOBRAL será o **órgão executor** do Plano anexo de que trata o art. 3.º.

**Art. 6.º** — O MOBRAL gozará de autonomia administrativa e financeira e adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, do seu ato constitutivo, com o qual serão apresentados seu estatuto e o decreto do Poder Executivo que o aprovar.

**Art. 7.º** — O patrimônio da Fundação será constituído:

- a) por dotações orçamentárias e subvenções da União;
- b) por doações e contribuições de entidades de direito público e privado, nacionais, internacionais ou multinacionais, e de particulares;
- c) de rendas eventuais.

**Art. 8.º** — O titular do Departamento Nacional de Educação será o Presidente da Fundação.

**Art. 9.º** — O pessoal do MOBRAL será, pelo seu Presidente, solicitado ao Serviço Público Federal.

**Art. 10** — O MOBRAL poderá celebrar convênios com quaisquer entidades, públicas ou privadas, nacionais, internacionais e multinacionais, para execução do Plano aprovado e seus reajustamentos.

**Art. 11** — Os serviços de rádio, televisão e **cinema educativos**, no que concerne à alfabetização funcional e educação continuada de adolescentes e adultos, constituirão um sistema geral integrado ao Plano a que se refere o art. 3.º.

**Art. 12** — Extinguindo-se, por qualquer motivo, o MOBRAL, seus bens serão incorporados ao patrimônio da União.

**Art. 13** — Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 14** — Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1967; 146.º da Independência e 79.º da República.

(ass.) **ARTHUR DA COSTA E SILVA**  
**TARSO DUTRA**

## **Decreto-Lei n.º 665**

De 2/07/1969

**Altera o Art. 8.º da Lei n.º 5.379, de 15 de dezembro de 1967, que prevê sobre a Alfabetização Funcional e a Educação Continuada de Adolescentes e Adultos.**

O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o § 1.º do artigo 2.º do Ato Institucional n.º 5, de 13 de dezembro de 1968,

### **DECRETA:**

**Art. 1.º** — O Art. 8.º da Lei n.º 5.379, de 15 de dezembro de 1967, passa a vigorar com a seguinte redação:

“**Art. 8.º** — O Presidente da Fundação será nomeado pelo Presidente da República, mediante proposta do Ministro da Educação e Cultura, com mandato de três anos.”

**Art. 2.º** — O presente Decreto-Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 2 de julho de 1969; 148.º da Independência e 81.º da República.

## Ministério da Educação e Cultura

### Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL

#### Decreto n.º 62.484

De 29/3/1968

Aprova o Estatuto da Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL)

O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o art. 83, item II, da Constituição, e de acordo com o art. 6.º da Lei n.º 5.379, de 15 de dezembro de 1967, decreta:

**Art. 1.º** — Fica aprovado o Estatuto da Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL), que com este baixa, assinado pelo Ministro da Educação e Cultura.

**Art. 2.º** — Revogadas as disposições em contrário, este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de março de 1968; 147.º da Independência e 80.º da República.

(ass.) ARTHUR DA COSTA E SILVA  
TARSO DUTRA

## ESTATUTO DA FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO

### CAPÍTULO I

#### Das finalidades

**Art. 1.º** — O Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL), Fundação instituída pelo Poder Executivo, nos termos do art. 4.º da Lei n.º 5.379, de 15 de dezembro de 1967, e vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, terá por finalidade a execução do Plano de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adolescentes e Adultos, aprovado pelo art. 3.º da mesma Lei e sujeito a reformulações anuais, de acordo com os meios disponíveis e os resultados obtidos.

**Art. 2.º** — Para a consecução de seus fins, a Fundação organizará serviços específicos, celebrará quaisquer ajustes com entidades ou autoridades, e, nos termos do art. 11 da lei referida no art. 1.º, contará com os serviços de rádio, televisão e cinema educativos, os quais, no que concerne à alfabetização funcional e educação continuada de adolescentes e adultos, constituirão um sistema geral integrado no Plano mencionado no artigo anterior.

**Art. 3.º** — A programação das atividades da Fundação obedecerá aos preceitos da citada Lei n.º 5.379 e ao Plano pela mesma aprovado e levará em conta as conclusões dos Grupos de Trabalho instituídos pelos Decretos n.ºs 61.311, 61.312, 61.313 e 61.314, datados de 8 de setembro de 1967.

### CAPÍTULO II

#### Da Sede, do Foro e da Autonomia

**Art. 4.º** — A Fundação, de duração indeterminada e com jurisdição em todo o território nacional, terá sede e foro na Cidade do Rio de Janeiro, Estado da Guanabara, até que se torne possível sua transferência para Brasília.

**Art. 5.º** — A Fundação gozará de autonomia administrativa e financeira.

### CAPÍTULO III

#### Do Patrimônio e dos Recursos

**Art. 6.º** — O patrimônio da Fundação será constituído pelos bens, valores, rendas e direitos que lhe forem doados ou que a mesma vier a adquirir.

**Parágrafo Único** — Os bens e direitos da Fundação serão utilizados apenas para a consecução de seus objetivos, permitida, todavia, a sublocação de uns e outros, para a obtenção de rendas destinadas ao mesmo fim.

**Art. 7.º** — Constituirão recursos da Fundação:

- a) as contribuições, auxílios ou subvenções de entidades de direito público ou privado, nacionais, multinacionais ou estrangeiras, e de particulares;
- b) as rendas de seu patrimônio;
- c) as rendas de qualquer espécie a seu favor constituídas por terceiros;
- d) os recursos provenientes das fontes indicadas pelo Grupo de Trabalho Interministerial criado pelo Decreto n.º 61.311, de 8 de setembro de 1967;
- e) as rendas decorrentes dos serviços que prestar;
- f) os rendimentos eventuais, inclusive da venda de material didático.

## CAPÍTULO IV

Da Administração e da Organização

**Art. 8.º** — A Fundação será administrada pelos seguintes órgãos:

- a) Presidência
- b) Conselho Administrativo e
- c) Conselho de Curadores.

**Art. 9.º** — A Presidência da Fundação será exercida pelo Diretor-Geral do Departamento Nacional de Educação, conforme o disposto no art. 8.º da Lei n.º 5.379, mencionada.

**Parágrafo Único** — Em suas faltas ou impedimentos o residente será substituído pelo substituto legal do Diretor de que trata o artigo, ou por quem venha a ser expressamente designado pelo Poder Executivo.

**Art. 10** — A Fundação terá um Secretário-Geral.

**Art. 11** — O Conselho Administrativo será constituído de cinco (5) membros titulares e três (3) suplentes.

**Art. 12** — O Conselho de Curadores será constituído de três (3) membros titulares com igual número de suplentes.

**Art. 13** — O Secretário-Geral e os membros dos Conselhos Administrativo e de Curadores serão designados pelo Ministro da Educação e Cultura.

**§ 1.º** — Os membros do Conselho Administrativo deverão ser recrutados dentre personalidades dos setores público e privado, com conhecimento especializado ou especial interesse no problema da alfabetização.

**§ 2.º** — O mandato dos Conselheiros será de três anos.

**§ 3.º** — Os serviços prestados pelos membros dos Conselhos serão considerados de caráter relevante.

**§ 4.º** — Perderá o mandato o membro do Conselho que faltar, sem justificação, a 3 (três) reuniões consecutivas.

**§ 5.º** — Em caso de vacância, o Conselheiro que for designado, completará o período restante do mandato.

Modificado pelo Decreto-Lei 665 de 5/7/69, em cuja conformidade a presidência do MOBREAL é provida por nomeação do Presidente da República, para o exercício do mandato de três anos.

## CAPÍTULO V

Das atribuições dos Órgãos

**Art. 14** — À Presidência compete:

- I — Orientar, dirigir e coordenar as atividades da Fundação e os trabalhos dos respectivos serviços, os quais poderá criar, transformar e extinguir;
- II — Representar a Fundação em juízo e fora dele, ativa ou passivamente, podendo inclusive, delegar poderes e constituir mandatários;
- III — Receber bens, doações e ajudas financeiras, destinadas à Fundação, e movimentar as respectivas contas bancárias;
- IV — Celebrar, com aquiescência do Conselho Administrativo, os ajustes previstos no art. 2.º;
- V — Convocar e presidir as reuniões do Conselho Administrativo;
- VI — Aprovar o plano anual de atividades;
- VII — Aprovar licitações, firmar contratos e autorizar as consequentes despesas e os res

- pectivos pagamentos;
- VIII — Solicitar, aos órgãos do serviço público federal, a cessão de funcionários nos termos do art. 9.º da Lei n.º 5.379, citada;
- IX — Admitir, movimentar, dispensar outros servidores, que se tornarem necessários, os quais poderão ficar sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho ou ser retribuídos pela prestação de serviços eventuais sem vínculo de emprego;
- X — Aprovar instruções para funcionamento dos serviços;
- XI — Fixar as atribuições do Secretário-Geral, ao qual poderá delegar competência para a execução de determinadas tarefas, das enunciadas nos incisos anteriores.
- Art. 15** — Ao Conselho Administrativo compete:
- I — Cooperar com a Presidência na elaboração do Plano de organização dos serviços básicos da Fundação e a estrutura de seus órgãos, e com o Secretário-Geral, no desempenho de funções que lhe forem conferidas ou delegadas;
- II — Propor à Presidência as medidas que julgar de interesse para a eficiência e a melhoria da execução dos planos aprovados;
- III — Opinar sobre:
- a) os projetos, estudos e assuntos encaminhados ao seu exame
- b) doações e ajustes que interessem à Fundação
- c) a criação de funções sujeitas à admissão pelo regime da legislação trabalhista ou para serviços eventuais
- d) a fixação de atribuições de que trata o inciso IX do artigo anterior.
- IV — Aprovar o regimento interno da Fundação, apresentado pelo Presidente;
- V — Autorizar a aquisição, hipoteca, promessa de compra e venda, cessão, locação, arrendamento, alienação ou qualquer outra operação relativa a imóveis.
- Art. 16** — Ao Conselho de Curadores compete:
- I — Aprovar anualmente o orçamento e a programação financeira da Fundação proposta pelo Presidente;
- II — Apreciar, mensalmente, os balancetes apresentados pela Presidência;
- III — Pronunciar-se, durante o primeiro semestre, sobre relatório da Presidência, acompanhado do processo das contas do exercício anterior, instruído com balanços anuais e inventários e com elementos complementares elucidativos da situação financeira e patrimonial;
- IV — Requisitar da Presidência as informações que se tornarem necessárias para o bom desempenho de suas atribuições;
- V — Examinar, a qualquer tempo, por iniciativa ou por solicitação da Presidência, livros e documentos relacionados com a escrituração financeira e patrimonial.

## CAPÍTULO VI

### Das Disposições Finais e Transitórias

**Art. 17** — A Fundação adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição, no Regime Civil das Pessoas Jurídicas, do seu ato constitutivo e de comprovante da publicação oficial deste estatuto e do decreto que o tiver aprovado.

**Art. 18** — A Fundação gozará dos privilégios concedidos legalmente às instituições de utilidade pública.

**Art. 19** — Extinguindo-se, por qualquer motivo, a Fundação, seus bens serão incorporados ao patrimônio da União.

**Art. 20** — Para apresentação, dentro de 60 (sessenta) dias, a contar da data em que adquirir personalidade jurídica do cronograma para a execução das etapas operacionais indicadas no item 14 do Plano aprovado pelo art. 8.º da referida Lei n.º 5.379, a Presidência da Fundação constituirá Grupos de Trabalho, na conformidade dos elementos que serviram de base para a formulação do mesmo Plano.

**Art. 21** — Na admissão de pessoal inclusive de natureza eventual ou para prestação de serviço especial retribuído mediante recibo, na realização de qualquer tipo de congresso ou reunião, e na celebração de convênios, acordos ou contratos, deverão ser observadas, sempre, as normas estabelecidas nas Portarias Ministeriais 5, 19, 25 e 71, respectivamente, de 19 de setembro de 1967, 17 e 30 de janeiro de 1968, e suas modificações.

(ass.) TARSO DUTRA



## **DECRETO-LEI N.º 594**

De 27 de maio de 1969

**“Institui a Loteria Esportiva Federal e dá outras providências”**

O Presidente da República, no uso das atribuições que lhe confere o § 1.º do art. 2.º do Ato Institucional n.º 5, de 13 de dezembro de 1968, decreta:

**Art. 1.º** — Fica instituída a Loteria Esportiva Federal, para a exploração, em qualquer parte do Território Nacional, de todas as formas de concursos de prognósticos esportivos.

**Art. 2.º** — Fica o Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, através da Administração do Serviço de Loteria Federal, com a colaboração das Caixas Econômicas Federais, incumbido de dar execução aos serviços relacionados com concurso de prognósticos esportivos.

**Art. 3.º** — A renda líquida obtida com a exploração da Loteria Esportiva Federal será, obrigatoriamente, destinada a aplicações de caráter assistencial, educacional e aprimoramento físico, e será distribuída de acordo com programação expedida pelo Poder Executivo, observadas as seguintes taxas:

- a) 40% (quarenta por cento) para programas de assistência à família, à infância e à adolescência, a cargo da Legião Brasileira de Assistência;
- b) 30% (trinta por cento) para programas de educação física e atividades esportivas;
- c) 30% (trinta por cento) para programas de alfabetização.

**Art. 4.º** — O Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, dentro do prazo de 90 (noventa) dias a partir da sua vigência, deverá apresentar ao Ministro da Fazenda anteprojeto de regulamentação do presente Decreto-Lei, para ser submetido ao Presidente da República.

**Art. 5.º** — A Loteria Esportiva Federal fica sujeita ao pagamento de cota de previdência de 10% (dez por cento) sobre a importância bruta de sua receita, a qual será integralmente recolhida ao Banco do Brasil S/A em guia própria, à conta do “Fundo de Liquidez da Previdência Social”.

**Art. 6.º** — Considera-se renda líquida, para os efeitos deste Decreto-Lei, a que resultar da renda bruta, deduzidas exclusivamente as despesas de custeio e manutenção dos serviços de Loteria Esportiva Federal, que se deverão manter dentro dos limites fixados pelo Poder Executivo.

**Art. 7.º** — Este Decreto-Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 27 de maio de 1969; 148.º da Independência e 81.º da República.

(ass.) **ARTHUR DA COSTA E SILVA**

**Antônio Delfim Neto**  
**Favorino Bastos Mércio**  
**João Paulo dos Reis Veloso**

## MOBRAL

- Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização  
Lei 5.379, de 15/12/67 (D.O. 19/12/67)
- Aprovação dos Estatutos do MOBRAL  
Decreto 62.484, de 29/3/68 (D.O. 2/4/68)
- Registro do MOBRAL (Proc. 218.381/68)  
n.º 18.963, de 30/4/68  
Cartório Álvaro César de Melo Menezes — GB
- Decreto n.º 665, de 2 de julho de 1969  
Altera o Art. 8.º da Lei n.º 5.379, de 15 de dezembro de 1967

Leis e Decretos relativos à alfabetização funcional e educação continuada de adultos.

- Decreto 61.311, de 8/9/67 (D.O. 11/9/67)  
“Prevê sobre a constituição de grupo de trabalho interministerial, para estudo e levantamento de recursos destinados à alfabetização.”
- Decreto 61.312, de 8/9/67 (D.O. 11/9/67)  
“Prevê sobre a utilização de emissoras de televisão nos programas de alfabetização.”
- Decreto 61.313, de 8/9/67 (D.O. 11/9/67)  
“Prevê sobre a constituição da Rede Nacional de Alfabetização Funcional e Educação Continuada de Adultos e dá outras providências.”
- Decreto 61.314, de 8/9/67 (D.O. 11/9/67)  
“Prevê sobre a educação cívica nas instituições sindicais e a campanha em prol da extinção do analfabetismo.”
- Lei 5.400 de 21/3/68 (D.O. 22/3/68)  
“Prevê sobre a alfabetização de adultos em idade militar.”
- Presidente da República — A. Costa e Silva e Ministro da Educação — Tarso Dutra.

**ANEXO 4**

## DECRETO-LEI N.º 1.124

De 8 de setembro de 1970

**Permite deduções do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas para fins de alfabetização, nos exercícios de 1971 a 1973, inclusive.**

O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o artigo 55, inciso II, da Constituição, decreta:

**Art. 1.º** — Nos exercícios financeiros de 1971 a 1973, inclusive, as Pessoas Jurídicas poderão deduzir do Imposto de Renda devido, as quantias destinadas à aplicação nos programas de alfabetização aprovados pela Fundação MOBRAL — Movimento Brasileiro de Alfabetização — de acordo com os critérios que forem fixados, conjuntamente, pelos ministros da Educação e Cultura e Fazenda.

**Art. 2.º** — As deduções do Imposto de Renda devido poderão ser realizadas, sem prejuízo dos incentivos fiscais em vigor, através de uma das seguintes modalidades:

- I — Dedução das quantias que tiverem doado à Fundação MOBRAL no ano-base, no valor mínimo de 1% (um por cento) e máximo de 2% (dois por cento) do imposto de renda recolhido no próprio ano-base;
- II — Indicação na declaração de rendimentos das importâncias que serão recolhidas à ordem da Fundação MOBRAL para aplicação em projetos específicos de alfabetização, até o limite de 1% (um por cento) do Imposto de Renda devido.

**Art. 3.º** — As quantias deduzidas na forma do artigo 2.º, inciso II, deste Decreto-Lei deverão ser recolhidas, antecipadamente, ou no mesmo prazo das cotas do Imposto de Renda, ao Banco do Brasil S/A, ou a estabelecimentos por ele autorizados, à ordem da Fundação MOBRAL.

**Parágrafo Único.** — O atraso no recolhimento das deduções de que trata este artigo ficará sujeito às mesmas penalidades e correção monetária devidas, em situação idêntica, relativamente ao Imposto de Renda, as quais constituirão receita da Fazenda Nacional.

**Art. 4.º** — Os estabelecimentos particulares de ensino, devidamente registrados no Ministério da Educação e Cultura e credenciados pela Fundação MOBRAL, que mantiverem cursos gratuitos de alfabetização em convênio ou não, com essa entidade, poderão receber doações de pessoas físicas ou jurídicas.

**Parágrafo Único** — As quantias recebidas em doação originadas de convênios mantidos com a Fundação MOBRAL poderão ser excluídas da receita bruta operacional dos estabelecimentos para efeito de apuração do lucro tributável.

**Art. 5.º** — Este Decreto-Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 8 de setembro de 1970; 149.º da Independência e 82.º da República.

(ass.) EMÍLIO G. MÉDICI

Antônio Delfim Neto

Jarbas G. Passarinho

(Publicado D. O. de 9.09.70)

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1 — Simonsen, Mario Henrique — **Brasil 2002**;  
Rio de Janeiro, APEC EDITORA S/A, 1972, 175 páginas
- 2 — Kelly, Celso — **Política da Educação**; Rio de Janeiro, REPER EDITORA, 1967, 335 páginas

## **FONTES CONSULTADAS**

- Entrevistas: Dr. Arlindo Lopes Corrêa, Secretário Executivo do MOBRAL;  
Dr. Hélio Ribeiro, Conselheiro do Conselho de Curadores;  
Dr. Hélio de Alcântara Avellar
- 2 — Arquivo do MOBRAL
- 3 — Livros de Atas do Conselho de Administração e do Conselho de Curadores

**AUTOR:** Lamartine Pereira da Costa  
Velleda Pinto da Rocha

**ASSESSORIA:** ASSOM

**TEXTOS:** os autores e documentação oficial

**DESENHOS:** Paulo Roberto Mendo

---

**ASSOM — PROGRAMA DE PUBLICAÇÕES**

**EDITORIAÇÃO:** Velleda Pinto da Rocha

