

3

SUPERVISÃO
ASPECTOS PRÁTICOS
E TEÓRICOS

ass /susug/1978

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Ernesto Geisel

MINISTRO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

Euro Brandão

PRESIDENTE DO MOBRL

Arlindo Lopes Corrêa

SECRETÁRIO EXECUTIVO DO MOBRL

Sérgio Marinho Barbosa

SECRETÁRIO EXECUTIVO ADJUNTO DO MOBRL

Odalêa Cleide Ramos

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO - MOBRAF

SUPERVISÃO - Aspectos Práticos e Teóricos

Rio de Janeiro,

1978

Ficha catalográfica preparada pela Fundação
Movimento Brasileiro de Alfabetização.
CETEP/SEDOC

F981 Fundação Movimento Brasileiro de Alfabeti-
zação. ASSOP.SUSUG.

Supervisão; aspectos práticos e teóri-
cos. Rio de Janeiro, 1978.

38p. 27 cm.

1. Educação de adultos - supervisão.
I. Título.

78-62

cdd: 374.02
cdu: 374.700.82

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

Conceitos, Objetivos e Características.	
Tipos de Supervisão	3

CAPÍTULO 2

O Papel do Supervisor	11
-----------------------------	----

CAPÍTULO 3

O uso de técnicas no trabalho de Supervisão ...	16
---	----

CAPÍTULO 4

Supervisão em Programas Educacionais de massa	32
---	----

CAPÍTULO I

CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS TIPOS DE SUPERVISÃO

Conceitos de Supervisão

A palavra SUPERVISÃO é formada pelos vocábulo super (sobre) e visão (ação de ver), indicando uma atitude de olhar com mais clareza uma ação qualquer. Num sentido mais restrito, pode-se dizer que significa "olhar de cima", dando uma idéia de visão global.

Um conceito geral, que se aplica a vários campos de atividade, é o seguinte:

"Supervisão é um processo pelo qual uma pessoa possuidora de conhecimentos e experiências, assume a responsabilidade de fazer com que outras pessoas, que possuem menos recursos, executem determinado trabalho". (Gilberto Melo)

Outros conceitos podem ser relacionados:

"Supervisão é um serviço técnico, de caráter especializado, que supõe habilidades de um indivíduo, que visa à obtenção de resultados satisfatórios na atividade de outros indivíduos que estão sob o seu controle ou responsabilidade profissional". (Narcisa Veloso de Andrade)

"Supervisão é liderança que encoraja o envolvimento contínuo de todo o pessoal no esforço cooperativo para realizar um programa mais eficiente". (Jane

Franseth)

"Supervisão é o serviço de assessoramento a todas as atividades que tenham influência no processo ensino-aprendizagem, visando o seu melhor planejamento, coordenação e execução para que mais eficientemente sejam atendidas as necessidades e aspirações do educando e da comunidade, bem como mais plenamente sejam efetivados os objetivos gerais da Educação e os objetivos específicos da escola".
(Imídeo G. Nérici)

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

Existem, portanto, muitas tentativas de conceituar Supervisão. É importante porém ressaltar que tais conceitos revelam características como: ORIENTAÇÃO, COORDENAÇÃO E AJUDA que distinguem a Supervisão moderna do seu conceito tradicional de inspeção e/ou fiscalização.

Objetivos e Características da Supervisão

Em qualquer aspecto da vida, sempre que nos propomos a realizar uma atividade, a fazemos com um determinado fim, ou seja, em função do objetivo que desejamos alcançar.

A Supervisão tem seus fins ou objetivos, enquanto é também um meio, porque auxilia no atingimento do objetivo pretendido.

Pode-se dizer que a Supervisão busca, em última

análise, garantir que uma determinada organização atinja, realmente, os objetivos a que se propõe, através de:

- processos flexíveis e adaptáveis para a solução de problemas;
- trabalho cooperativo, planejado e sistematizado;
- oportunidades para o desenvolvimento do pensamento crítico e do aperfeiçoamento constante dos Supervisionados.

A Supervisão é um processo que se deve adaptar às várias circunstâncias do trabalho, sendo suficientemente flexível a fim de permitir aos supervisionados a resolução de problemas no seu campo de ação, sem que se quebre o elo entre supervisor e supervisionado. Deve sempre identificar as dificuldades, auxiliando os elementos envolvidos na situação, a vencer tais dificuldades através de procedimentos adequados.

Vários fatores devem ser considerados para a eficiência de um trabalho de Supervisão:

1. A Supervisão deve ser proporcionada a todos os membros envolvidos na ação educativa. Deve ser cooperativa. Quanto mais a Supervisão envolver os elementos-alvo, melhores resultados obterá. Deve ser enfatizada a abordagem positiva do supervisor com o supervisionado e vice-versa.
2. Deve ser derivada de uma situação real e não imposta. É necessário partir das situações problemáticas encontradas e, através do estudo das causas, descobrir os meios de ação mais apropriados.

3. Deve fundamentar-se num profundo respeito às diferenças individuais.

4. Deve enfatizar a necessidade de um clima de estímulo, onde o reconhecimento dos méritos e sacrifícios deva ser igual ou maior que o reconhecimento das falhas. É uma questão de habilidade: partir-se do que é válido, correto, digno de elogios, até criar condições para que a análise do que é errado não provoque choques, evitando um clima emocional negativo que bloqueia a comunicação.

5. Deve ser muito mais ação do que palavras. Primeiramente, no sentido de oferecer sugestões práticas e adequadas para cada problema evidenciado.

6. Deve ser científica, isto é, atender às exigências de um procedimento científico: investigação, hipóteses alternativas, experimentação e conclusões devidamente registradas.

7. Deve ser democrática. Usar princípios básicos de cooperação e respeito. Estimular o cumprimento das obrigações, ao mesmo tempo em que são respeitados os direitos do indivíduo.

8. Deve ser contínua e progressiva. Não pode esperar que ocorram casos graves para solucioná-los, mas acompanhar sistematicamente o processo, com o objetivo permanente de torná-lo melhor.

9. Deve despertar a confiança e a cooperação das pessoas. Toda criação de um clima positivo de relacionamento humano é condicionamento para a realização desta exigência.

10. Deve ser organizada e planejada com antecedência.

11. Deve ser avaliada constantemente. Todo trabalho sério requer planejamento e todo planejamento tem de ser flexível, não naquilo que não pode ser realizado - que constitui uma contingência - mas nas modificações que devem resultar de sua avaliação. Tal avaliação funciona como retro-alimentação ou fluxo de respostas das bases, para indicar novas linhas de atuação. A avaliação não é apenas uma garantia de resultados, mas também um estímulo à participação responsável.

12. Deve fazer uso de diferentes meios. A perseguição dos objetivos deve constituir força motriz para a avaliação, para a modificação e para a criação de meios cada vez mais adaptados e úteis ao que se propõem. Não aceitar a derrota, por maiores que sejam as dificuldades: novos meios podem e devem ser criados.

13. Deve ser informal, aproveitando todas as oportunidades; ao mesmo tempo, deve assumir um caráter profissional, evitando interferências na vida particular.

14. Deve ser, concomitantemente, individual e coletiva. Uma complementação essencial e válida resulta do equilíbrio entre estes dois tipos de atuação: é um trabalho de grupo, onde deve haver adesão de todos os que estão envolvidos; contudo, cada membro do grupo deve merecer um tratamento especial, visando à sua eficiente participação no conjunto.

Nesta visão de Trabalho Cooperativo, caracterizam o processo de supervisão as tarefas de:

- . assistir - porque supre as deficiências técnicas

- observadas na atuação do supervisionado;
- . orientar - porque conduz os supervisionados para uma maior eficiência de sua ação;
 - . apoiar - porque analisa e soluciona cooperativamente possíveis dificuldades oriundas de cada situação específica;
 - . assessorar - porque faz chegar à cúpula da organização, a situação que ocorre nas bases operacionais, numa ação integrada em que supervisor e supervisionado assumem conscientemente suas tarefas no sentido de atingir o mesmo objetivo.

Tipos de Supervisão

Para atender à diversidade de situações, a Supervisão pode assumir diferentes formas.

Essas formas são apenas tentativas para organizar as diferentes características do trabalho de supervisão. Na prática sabe-se que dificilmente um tipo é aplicado isoladamente; há sempre uma complementação que além de inevitável, apresenta-se altamente válida.

1. A Supervisão é corretiva - quando trata de identificar e localizar erros e deficiências, para corrigi-los.

Em geral, esta forma de Supervisão é desenvolvida quanto o Supervisor descobre algum problema e quer logo agir no sentido de evitar más conseqüências. Para tal, adverte o supervisionado, indicando a

maneira "correta" de agir.

Deve fundamentar-se no estudo da situação, com a busca cooperativa da solução, atendendo às circunstâncias específicas de cada caso.

2. A Supervisão é preventiva - quando procura evitar os problemas antes que apareçam. Seu objetivo é prevenir em vez de remediar. Compreende-se facilmente sua grande vantagem, principalmente na manutenção do clima de trabalho cooperativo e na ajuda ao crescimento pessoal do supervisionado.

Exige muita competência do Supervisor para a descoberta dos possíveis problemas que poderão ser evitados por um trabalho conjunto.

3. A Supervisão é construtiva - quando procura muito mais o desenvolvimento pessoal e profissional dos supervisionados do que a solução dos problemas encontrados, desde que a maior parte dos problemas sejam causados por deficiências na atuação dos supervisionados.

Para sua realização, são altamente significativos o estudo e a análise das condições ambientais; dos objetivos e da filosofia da Instituição; da natureza específica dos elementos envolvidos; dos métodos e processos de trabalho.

Sente-se a seriedade deste tipo de Supervisão, bem como a sua grande contribuição a uma melhoria constante e gradual do Sistema, por requerer permanente e progressiva qualificação do pessoal que o compõe.

A cada momento, práticas deturpadas e inadequadas são, através deste processo, substituídas por outras, de maior rentabilidade na consecução dos objetivos.

4. A Supervisão é criativa - quando estimula as pessoas para uma ação criativa. Parte do princípio de que cada supervisor e supervisionado desenvolvem seu trabalho com originalidade, emoção, precisão e harmonia. E certamente, o supervisor criativo descobre maneiras variadas de levar o supervisionado à criatividade.

É básico, portanto, que a Supervisão, em qualquer uma de suas formas, seja continuamente um estímulo à criatividade, o que permitirá um autêntico crescimento profissional. Usando tal tipo de Supervisão, leva-se, sem dúvida, o pessoal a ter mais liberdade, maior cooperação, maior comprometimento, maior progresso na consecução dos objetivos, maior satisfação e conseqüente gratificação pelo trabalho realizado.

O exercício da criatividade é a preservação das qualidades básicas de inteligência e liberdade da pessoa humana, ao mesmo tempo que é uma garantia da qualidade da ação por ela exercida.

CAPÍTULO 2

O PAPEL DO SUPERVISOR

O Supervisor é a pessoa que tem como responsabilidade trabalhar junto a um grupo de outras pessoas com o objetivo de alcançar a máxima eficácia na realização de uma tarefa.

Discute-se muito se para determinada pessoa exercer a função de Supervisor é preciso ter aptidão inata. Na realidade ninguém nasce Supervisor. Todas as pessoas nascem com determinadas qualidades ou indicações para certos aspectos da supervisão, porém nunca com todas as qualidades que caracterizam essencialmente o supervisor. Geralmente se confunde com a expressão "Supervisor nato", a pessoa que possui uma habilidade para orientar, facilidade para comunicar-se ou uma acentuada vocação para as relações humanas. Porém é necessário esclarecer que a supervisão não consiste unicamente nisto.

É acertada, portanto, a afirmação de que qualquer pessoa de inteligência normal pode adquirir uma considerável aptidão para a Supervisão, desde que estude os princípios e métodos pertinentes e que os aplique plena e conscientemente.

Assim a característica básica do Supervisor é a capacidade de utilizar, de forma adequada, suas aptidões e habilidades para a consecução dos objetivos de seu trabalho com outras pessoas.

Todo o trabalho de observação e orientação que constitui a Supervisão, determina por sua vez, as

as atribuições do Supervisor, que são:

- planejar, coordenar, orientar e avaliar as atividades de modo que possam atingir efetivamente os objetivos da organização;
- usar diferentes meios para concretizar seus propósitos, ou seja, métodos e técnicas adequadas, tanto para diagnosticar a situação, quanto para orientar e capacitar os elementos envolvidos na Supervisão;
- manter o grupo de supervisionados produtivo e coeso, através de um processo de:
 - . liderança bem orientada, evitando favoritismo entre os membros do grupo;
 - . planejamento do trabalho, com distribuição de tarefas e responsabilidades a serem compartilhadas;
 - . estímulo, reconhecimento e valorização do trabalho criativo e bem executado;
 - . conhecimento pessoal do supervisionado, de sua capacidade profissional e suas dificuldades específicas.

Para exercer tais atividades, torna-se necessário que o supervisor possua:

1. Conhecimento do trabalho que supervisiona. Não se pode supervisionar um trabalho que não se conhece. Isto implica que o supervisor conheça a filosofia da organização, os objetivos a alcançar, os métodos e técnicas empregados etc.
2. Conhecimento das responsabilidades. Significa que o supervisor deve conhecer a política, as normas

e os regulamentos da entidade, seu grau de autoridade, suas relações com outros órgãos, as atribuições dos membros do grupo, suas responsabilidades etc.

3. Habilidade para instruir. O Supervisor deve ter habilidade para orientar o seu pessoal a fim de obter um melhor rendimento no trabalho.

4. Habilidade para melhorar métodos. Pouco significa que o supervisor conte com pessoal bem capacitado, se os métodos de trabalho são deficientes ou se não aproveita adequadamente os recursos tanto humanos como materiais que se encontram disponíveis. O supervisor deve ser um crítico constante do que é realizado em seu campo de atuação, para que tudo se faça da melhor forma possível, procurando aperfeiçoar o seu desempenho.

5. Habilidade para coordenar. Os esforços do supervisor para contar com pessoal preparado e métodos de trabalho eficientes serão inúteis, se ele não dispuser da colaboração de todos os seus supervisionados. Para tanto é necessário ganhar a simpatia, o respeito e a confiança do grupo.

Como diretrizes para o comportamento do supervisor, pode-se dizer que:

- O supervisor deve conhecer o mais profundamente possível seus supervisionados. Para trabalhar com outras pessoas e orientá-las eficientemente, deve-se conhecer a formação de cada uma delas, seus hábitos, suas atitudes no trabalho, suas ambições, um pouco de sua vida social, familiar etc;

- antes de tomar uma decisão, o supervisor deve assegurar-se que dispõe de autoridade para tal.

Quando a decisão é necessária e está dentro do nível de suas responsabilidades, deve tomá-la com rapidez e mantê-la com segurança;

- o supervisor só deve prometer aquilo que pode cumprir. O supervisor do tipo "fazedor de promessas", para ser agradável, acaba perdendo a liderança e a confiança do grupo;

- o supervisor deve evitar corrigir seus supervisionados em voz alta e na presença de outras pessoas. O amor próprio é muito importante. Todos aceitam uma advertência justa desde que seja feita de maneira discreta e cordial. Um bom método consiste em começar destacando os aspectos positivos do trabalho do supervisionado e, em seguida, alertá-lo sobre os enganos cometidos;

- o supervisor deve ser imparcial, evitando favoritismos por determinadas pessoas;

- o supervisor, sempre que necessário, deve apoiar e defender seu pessoal;

- o supervisor deve dar oportunidade aos supervisionados para que alcancem melhores posições hierárquicas na organização;

- o supervisor deve ser firme e decidido no momento certo, mesmo sendo sempre cauteloso e ponderado;

- o supervisor deve informar a seus supervisionados sobre a importância do trabalho que realizam e a maneira como este trabalho está integrado no objetivo global da organização;

- o supervisor tem que saber as opiniões de seus supervisionados, sempre que desejar realizar mudanças nos métodos de trabalho;

- o supervisor deve sempre cooperar com os demais supervisores;
- o supervisor deve sempre apresentar-se de bom humor, calmo e paciente;
- o supervisor deve mostrar-se sempre disposto a escutar seus supervisionados;
- o supervisor deve procurar avaliar permanentemente o seu trabalho, a sua atuação para garantir a continuidade de uma supervisão cada vez mais efetiva;
- o supervisor precisa ter segurança para realizar o que pretende. Deve, portanto, procurar manter-se atualizado, através da leitura de livros, documentos etc, que ampliem e renovem suas informações;
- o supervisor deve planejar o seu trabalho em função do objetivo que pretende atingir e de acordo com a situação em vista.

CAPÍTULO 3

O USO DE TÉCNICAS NO TRABALHO DE SUPERVISÃO

As Técnicas de Supervisão

Um dos aspectos da Supervisão que desperta maior interesse por seu sentido prático, diz respeito a como realizá-la. Conceitos e noções podem ser os mesmos para diferentes realidades, mas a maneira de fazer e a necessária adaptação das sugestões e experiências a cada realidade deve ser original e única a cada situação.

Dois pontos apresentam-se importantes quando se quer realizar um trabalho prático e eficiente:

1º - utilizar linguagem que torne precisa a comunicação como condição básica ao trabalho cooperativo;

2º - valorizar e aplicar técnicas como maneiras de atuar para a consecução dos objetivos do trabalho de Supervisão. Não há a melhor técnica e sim a que nos auxilia na obtenção de resultados.

Com relação às técnicas que auxiliam o trabalho de Supervisão observa-se que:

- umas são adequadas ao trabalho individual, enquanto outras destinam-se ao trabalho com grupos;
- umas são destinadas à discussão ou debate, enquanto outras são apropriadas à pesquisa e enriquecimento.

Importante é que as técnicas sejam adaptadas ao objetivo que se deseja atingir. Para tanto, torna-se necessário que o supervisor conheça seu grupo, tenha uma idéia geral dos seus supervisionados através de um levantamento de dados; como por exemplo:

- idade
- estado civil
- nº de filhos
- cursos realizados
- experiência de trabalho
- tempo de serviço
- outras atividades profissionais realizadas
- participação na vida da comunidade

É fácil perceber que um conhecimento indireto da vida do supervisionado, pode fornecer muitos dados que possibilitam compreendê-lo e indicam as possibilidades para melhor aproveitar da sua contribuição.

As técnicas de Supervisão são aquelas que fornecem dados de estudo, recolhidos diretamente dos trabalhos que estejam sendo realizados.

As principais técnicas são: Observação, Visita, Entrevista individual, Reunião, Demonstração, Sessão de estudo como: treinamento, reciclagem, curso etc.

1) *Observação* - É uma das técnicas que está intimamente ligada às demais técnicas utilizadas pelo Supervisor, porque ela se efetiva através de constatação sobre todas as atividades que tenham influência direta ou indireta no processo educativo, e que envolvem o supervisionado.

Cabe ressaltar que a Observação deve ser o mais possível objetiva, evitando as interpretações subjetivas do observador. Portanto, é importante que o observador tenha sempre presente o que ele pretende observar no supervisionado em determinado momento. Por exemplo:

- . numa situação de treinamento, observar qual a contribuição do supervisionado aos assuntos em debate;
- . numa situação de visita ao local de trabalho do supervisionado, observar como se evidencia o grau de relacionamento do supervisionado com as pessoas envolvidas na situação.

2) *Visita* - É uma técnica que representa a oportunidade de contato direto com a situação real, visando um maior conhecimento, e conseqüentemente uma maior ajuda. Esta ajuda é concretizada pela solução cooperativa dos problemas práticos encontrados.

A visita consiste no encontro amistoso entre supervisor e supervisionado no local de trabalho ou fora dele. As visitas prestam-se para realizar observações sobre todos os aspectos relativos à situação de trabalho, e em atividade cooperativa com o supervisionado, analisar as possíveis causas dos problemas observados e apresentar sugestões apropriadas.

Possibilita dessa forma a individualização de toda teoria, sobre a qual a supervisão se apoia, porque há possibilidade de ajuda técnica mais significativa adequada à realidade, atendendo aos reais interesses e necessidades do supervisionado.

Para realizar esta técnica com resultados satisfatórios, o supervisor além de demonstrar segurança profissional, precisa estabelecer um clima de aceitação e compreensão, sem o qual toda tentativa de visita de Supervisão será inútil.

A visita pode ser:

- programada pelo supervisor, porém, sem aviso prévio ao supervisionado;
- anunciada, permitindo que o supervisionado se prepare convenientemente;
- solicitada pelo supervisionado.

Propósitos da visita

A visita poderá ter um ou mais de um propósito:

- a - conhecer os supervisionados, inspirando-lhes confiança para que possam bem executar suas tarefas, com segurança e criatividade;
- b - estimular os supervisionados para que desenvolvam as suas capacidades;
- c - proporcionar a cada supervisionado a ajuda específica de que necessita, para vencer os obstáculos encontrados em seu trabalho;
- d - comprovar se os supervisionados estão aplicando as sugestões dadas em orientações anteriores;
- e - obter informações com respeito à situação de trabalho, levando em consideração:
 - ambiente físico e social
 - relacionamento social

- pessoal envolvido nos programas
- recursos

f - é recomendável que seja elaborado um plano de visitas para determinado período de trabalho. Deve constar: objetivo que se deseja alcançar, participantes, local, horário e assunto a ser tratado.

Atitude do Supervisor

a - durante a visita, o supervisor nunca deve interferir no trabalho que está sendo observado, a não ser em situações planejadas em conjunto com o supervisionado. Deve ainda evitar tomar notas durante a visita, ou fazê-lo discretamente. A duração da mesma é determinada pela situação e pelos objetivos. É importante enfatizar que a observação deve ser efetuada de tal forma que permita acompanhar toda a atividade.

b - após a visita, o supervisor deve sempre que possível conversar com o supervisionado sobre a situação encontrada, avaliando com ele os pontos positivos e os que necessitam de reformulação.

c - para um maior rendimento da visita, o supervisor deve planejá-la, levando em consideração:

- qual o objetivo da visita?
- quanto tempo empregar?
- como abordar os problemas surgidos?
- como aceitar as idéias e sugestões dos supervisionados?
- como levar o supervisionado a fazer uma auto avaliação?

d - como pontos de referência para próximas visitas, o supervisor deve sempre anotar, de maneira resumida, os pontos abordados na visita anterior, que desta maneira o ajudarão em seu futuro trabalho com o supervisionado.

O registro deve constituir-se de material confidencial, contendo dados suficientes que caracterizam a situação real observada, e servir para orientar o seu planejamento de trabalho.

3) *Entrevista Individual* - É uma técnica necessária e útil para que se estabeleça contatos construtivos entre Supervisor e supervisionado.

O Supervisor colhe informações e pontos de vista de seu supervisionado, servindo também para melhor conhecimento mútuo e estabelecimento de boas relações humanas.

A entrevista permite um atendimento de acordo com as diferenças individuais e complementam outras técnicas como: visita, reunião etc.

Seu principal objetivo é atender às dificuldades sentidas e demonstradas pelo supervisionado ou diagnosticadas pelo supervisor.

Antes da entrevista - o supervisor deve planejá-la para que as perguntas atinjam os objetivos propostos.

Durante a entrevista - deve ser criado um clima de relacionamento que deixe as pessoas à vontade, para validade e precisão de suas respostas.

a - as perguntas devem ser formuladas de maneira

adequada e compreensível.

b - as opiniões dadas devem ser aceitas naturalmente, sem demonstrações de surpresa ou desaprovação.

c - as conversas que não estejam ligadas à entrevista, devem ser evitadas.

d - as conversas devem ser habilidosa e objetivamente reconduzidas ao assunto em pauta, sempre que o entrevistado se prolongar em outras considerações.

Após a entrevista - deve sempre haver uma avaliação do trabalho realizado e da técnica, pelo supervisor e supervisionado.

4) *Reunião* - É uma técnica em que pessoas com objetivos comuns definidos, reúnem-se para discutir problemas de interesse comum, com a intenção e a responsabilidade de resolvê-los, cooperativamente.

Devem apresentar características, como:

- . responder a uma necessidade comum do grupo e ter propósitos definidos, objetivos precisos; o que não deve impedir certa flexibilidade no seu desenvolvimento;
- . ser planejada;
- . ter tópicos que interessem ao grupo;
- . ter liderança democrática (participação de todos);
- . ser evitada discussão desnecessariamente prolongada sobre um mesmo tema;

- . chegar a conclusões que sirvam para orientações futuras;
- . ser avaliada para que se aperfeiçoe constantemente.

As reuniões podem ter mais de um objetivo, dependendo dos fins que se deseja alcançar e das características que o trabalho assume em suas etapas de desenvolvimento.

5) *Demonstração* - É uma técnica que consiste no desempenho de uma tarefa diante de pessoas nela interessadas, a fim de que seja observada, analisada, repetida e adotada.

A demonstração deve ser sobre uma situação prática, aproximando-se o mais possível do trabalho normal.

A demonstração pode ser feita pelo supervisor ou por um supervisionado desde que tenha segurança para fazê-la de forma modelar. A demonstração nunca é um fim em si mesma, mas sempre está relacionada a outras técnicas da Supervisão como visitas, reuniões etc.

Alguns fatores contribuem para o êxito de uma demonstração:

- o planejamento;
- a escolha adequada do demonstrador;
- a seleção cuidadosa da situação a ser demonstrada;
- o clima de aceitação e situação natural (real) de trabalho;
- a avaliação cooperativa da demonstração pelo demonstrador e observadores, de forma detalhada e

objetiva do que foi realmente realizado.

É conveniente dirigir a observação dos participantes, mediante uma guia de pontos básicos, para evitar possíveis distrações ou divagações.

A demonstração pode ser precedida de uma breve explicação sobre o que vai ser demonstrado.

6) *Sessão de Estudo* - Esta técnica, em suas diferentes formas - cursos, treinamentos, reciclagem etc - constitui exigência própria do trabalho científico. A atualização constante é básica para o crescimento profissional e para isso tanto as publicações elaboradas de acordo com as necessidades, quanto livros, artigos de jornais e revistas podem-se constituir em estímulo constante para este aperfeiçoamento. Também podem ser convidados especialistas em determinado assunto para fazer exposição ao grupo, a fim de que haja uma troca de experiências e o enriquecimento sobre o assunto.

Diante das considerações apresentadas, destacam-se pontos básicos para a realização do trabalho de Supervisão, com a utilização de diferentes técnicas, de forma que haja real atingimento dos objetivos pretendidos.

É importante:

- . a escolha da técnica que melhor se adapte à situação real e aos objetivos visados, atendendo à dificuldade apresentada;
- . o planejamento da técnica selecionada, incluindo

previsão de tempo, material necessário etc;

- . a segurança do supervisor para realizar o que pretende;

- . a avaliação para garantir a continuidade de uma supervisão mais efetiva;

- . o conhecimento da interdependência que existe entre todas as técnicas de Supervisão.

Qualquer que seja a técnica selecionada, é bom lembrar que existem características comuns a todas:

- . Não são um fim mas um meio efetivo, como instrumento de crescimento profissional e para consecução dos objetivos pretendidos.

- . É indispensável que haja um clima de aceitação e uma situação real para a procura de soluções, através de um trabalho conjunto.

- . O principal fator para o êxito é a consciência do valor de cada técnica.

A Supervisão é hoje função de um bom relacionamento de pessoas integradas num agir coletivo. A toda pessoa humana devem ser dados meios para que possa pensar, dialogar, decidir e comprometer-se.

Supervisão é liderança, e liderança quer dizer colaboração e estímulo, condizentes com a auto-realização dos supervisionados e conseqüentemente do supervisor.

A importância das técnicas de dinâmica de grupo na Supervisão

Antes de serem abordadas, de forma descritiva, as técnicas de dinâmica de grupo, que servem de instrumento para auxiliar o trabalho de Supervisão, torna-se necessário, para melhor utilização das mesmas, o conhecimento dos fatores que interferem no comportamento individual e grupal.

Assim será possível uma maior compreensão dos supervisores sobre os seguintes aspectos:

- as técnicas de ação grupal, na conquista dos objetivos do grupo, não são "varinhas mágicas", às quais as pessoas recorrem quando necessário;
- cada técnica tem seus objetivos próprios, e as probabilidades de êxito são muito maiores quando essas técnicas forem escolhidas em função das características do grupo e do objetivo que se deseja alcançar.

Pessoas sempre se reuniram para, em grupo, resolver problemas de ordens diversas. A congregação da Igreja, a diretoria do círculo rural do município e a do sindicato local são alguns exemplos.

Devido a essa convicção, a vida das pessoas, das comunidades são constantemente influenciadas pela ação dos grupos que estão sempre exigindo de cada pessoa envolvida, alguns sacrifícios de tempo e interesses pessoais.

É imprescindível, para se trabalhar com grupos, conhecer os seguintes pressupostos:

1) Grupos de pessoas têm, dentro do limite de suas finalidades, a capacidade de reconhecer, discutir e solucionar problemas e necessidades comuns, através do trabalho em conjunto.

2) A ação grupal baseia-se no consenso do grupo, conseguido pela participação de todos os membros, na medida das suas aptidões. As atividades grupais são melhor aceitas e bem sucedidas quando o grupo trabalha como um todo, e não resulta do esforço individual ou de apenas uma parte.

3) A produtividade do grupo pode ser aumentada pelo esforço de todos os membros, em conjunto ou individualmente, para a melhoria de suas relações humanas, a promoção de melhor interação, a avaliação contínua do progresso conseguido e dos meios usados para alcançá-lo.

A característica essencial do trabalho em grupo é serem as decisões tomadas por todo o grupo. Cada membro participa de acordo com sua capacidade e interesse. Outra característica é a avaliação das idéias com base, mais no mérito e importância em relação aos objetivos, que na posição dos componentes. O grupo é uma unidade social cujo processo pode ser analisado. Funciona sob o controle dos membros e tem condições para tornar-se mais eficiente e eficaz, desde que haja participação e interação entre os membros.

Entretanto, nem todo grupo que se forma possui condições suficientes para chegar a decisões sólidas, e por isso agem como seres isolados, sem analisar os elementos mais corretos e importantes das decisões a tomar, mostrando-se tão inseguros

quanto os indivíduos que trabalham isoladamente. Daí, ser necessário o emprego de técnicas que contribuam para o crescimento e fortalecimento do grupo, tendo como pressupostos principais:

- 1) as finalidades e objetivos do grupo são estabelecidas pela interação dos membros;
- 2) os meios adotados são determinados do mesmo modo;
- 3) o processo de interação é tal que cada membro sente-se simultaneamente livre para contribuir e responder pelo êxito;
- 4) o consenso do grupo predomina, mesmo que alguns membros não concordem plenamente.

O homem é um ser que pode projetar no futuro os seus pensamentos e ambições. É assim motivado e atua de acordo com certos objetivos. Pelo raciocínio determina os fins a alcançar e luta por eles através de ações dirigidas sempre ao fim visado. O homem é capaz de pensar e somente ele seleciona os fins de acordo com suas ambições e necessidades. Uma vez tendo-os fixado, atua de maneira que julga adequada para alcançá-los. A mesma análise pode ser basicamente aplicada aos grupos, uma vez que são formados por indivíduos. Os grupos também têm objetivos e procuram atingí-los através de determinados meios.

Este é o princípio mais elementar do processo de grupo: como indivíduos, os grupos têm necessidades e desejos, alguns dos quais escolhem como objetivos. Para alcançá-los selecionam os meios. São, assim, três os elementos básicos do procedimento grupal: o

grupo, os objetivos e as formas da ação ou meios.

A simplificação de matérias complexas nunca pode ser tomada ao pé-da-letra. Isto acontece com a comparação que acabamos de fazer entre o comportamento do indivíduo e o do grupo. O primeiro, de acordo com seus antecedentes e capacidade mental, escolhe os objetivos e os meios por sua própria vontade, embora os adapte de acordo com o grupo social em que se encontra ou gostaria de se encontrar. No grupo, a escolha dos objetivos e dos meios resulta da interação de muitas forças interiores do indivíduo existentes entre os membros e produto de pressões externas. Assim, enquanto a escolha individual representa uma ação e reação simples e direta, a do grupo é consequência de numerosas forças que de algum modo devem ser orientadas.

Visando canalizar essas forças para o bom êxito da ação, o supervisor deve utilizar técnicas capazes de estimular a dinâmica interna e externa do grupo, visando o máximo de envolvimento dos participantes e o alcance dos objetivos pretendidos.

Para a escolha de uma ou mais técnicas a serem aplicadas, é importante considerar:

- grupos a que se destinam;
- nível sócio-cultural dos membros;
- tamanho dos grupos;
- objetivos a serem alcançados;
- local disponível, recursos necessários e tempo exigido;
- habilidade e segurança do supervisor para

aplicação da técnica.

A vivência do trabalho de grupo é, para os que o realizam, uma fonte inesgotável de experiência. Quase que se pode dizer que o trabalho de grupo força o crescimento - nenhum participante consegue sair "inatingido". Todas as técnicas podem ser empregadas forçando situações práticas. É a partir dessas situações que as pessoas colocam suas idéias, sugestões e também se encontram, se identificam com seu grupo.

Nas fichas em anexo encontram-se as seguintes técnicas de trabalho em grupo:

1. Audiência de comissão
2. Cochicho
3. Diálogo
4. Discussão Livre
5. Dramatização
6. Entrevista
7. Fracionamento, Discussão 66 ou Phillips 66
8. Grupo Simples
9. Painel
10. Painel com interrogadores
11. Painel Integrado
12. Preleção
13. Seminário
14. Simpósio
15. Tempestade Mental
16. Verbalização

O estudo crítico da realidade, a descoberta de soluções, o enriquecimento da situação de trabalho, a mudança de mentalidade - fontes e princípios da Supervisão - não podem ser, jamais, consideradas tarefas individuais ou de um indivíduo para os outros. Muita riqueza de experiências e idéias perder-se-á sem o trabalho de grupo.

O conhecimento do valor da pessoa humana, da dignidade decorrente da sua dimensão de ser livre e inteligente, da necessidade de fraternidade, respeito ao outro e trabalho de equipe vale apenas, na medida em que passa a determinar verdadeiros comportamentos. E comportamentos não se formam sem experiências, sem participação, sem atividades de autopercepção e de autodeterminação. Nenhuma situação é mais propícia a esta formação que a situação de trabalho de grupo.

Pode-se afirmar que, em Educação, o trabalho de grupo é uma garantia na consecução dos objetivos visados porque propicia:

- . a passagem da memorização para uma verdadeira aprendizagem que impõe reflexão e análise crítica, discussão exigindo diálogo, conclusão consciente, mudança de comportamento;
- . o atendimento à verdadeira dimensão de pessoa para o que é importante: a liberdade de pensamento e ação-oportunidade de crescimento e auto-realização.

CAPÍTULO 4

SUPERVISÃO EM PROGRAMAS EDUCACIONAIS DE MASSA

Os Programas Educacionais de Massa, pelas suas próprias características de amplitude, quantidade de pessoal envolvido e necessidade de manutenção de uma certa unidade de ação que conduza aos objetivos, são os que mais necessitam da atividade especializada de supervisão.

A Supervisão, para programas dessa natureza, precisa levar em consideração suas características e as dificuldades específicas que enfrentam, dentro da realidade sócio-econômica em que se inserem.

Embora seja possível adotar e preservar um conceito básico de supervisão e utilizar fundamentalmente suas técnicas, torna-se imprescindível adequar a metodologia de ação às características de tais programas.

O primeiro aspecto a encarar é que programas educacionais de massa envolvem necessariamente certo grau de descentralização da ação, uma vez que as unidades básicas de funcionamento, as classes, são em grande número e dispersas por todo o país.

Essa descentralização pode se processar em vários aspectos das atividades necessárias ao desenvolvimento do Programa (aspectos de mobilização das comunidades, pedagógicos, financeiros, administrativos etc) e os encarregados das diversas tarefas precisam ser orientados quanto à melhor forma de desenvolvê-las, de maneira a atingir os objetivos do programa.

É claro que o Supervisor é o responsável por essa orientação e ainda mais, deve conhecer a melhor maneira de fazê-la. Precisa, portanto, além de dominar o conteúdo referente às diversas atividades, conhecer técnicas específicas de supervisão e de trabalho com grupos, além da realidade sócio-econômica da comunidade onde trabalha, a fim de colaborar para um desenvolvimento mais harmônico do processo educativo.

Em outras palavras, programas educacionais de massa necessitam de supervisores polivalentes, com grande abrangência de atuação.

Surge, assim, um segundo aspecto, que representa uma grande dificuldade a enfrentar, e que é justamente aquela que torna a supervisão em programas educacionais de massa tão essencial: a dificuldade de encontrar recursos humanos qualificados em número suficiente para atender ao programa.

É evidente que tais programas são necessários justamente a países em processo de desenvolvimento e que possuem um grande contingente humano com baixo nível de escolaridade. Assim sendo, encontrar elementos capacitados em todos os níveis (professores, supervisores, dirigentes) e em número suficiente, torna-se extremamente problemático.

Considerando-se que o supervisor deve possuir, como já foi visto, uma formação especializada, mais complexa, mais ampla e abrangente que a do supervisionado, que lhe permita uma visão global do processo educativo e de seus objetivos e uma ação integral e integradora, agrava-se o problema.

A solução possível e viável seria, então, utilizar as próprias técnicas de supervisão para a capacitação contínua e progressiva, em serviço, de uma equipe que tivesse uma formação básica, relacionada com o conteúdo e as necessidades do programa em desenvolvimento.

O terceiro aspecto a considerar é que, em se tratando de programas educacionais, o aspecto de supervisão das classes não pode ser subestimado, como também não podem ser subestimadas as dificuldades para desenvolver uma visitação constante e contínua a todas as classes, em virtude do seu grande número e possível dispersão.

Além de outras soluções, tais como aumento do número de supervisores, criação de grupos comunitários de auxílio à supervisão etc, pode ser utilizado o recurso do diagnóstico por amostragem do andamento do trabalho de classe, embasando o acompanhamento, orientação e treinamento de todos os professores.

Finalmente, um quarto aspecto a observar é a extrema flexibilidade de ação que deve ter o supervisor desses programas, não só em termos de possibilidade de deslocamento físico, como de adequação das orientações básicas à diferentes realidades encontradas, sem distorção dos seus aspectos fundamentais.

Essa flexibilidade implica, não só na capacitação adequada dos supervisores e estabelecimento da rotina básica de trabalho de avaliação/realimentação imediata, como, principalmente, na constituição de fluxos eficientes de informação e orientação que

preservem as diretrizes básicas. Portanto, a montagem de um Sistema de Supervisão, deve se caracterizar por diversos elos que se integram harmonicamente e mantêm as partes unidas num todo coerente e consistente.

Para que a supervisão mantenha uma linha segura de atuação deve estar fundamentada em um conceito de supervisão que lhe dará unidade de atuação. A escolha de tal conceito deverá estar, inevitavelmente, ligada à filosofia de Educação que norteia o Programa a ser desenvolvido, seus objetivos, áreas de atuação, características e necessidades; conseqüentemente, deverá ser um conceito amplo e abrangente.

É a partir do conceito de supervisão adotado e considerando as necessidades do programa que podem ser estabelecidos claramente os objetivos de um Sistema de Supervisão; passo fundamental para a concepção do modelo a ser implantado e seu adequado funcionamento.

Esses objetivos serão, pois, diferentes de um programa para outro, não cabendo, assim, sua discussão detalhada.

No entanto um dos objetivos comum a qualquer atividade de supervisão ganha um extraordinário relevo em programas de massa: qualificação contínua e progressiva de recursos humanos.

A supervisão de programas de massa montada como um Sistema é, pela própria natureza de sua atividade (constante avaliação e realimentação do processo através de treinamento em serviço, orientação,

acompanhamento, planejamento cooperativo etc), um verdadeiro sistema de capacitação maciça, contínua, progressiva e permanente de recursos humanos.

A importância de tal fato é evidente, pois ao lado dos benefícios trazidos para o próprio sistema de supervisão e para o programa em desenvolvimento, realiza-se uma ampla qualificação de recursos humanos, tão necessária a países em desenvolvimento.

Neste sentido um Sistema de Supervisão de programas de massa atuaria como uma verdadeira agência de qualificação contínua de recursos humanos, e refletiria o próprio espírito da Educação Permanente.

BIBLIOGRAFIA

Supervisão em Educação: Narcisa Velozo de Andrade

Fundamentos da Supervisão Escolar - Rudolf Se nhard

Administração e Supervisão Escolar - Dalilla C.
Sperb

Introdução a Supervisão Escolar - Imideo G. Nerici

Revista Brasileira de Produtividade - IDORT, março -
abril de 1973 - Lauro Barreto Fontes

Liderança e Dinâmica de Grupo - G.M. Beal, J.M.
Bohlen e J.N.

Raudabaugh

AUTORIA

Assessoria de Planejamento e Subsistema de
Supervisão Global

ELABORAÇÃO

Marcia Maria Julio Meireles
Maria Augusta Teixeira
Nádia Rodrigues da Silva

COLABORAÇÃO

Centro de Treinamento e Pesquisa/Setor de
Documentação

COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO

Ely S. Pereira
Sylia Silveira
Marcelo Castello Branco

PROGRAMAÇÃO VISUAL

GEPED/SETED