O SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
João Baptista de Oliveira Figueiredo

MINISTRO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
Eduardo Matos Portella

PRESIDENTE DO MOBRAL
Arlindo Lopes Corrêa

SECRETÁRIO EXECUTIVO DO MOBRAL
Sérgio Marinho Barbosa

SECRETÁRIO EXECUTIVO ADJUNTO DO MOBRAL
Odaléa Cleide Alves Ramos

Ministério da Educação e Cultura — MEC
Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL

O SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

Rio de Janeiro
1979

FICHA CATALOGRÁFICA
(Preparada pela Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização CETEP/SEDOC)

F981 Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização.
ASSOP/SUSUG
O subsistema de supervisão global. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro, 1979.
28 p. tab. 27 cm.

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

79-29 cdd: 374.02
cdu: 374.700.82

APRESENTAÇÃO

Em fins de 1972, preocupada em melhorar ainda mais a qualidade de seus programas, a administração do MOBRAL decidiu implantar o Subsistema de Supervisão Global.

Essa decisão teve profunda e imediata repercussão na vida do órgão: permitiu exercer um controle mais acurado de suas atividades; propiciou a manutenção de índices apreciáveis de rendimento pedagógico, que tenderiam normalmente a decrescer em virtude de o MOBRAL, gradualmente receber alunos cada vez mais carentes e situados em regiões mais remotas; deu ensejo à coleta de informações com maiores detalhes sobre as características dos alunos, professores e suas condições de estudo e trabalho; possibilitou que se estabelecesse um contato mais freqüente entre o MOBRAL Central, Coordenações e o trabalho de campo, facilitado este pelos Supervisores, sempre que detectam eventuais problemas.

Com o prosseguimento do trabalho do SUSUG, novas virtualidades foram sendo explicitadas, como por exemplo sua grande capacidade de treinamento. Essa malha que se estende por todo o Brasil permite, sem dispêndios ponderáveis, servir a outras áreas do setor social, pois além do mais ela possui bases fixas, em cada Município, representadas pelos encarregados da Supervisão Global das Comissões Municipais do MOBRAL.

Este trabalho, pela sua natureza técnica, não pode retratar as histórias profundamente humanas que estão sendo vividas, cotidianamente pelos supervisores do MOBRAL. Nas caatingas do Nordeste, nas florestas e rios amazônicos, nos pantanais do Centro-Oeste ou nas megalópolis das regiões Sudeste e Sul, o heroísmo e o idealismo estão permanentemente presentes, nos atos e fatos da vida profissional desses bandeirantes da educação brasileira.

Arlindo Lopes Corrêa
Presidente

Sumário

1. Introdução

2. A Concepção do Subsistema de Supervisão Global

2.1. o conceito de supervisão
2.2. características básicas
2.3. objetivos

3. O Modelo do Subsistema de Supervisão Global

3.1. níveis de supervisão
3.2. fluxo de interrelacionamento
3.3. funções gerais dos supervisores
3.4. critérios para a seleção dos supervisores

4. A Implantação do SUSUG

5. Posteriores Modificações efetuadas no SUSUG

6. Expansão quantitativa da rede de supervisores

7. Projetos de Capacitação de Supervisores

8. Conclusão

1. INTRODUÇÃO

Tendo o MOBRAL optado pela atuação em massa, concentrou os maiores esforços, nos seus dois primeiros anos de existência, na implantação de programas a nível nacional. Não obstante, foi sempre uma de suas principais preocupações a manutenção de um bom desempenho do Sistema MOBRAL e de uma unidade metodológica, que se traduzissem na qualidade desses programas.

Com a maior expansão quantitativa, essa preocupação com a qualidade se tornou mais intensa e os esforços de acompanhamento e avaliação até então desenvolvidos foram sentidos como insuficientes.

Era necessário o estabelecimento de um verdadeiro fluxo contínuo de controle de qualidade e orientação, que tivesse ampla abrangência — cobrindo as áreas de atividades fundamentais ao desenvolvimento dos programas — e de grande penetração — atingindo a cada município brasileiro, uma vez que a ação do MOBRAL é descentralizada e se desenvolve fundamentalmente a nível de município.

Considerando que o Brasil é um país com 8,5 milhões de km^2, dividido politicamente em 27 Unidades da Federação e 3.973 municípios não havia possibilidade dessa assistência permanente aos municípios, com a estrutura básica montada pelo MOBRAL.

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

Foi concebido, assim, um Subsistema de Supervisão.

De modo geral, os sistemas de supervisão são especializados, ou seja, seu funcionamento visa uma área de atividades da empresa, sistema, processo ou programa. No caso do MOBRAL, mesmo

enfrentando o desafio da formação de supervisores polivalentes, optou-se por um sistema de supervisão global, já que a ação altamente descentralizada exige uma orientação integrada quanto às diversas áreas de trabalho e uma resposta imediata a todas as necessidades do momento.

2. A CONCEPÇÃO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

2.1. Conceito de supervisão adotado pelo MOBRAL

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

A tarefa de supervisão consiste em avaliar constantemente a adequação entre os objetivos propostos e os meios para atingí-los, bem como avaliar o que está sendo produzido. Consiste também em orientar sistematicamente os elementos atuantes quanto ao uso adequado desses meios.

Em outras palavras, implica em diagnóstico e realimentação.

Supervisão é também uma ação cooperativa, onde o supervisor trabalha com o supervisionado, resultando no crescimento pessoal e profissional de ambos. Portanto, supervisão é um processo educativo, e envolve, fundamentalmente, relacionamento humano.

2.2. Características básicas

Patindo das premissas já descritas, o passo fundamental constituiu-se na montagem de uma infra-estrutura de pessoal com condições de penetração em todo o território nacional e de constante qualificação através de um fluxo permanente de interrelacionamento.

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

— atuação global. O Subsistema de Supervisão Global atua em todas as áreas de ação do MOBRAL, segundo critérios de prioridade, coordenando o desenvolvimento harmonioso dos programas e projetos e assegurando a eficiência e a eficácia do Sistema. Sendo Global, o Subsistema torna-se extremamente operacional, cobrindo rapidamente uma grande variedade de situações;

— localização descentralizada (polos de supervisão) e intensa mobilidade dos supervisores (viagens constantes), que favorecem o conhecimento amplo da área geográfica de atuação e garantem a assistência sistemática aos municípios além de tornar mais dinâmico o fluxo de orientação e de informação;

— níveis de supervisão não hierárquicos que concretizam uma descentralização de orientação e uma aceleração do fluxo de informações, tendo em vista as características geográficas e de comunicação brasileiras, um atendimento específico e adequado à realidade dos municípios e ao mesmo tempo permitem um controle da atuação dos supervisores;

— fluxo de interrelacionamento que promove a realimentação imediata a cada nível de supervisão, através de contatos pessoais freqüentes, desenvolvimento de atividades de planejamento e avaliação cooperativos e orientação imediata.

2.3. Objetivos

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

É objetivo geral do Subsistema de Supervisão Global contribuir para o alcance dos objetivos do MOBRAL, estabelecidos para todo o Brasil e da melhoria da produtividade, harmonizando o desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos Programas.

São objetivos específicos do Subsistema de Supervisão Global:

— ativar a participação da Comunidade nos Programas MOBRAL;

— fortalecer a estrutura do MOBRAL, reforçando as atividades da Comissão Municipal e constituindo-se no elo Coordenação Estadual/Territorial — Comissão Municipal;

— capacitar os recursos humanos envolvidos no trabalho do MOBRAL, promovendo a integração e o crescimento profissional destes elementos;

— conseguir um melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais;

— promover o interrelacionamento das diferentes áreas de trabalho do MOBRAL;

— orientar e coordenar as atividades das diferentes áreas de atuação do MOBRAL, no campo;

— realizar trabalho preventivo, detectando e solucionando as dificuldades antes que se transformem em problemas;

- participar do processo de avaliação do Sistema MOBRAL para assegurar sua eficiência e eficácia;

— participar da avaliação do processo educativo e sua contribuição ao desenvolvimento cultural e sócio-econômico da comunidade;

— promover realimentação permanente e imediata do Sistema MOBRAL, a cada nível.

3. O MODELO DO SUBSISTEMA DE SUPERVISÃO GLOBAL

Definidas as características básicas e os objetivos, delineou-se o modelo, considerando, ainda, os recursos financeiros do MOBRAL e os recursos humanos do país.

3.1. Níveis de Supervisão

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

Definiu-se, então, 3 níveis de supervisão: um "supervisor-fixo" em cada município, um "supervisor-

volante" que seria o elo de ligação entre a Coordenação Estadual e a Comissão Municipal, e por fim um supervisor que integrasse a supervisão de Estado e que pudesse qualificar permanentemente aquele "supervisor-volante".

NÍVEL MUNICIPAL ENCARREGADO DE SUPERVISÃO GLOBAL	*1 para cada município*
NÍVEL LOCAL SUPERVISOR DE ÁREA	*1 para um conjunto de municípios*
NÍVEL ESTADUAL SUPERVISOR ESTADUAL	*1 para um grupo de Supervisores de Área*

Definições dos Cargos

Encarregado de Supervisão Global (ENSUG)

Elemento responsável pela supervisão do município onde está sediado, ou seja, membro da Comissão Municipal, encarregado da Supervisão.

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

Supervisor de Área (SA)

Elemento responsável pela supervisão de uma área local constituída por alguns municípios. Esta área local é delimitada pela Coordenação Estadual.

O Supervisor de Área está, de um modo geral, sediado num dos municípios sob sua responsabilidade, considerado polo de área local.

Desta forma é viável o contato direto com os municípios, orientando sistematicamente as Comissões Municipais. Por outro lado, vinculados à Coordenação Estadual, constituem o principal elo de ligação entre a fonte de orientação técnica a nível de Unidade da Federação e os municípios, em virtude de sua grande mobilidade.

Esse atendimento constante aos municípios não seria possível sem o Supervisor de Área, considerando a extensão territorial dos estados, as dificuldades de locomoção e o grande número de municípios.

Supervisor Estadual (SE)

Elemento responsável pela supervisão de uma área estadual, formada por um grupo de SA.

O Supervisor Estadual tem como ponto de encontro com seus supervisionados diretos (SA), uma das cidades de sua área que é o polo de área estadual, embora seja sediado na Coordenação Estadual (capital do Estado).

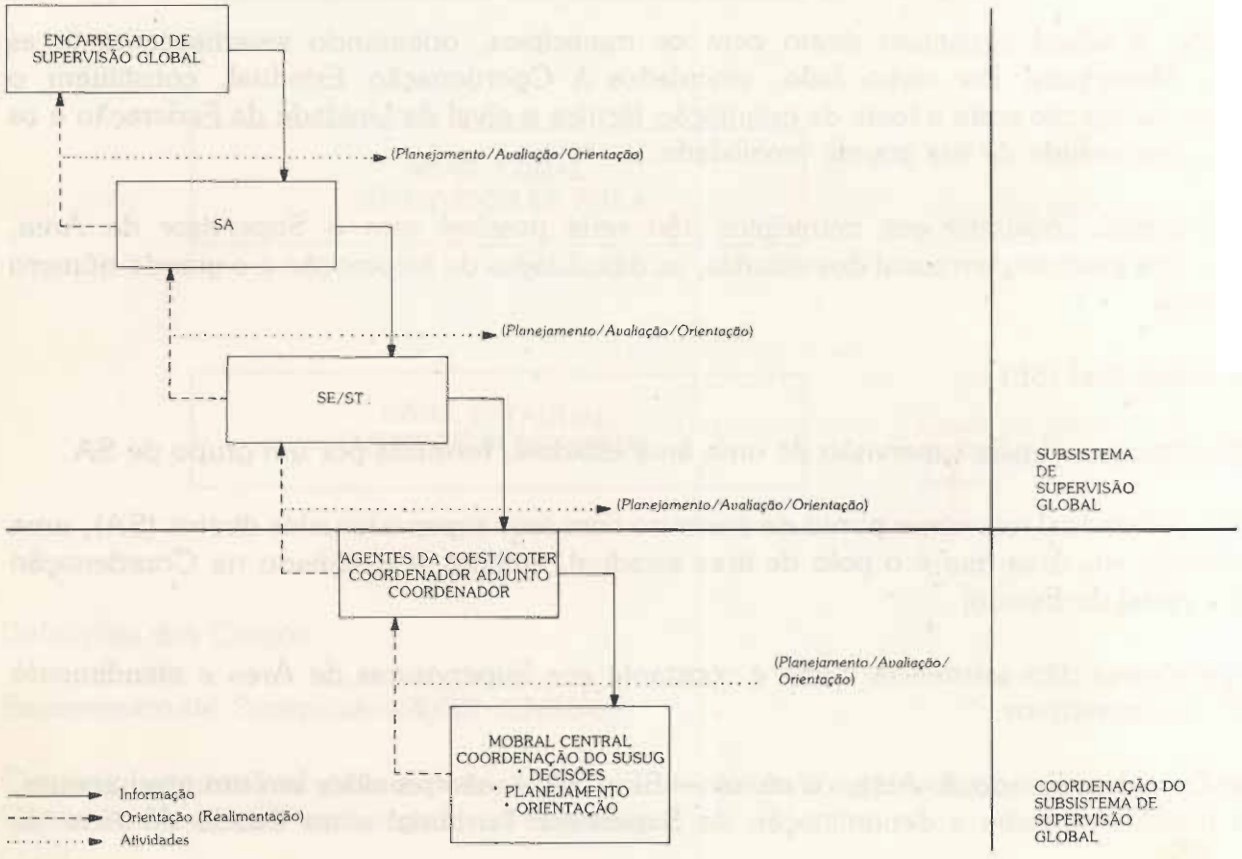
Estes supervisores dão assistência direta e constante aos Supervisores de Área e atendimento periódico aos municípios.

Nos Territórios e no Estado do Acre, os níveis — SE e SA — são reunidos em um nível apenas, que nos territórios recebe a denominação de Supervisor Territorial e no Estado do Acre de

Supervisor Estadual. As causas desta peculiaridade residem no fato destas UF possuirem número reduzido de Municípios.

3.2. Fluxo de interrelacionamento dos supervisores

Definidos os níveis de supervisão e seu posicionamento básico, estabeleceu-se o fluxo de interrelacionamento dos supervisores, para atender às premissas fixadas.



3.3. Funções Gerais dos Supervisores

Com base nas necessidades do MOBRAL, no conceito de supervisão e no modelo concebido para o Subsistema de Supervisão Global, estabeleceram-se funções básicas e gerais que foram detalhadas a nível operacional.

Supervisor Estadual

• Responsabilizar-se pelo trabalho de supervisão no Estado principalmente no que se refere à capacitação, acompanhamento e avaliação dos Supervisores de Área sob sua responsabilidade;

• Participar junto ao Coordenador Adjunto e aos Agentes das tarefas de planejamento, execução e avaliação do trabalho do MOBRAL no Estado;

• Colaborar com os supervisionados na execução das atividades relacionadas aos Programas e Projetos do MOBRAL, quando necessário.

Supervisor de Área

• Responsabilizar-se pela supervisão, na sua área local, das atividades ligadas aos Programas e Projetos do MOBRAL em desenvolvimento;

• Orientar de forma direta e constante os Encarregados de Supervisão Global para a execução de suas tarefas;

• Treinar e orientar os elementos das Comissões Municipais quanto aos Programas e Projetos a serem desenvolvidos ou em desenvolvimento;

• Treinar e promover realimentação periódica aos elementos envolvidos nos diferentes Programas/Projetos;

• Supervisionar regularmente as classes do Programa de Alfabetização e outros locais onde se desenvolvem os Programas, Projetos e Atividades do MOBRAL;

• Avaliar as atividades desenvolvidas em relação ao trabalho de supervisão aos Programas e Projetos em desenvolvimento nos municípios sob sua responsabilidade.

Encarregado de Supervisão Global

• Responsabilizar-se pela supervisão aos Programas e Projetos em desenvolvimento no seu município;

• Orientar, de forma direta e constante, os elementos da Comissão Municipal e as demais pessoas envolvidas nos Programas e Projetos do MOBRAL.

• Participar de treinamentos, reuniões e encontros relacionados aos Programas e Projetos a serem desenvolvidos ou em desenvolvimento no Município;

• Avaliar o desenvolvimento dos Programas e Projetos no município.

Os Supervisores Territoriais e os Supervisores Estaduais do Estado do Acre acumulam as funções dos SE e SA descritas acima.

3.4. Critérios para a seleção dos supervisores

Indicadores para o recrutamento.

Estabeleceram-se indicadores viáveis dentro da realidade de recursos humanos do país e de acordo com as necessidades mínimas de qualificação para as tarefas.

INDICADORES BÁSICOS	*SUPERVISOR ESTADUAL*	*SUPERVISOR DE ÁREA*
1. Professor Primário (Curso Normal Completo)	S I M	S I M
2. Experiência como professor de classe do 1.º Grau, nas 4 primeiras séries	3 anos (no mínimo)	2 anos (no mínimo)
3. Disponibilidade para viagens	média de 15 dias por mês	20 dias por mês
INDICADORES DESEJÁVEIS		
4. Curso de Supervisão	S I M	—
5. Experiência em Supervisão	SIM, maior	SIM, menor
Critérios para avaliar: • nível de responsabilidade em cargos exercidos • tempo de serviço • desempenho nas funções exercidas		
6. Experiência em Educação de Adolescentes e Adultos	SIM, maior	SIM, menor
Critérios para avaliar: • cursos de especialização • nível de responsabilidade em cargos ocupados • tempo de serviço • desempenho nas funções exercidas		
7. Conhecimento do sistema de ensino do Estado	em âmbito estadual	em âmbito local
Critérios para avaliar: • conhecimento dos órgãos principais • conhecimento da sistemática de trabalho • conhecimento dos principais programas		
8. Experiência nos Programas do MOBRAL	SIM, maior	SIM, menor
Critérios para avaliar: • nível de responsabilidade nas atividades exercidas • tempo de serviço • desempenho		
9. Atividades extras ligadas à Educação	SIM, maior	SIM, menor
Critérios para avaliar: • outros cargos • cursos de especialização em educação • participação em grupos comunitários, comissões etc. • experiência em administração e/ou noções de contabilidade		
10. Interesse e conhecimento dos problemas sócio-econômicos.	no Estado	na Área

4. A IMPLANTAÇÃO DO SUSUG

Ao ser estabelecido o modelo do Subsistema de Supervisão Global foi necessário elaborar um projeto para sua implantação.

Tal projeto foi desenvolvido inicialmente pela Gerência Pedagógica (GEPED) do MOBRAL Central.

Das etapas de implantação constaram:
a) Seminário interno, realizado em outubro de 1972. Este seminário teve como objetivo discutir o modelo criado para o Subsistema de Supervisão Global e o projeto para implantação.

Como resultado do seminário interno, foram elaborados documentos contendo diretrizes para implantação e funcionamento do Subsistema. Entre estes documentos destaca-se o Manual de Supervisão Global, que se constituiu posteriormente no conteúdo básico do treinamento inicial.

b) viagens de orientação às Unidades da Federação realizadas em novembro de 1972. Tais viagens tiveram como objetivo orientar as Coordenações Estaduais/Territoriais quanto à montagem da infra-estrutura de recursos humanos para o Subsistema de Supervisão Global. As atividades principais foram o estudo detalhado do projeto e do modelo, adequando-os às realidades locais, e uma divisão preliminar da Unidade da Federação em áreas estaduais e locais.

c) montagem da infra-estrutura de recursos humanos nas Unidades da Federação (até nível de Supervisor de Área) que foi desenvolvida no período de novembro a dezembro de 1972. Esta etapa objetivou recrutar, selecionar, admitir e organizar os recursos humanos para o Subsistema, de acordo com a dotação estabelecida no modelo. Tal tarefa foi delegada às Coordenações Estaduais/Territoriais.

d) treinamento inicial de implantação realizado durante os meses de janeiro e fevereiro de 1973, visando preparar as equipes das Coordenações e os Supervisores Estaduais e de Área, já então engajados no sistema, para suas tarefas de supervisão.

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

As linhas básicas do conteúdo de treinamento foram o conceito e técnicas de supervisão, um roteiro para supervisão das diferentes áreas e formas de utilização dos instrumentais de avaliação para o fluxo de supervisão. Estes itens constituiram a base da programação do treinamento.

e) treinamentos específicos nas diversas áreas (mobilização, pedagógica, apoio e financeira). O aprofundamento dos conteúdos específicos das diferentes áreas foi delegado às Coordenações Estaduais/Territoriais sob a responsabilidade do Coordenador Estadual/Territorial e Agentes.

f) conclusão da montagem do SUSUG. A primeira atividade dos supervisores foi concluir a montagem do Subsistema no que diz respeito à supervisão a nível de município, uma vez que foram os responsáveis pela preparação das comunidades e orientação aos Prefeitos e Comissões Municipais para recrutamento e seleção do Encarregado de Supervisão Global.

5. POSTERIORES MODIFICAÇÕES EFETUADAS NO SUSUG

Vencido o desafio da implantação do Subsistema de Supervisão Global, era preciso um acompanhamento cuidadoso e uma avaliação criteriosa de suas atividades, para imediata correção dos problemas surgidos: em outras palavras, avaliações sistemáticas e conseqüentes revisões.

Deste modo, com base nos relatórios enviados pelas Coordenações Estaduais/Territoriais, nos relatórios de viagem dos técnicos do MOBRAL Central e em observações diretas no campo, foram feitas algumas constatações que geraram soluções imediatas.

Dentre as medidas adotadas destacam-se:

a) criação de uma Coordenação do Subsistema de Supervisão, a nível de MOBRAL Central, uma vez que o Subsistema é Global e sua direção estando vinculada a apenas uma das gerências (Gerência Pedagógica), dificultava a visão geral do trabalho e a possibilidade de integração das diferentes áreas técnicas.

Os principais objetivos da Coordenação do SUSUG foram assim definidos:

— coordenar as atividades do Subsistema de Supervisão Global, compatibilizando as solicitações e atuação das diferentes Gerências e Centros, em relação ao funcionamento do Subsistema;

— controlar as atividades desenvolvidas pelos supervisores e administrar o Subsistema, estabelecendo suas linhas gerais de atuação.

A coordenação foi constituída por uma pequena equipe executiva, responsável pela coordenação geral e um grupo intergerencial ao qual caberia colaborar no estabelecimento das diretrizes básicas.

b) criação de uma Coordenação, a nível Estadual/Territorial, delegada ao Coordenador Estadual/Territorial Adjunto, cujos objetivos seriam administrar o Subsistema, controlando as atividades desenvolvidas pelos supervisores e compatibilizando as solicitações e atuação das diversas agências, a quem caberia a orientação técnica em suas respectivas áreas.

c) estabelecimento de "Normas de Funcionamento do SUSUG" cujo objetivo foi o de reforçar as diretrizes do modelo inicial referentes à estrutura, interrelacionamentos básicos e funções dos elementos diretamente envolvidos, bem como definir claramente as prioridades de funcionamento do Subsistema.

As normas visam corrigir os desvios de funcionamento constatados, enfatizando o real papel do supervisor, a necessidade de estreitamento de contatos entre os supervisores e seus supervisionados diretos.

d) reforço numérico do Subsistema de Supervisão Global, até nível de Supervisor de Área, atendendo às necessidades das Coordenações Estaduais/Territoriais.

e) abertura para que, a nível de Estado/Território, a rede de supervisores fosse reorganizada,

com vistas a uma melhor adaptação às condições e necessidades locais.

f) reembolso das despesas com passagem em transporte rodoviário intermunicipal para os supervisores.

g) ampliação do limite de diárias para os Supervisores de Área de 20 para 23 nos momentos de intensa atividade de mobilização para o Programa de Alfabetização Funcional.

6. EXPANSÃO QUANTITATIVA DA REDE DE SUPERVISORES ESTADUAIS E DE ÁREA

	SE						SA					
UF	73	74	75	76	77	78	73	74	75	76	77	78
AM	1	3	3	4	4	4	5	11	14	14	16	19
PA	1	2	2	3	4	4	11	15	16	16	20	21
AC	2	2	3	3	3	3	—	—	—	—	—	—
AP	2	2	3	3	3	3	—	—	—	—	—	—
RO	1	1	2	2	3	3	—	1	—	—	—	—
RR	1	1	2	2	2	2	—	—	—	—	—	—
MA	2	3	3	3	4	5	16	20	23	23	26	35
PI	2	3	3	5	5	5	14	19	22	30	31	31
CE	2	2	3	6	7	8	18	18	24	35	37	48
RN	2	3	3	3	4	4	19	19	25	25	28	28
PB	2	2	4	4	4	5	21	21	29	29	30	32
PE	2	2	3	3	5	9	20	20	27	29	34	50
AL	1	2	2	2	3	3	12	12	16	20	22	22
SE	1	1	1	1	2	3	9	9	13	13	14	17
BA	4	5	6	7	8	9	42	49	56	81	83	95
ES	1	1	1	1	1	2	7	7	9	9	11	13
RJ	1	1	1	3	7	6	8	9	11	11	28	27
GB	2	3	3	—	—	—	—	24	24	25	—	—
MG/N	9	9	11	8	9	12	90	90	121	70	77	92
MG/S	—	—	—	8	8	9	—	—	—	55	57	55
SP	7	7	9	10	11	12	71	71	96	100	102	102
PR	4	4	5	6	6	6	36	37	48	57	59	64
SC	3	3	4	4	4	4	25	25	37	37	38	38
RS	3	3	4	4	6	8	29	30	39	39	39	47
MT/S	1	1	2	2	2	2	6	8	10	10	12	14
MT/N	1	1	2	2	2	2	4	9	10	10	10	16
GO I	3	3	4	4	6	6	28	28	45	36	40	40
GO II	—	—	—	2	2	2	—	—	—	9	13	14
DF	2	2	2	4	4	5	—	20	20	—	—	—
TOTAL	63	72	91	109	129	146	491	572	735	783	827	920

OBS.: O Estado do Pará possui mais três (3) elementos ligados ao trabalho de supervisão na região da Transamazônica. Pelo fato de possuirem características funcionais peculiares não constam desta relação.

7. PROJETOS DE CAPACITAÇÃO DE SUPERVISORES

7.1. Projeto de Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos do Subsistema de Supervisão Global.

Este projeto, que visa principalmente à qualificação do pessoal envolvido na supervisão, foi implantado em maio de 1974 em todas as Unidades da Federação.

É um projeto com características especiais, estratégia e metodologia próprias.

Consiste na realização de treinamentos:

— globais, isto é, envolvendo as áreas operacionais mais importantes para o desenvolvimento dos Programas do MOBRAL e ainda conteúdos específicos sobre supervisão e funcionamento do SUSUG;

— integrados, ou seja, entrosados e dosados de forma a haver o máximo de rendimento em todas as áreas;

— parcelados, de forma que o conteúdo completo de cada área seja dividido em pequenas partes;

— sucessivos, por serem programados de tal maneira que cada treinamento complemente e fixe o anterior, progressivamente.

O Treinamento Global Integrado e Sucessivo apresenta informações que capacitam a todos os elementos engajados na ação do MOBRAL para a realização de um trabalho cada vez mais eficaz.

Este treinamento é, portanto, uma forma de capacitação constante. A ação dinâmica do Sistema

MOBRAL requer que seus elementos estejam sempre se renovando — ampliando seus conhecimentos e se auto-qualificando.

Os temas apresentados neste treinamento abordam conteúdos considerados indispensáveis para implantação e desenvolvimento dos diferentes Programas e Projetos do MOBRAL.

Para que estes treinamentos atinjam seus objetivos, são executados segundo uma metodologia específica, que implica no uso de recursos didáticos e no desenvolvimento dos seguintes passos:

— auto-preparação dos Coordenadores Adjuntos quanto ao aprofundamento dos conteúdos;

— preparação dos Coordenadores Adjuntos, Agentes e Supervisores até nível de área quanto ao conteúdo dos treinamentos, através do estudo conjunto do material enviado pelo MOBRAL Central;

— auto-preparação dos supervisores até nível de Supervisor de Área, através do material de treinamento que tem características auto-instrutivas;

— transmissão dos treinamentos a nível de município, pelo Supervisor de Área utilizando:

• material específico (texto, fita cassete, cartazes) associado a esquemas, debates, explicações etc.

• trabalho de grupo, desenvolvido em torno de proposições, para maior clarificação e fixação dos assuntos, adequação do conteúdo à realidade local e, troca de experiência etc.

A Coordenação do Subsistema de Supervisão Global faz o controle da execução dos treinamentos, do material utilizado, do número de participantes, tendo em vista as informações recebidas, sistematicamente, através do Relatório Padrão.

7.2. Projeto de Correspondência Direta

Este projeto baseia-se na montagem de um sistema regular de correspondência direta aos

Supervisores, com a finalidade de se estabelecer um canal de comunicação entre a Coordenação do SUSUG e os supervisores propiciando, sobretudo, o incentivo constante ao desempenho de sua função.

Os objetivos do projeto são:

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

Este projeto apresenta como características básicas: funcionalidade e objetividade.

Mensalmente são enviadas cartas aos Supervisores Estaduais e de Área e bimestralmente aos Encarregados de Supervisão Global contendo subsídios teóricos e práticos que contribuem para o enriquecimento pessoal e profissional do supervisor e mensagens de estímulo e incentivo.

Para a elaboração de cada carta é feito um estudo criterioso de modo a apresentar informações corretas e relevantes bem como evitar que se transformem num documento rotineiro e pouco atrativo.

As cartas são encaminhadas para as Coordenações Estaduais/Territoriais em quantidade suficiente à distribuição para todos os supervisores.

A oportunidade propícia para a entrega das correspondências é o encontro mensal dos supervisores e neste momento seu conteúdo é analisado e discutido.

Ainda dentro dessa linha de capacitação são remetidas trimestralmente, aos Coordenadores Adjuntos, correspondências abordando temas que propiciem uma qualificação específica em seu cargo.

7.3. Encontros Nacionais de Supervisão

Desde 1974 vem se realizando, anualmente, encontros reunindo os Coordenadores Adjuntos de todos os Estados e Territórios com objetivos principais de avaliar o trabalho desenvolvido e replanejar para um novo período de trabalho, bem como promover oportunidades de capacitação dos Coordenadores Adjuntos para um melhor desempenho de suas funções. Estes encontros foram realizados, a partir de 1976, sob a denominação de "Encontro Anual de Supervisão". A duração destes encontros é de aproximadamente cinco dias, com uma carga horária de 8 horas diárias.

No ano de 1977, por ocasião do referido "Encontro Anual de Supervisão", além dos Coordenadores Adjuntos, participaram também os Supervisores Estaduais e Territoriais de todas as UF. Foi esta a primeira vez que se reuniram supervisores num total de, aproximadamente, 130 elementos. Este encontro foi dividido em duas partes. A primeira foi realizada apenas com os Coordenadores Adjuntos, teve dois dias de duração e uma carga horária de 16 horas. A segunda parte foi realizada com a presença dos Coordenadores Adjuntos e os Supervisores Estaduais/Territoriais, em três dias (24 horas).

Em 1978, um novo evento foi realizado, desta vez com a presença dos Supervisores de Área.

O Encontro Nacional de Supervisão foi realizado em dois momentos distintos: primeiramente reuniram-se os SA que possuiam mais de dois anos de trabalho no MOBRAL na função de supervisor, e no segundo momento então, reuniram-se os que possuiam de três meses a dois anos de experiência na função.

A duração de cada momento do Encontro Nacional de SA foi de três dias.

Além dos Projetos de Capacitação, a Coordenação do Subsistema criou os Projetos de Assistência Técnica e de Estímulo e Reconhecimento.

O Projeto de Assistência Técnica tem como objetivo principal observar, analisar e revitalizar o processo de supervisão global através de assistência técnica direta aos diferentes níveis do Subsistema realimentando-os de imediato e adequadamente para que seja obtido o maior desempenho possível dos elementos envolvidos.

Através de uma abordagem individual e grupal com os Adjuntos, Supervisores Estaduais e Territoriais são analisados os procedimentos que são utilizados para uma melhor operacionalização do Subsistema.

Para desenvolver a Assistência Técnica nos Estados/Territórios, são estabelecidos critérios de atendimento, a fim de que seja assistido a um número significativo de Coordenações.

É através deste projeto que se tem tornado possível a execução do acompanhamento efetivo ao trabalho do Subsistema.

O Projeto de Estímulo/Reconhecimento aos Supervisores tem como objetivo estimular e demonstrar o reconhecimento ao valor do trabalho executado pelos supervisores, indispensável à estimulação de um espírito comunitário voltado para a erradicação do analfabetismo no Brasil.

Consiste na concessão, anualmente, de um certificado que venha a materializar este reconhecimento e ao mesmo tempo se constitua num título válido para o enriquecimento de seus "curriculum vitae".

Deste certificado aos supervisores constam: nome, função, período de exercício, principais atividades, atinentes às funções, desenvolvidas pelo supervisor.

Finalizando, é importante destacar o apoio técnico-financeiro que vem sendo dado aos Encontros de Encarregados Municipais, planejados e executados pelas Coordenações Estaduais/Territoriais.

8. CONCLUSÃO

É importante ressaltar que o Subsistema de Supervisão Global, destinado a um programa de massa, necessitou adequar o seu funcionamento a esta característica básica, sem no entanto

distorcer e/ou minimizar o conceito fundamental de supervisão.

Assim sendo, apesar da ampliação constante de suas tarefas e da tendência à expansão quantitativa do Subsistema, vem sendo buscada a sua máxima eficácia e preservado o conceito de

Supervisão, através da sistemática de trabalho adotada pela sua Coordenação — diagnóstico/ realimentação/replanejamento permanentes — que reflete o próprio espírito da supervisão, consonante aos objetivos e diretrizes estabelecidos pelo MOBRAL para cada ano de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

1 — BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização. Gerência Pedagógica. Manual de Supervisão. Rio de Janeiro, 1972.

2 — BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização. Gerência Pedagógica. Projeto de implantação do Subsistema de Supervisão Global. Rio de Janeiro, 1972.

3 — BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização. Assessoria de Organização e Planejamento. Subsistema de Supervisão Global. Projeto de Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos. Rio de Janeiro, 1974.

4 — BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização. Assessoria de Organização e Planejamento. Subsistema de Supervisão Global. Normas de funcionamento do SUSUG. Rio de Janeiro, 1975.

5 — BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização. Assessoria de Organização e Planejamento. Subsistema de Supervisão Global. Projeto de Capacitação dos Supervisores e Projeto de Assistência Técnica. Rio de Janeiro, 1977.

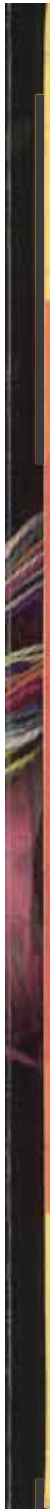
AUTORIA
Assessoria de Planejamento e Coordenação
Coordenação do Subsistema de Supervisão Global

REALIZAÇÃO
GEPED/SETED

CAPA E DIAGRAMAÇÃO
Paulo Mendo

ARTE FINAL
Haroldo Santana

Impresso na GERAP/SEGRA



Ministério da Educação e Cultura — MEC
Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL