

PROCESSO DE SUPERVISÃO



Serviço Nacional de
Aprendizagem Rural

SBN Qd. 01 - Ed. Palácio da Agricultura, 1º e 2º andares
CEP: 70040-908 - Brasília - DF
Fones: (61) 326 5256 - Fax: (61) 326 2093
www.senar.org.br



Serviço Nacional de
Aprendizagem Rural

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR)

Presidente do Conselho Deliberativo

Antônio Ernesto de Salvo

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA

Confederação dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG

Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Ministério da Educação - MEC

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

Agroindústrias / indicação da Confederação Nacional da Indústria - CNI

Secretário Executivo

Geraldo Gontijo Ribeiro

Chefe do Departamento de Educação Profissional

Carla Barroso da Costa

PROCESSO DE SUPERVISÃO

3ª EDIÇÃO, ATUALIZADA

BRASÍLIA, 2005

**COPYRIGHT © 1995, by Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
2005, 3ª edição, atualizada**

**SÉRIE METODOLÓGICA – Nº 7
PROCESSO DE SUPERVISÃO**

Coordenação

Carla Barroso da Costa – Adm. Central

Equipe Técnica

Antônio do Carmo Neves – UFV

Áurea Maria Guedes de Araújo – Adm. Central

Carla Barroso da Costa – Adm. Central

Deimiluce Lopes Fontes – Adm. Central

José Luiz Rocha Andrade – Adm. Central

Márcia Andrea Athayde Florêncio Weber – Adm. Central

Paulo Fernando da Glória Leal – UFV

Renata Ramos Ribeiro – Adm. Central

Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale - UFV

Digitação - Roziane Gomes de Souza - Adm. Central

Revisão de Texto - Margaret de Palermo Silva

Projeto Gráfico - Montandon Comunicação

Preparada por

Beatriz Coelho Caiado (CRB 1-247)

Brasil. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Processo de supervisão / coord. Carla Barroso da Costa.— 3. ed. atual.

-- Brasília: SENAR, 2005.

56 p. ; 21 cm – (Série Metodológica; n. 7)

ISSN 0104-3226

1. Formação profissional - Zona rural – Brasil. 2. Ensino profissionalizante. 3. Aprendizagem rural. 4. Aperfeiçoamento profissional – Controle de qualidade. I. Costa, Carla Barroso da , coord. II. Título. III. Série.

CDU 377.4.001.73

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	7
APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	11
I A SUPERVISÃO E SEUS ASPECTOS	13
II OBJETIVOS DA SUPERVISÃO	15
III REQUISITOS NECESSÁRIOS AO SUPERVISOR	17
IV TIPOS DE SUPERVISÃO	21
V ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO	23
VI NÍVEIS DE SUPERVISÃO.....	25
VII PLANEJAMENTO DA SUPERVISÃO.....	31
VIII EXECUÇÃO DA SUPERVISÃO	35
IX AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUPERVISÃO.....	41
X CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES.....	43
XI INSTRUMENTOS DA SUPERVISÃO	45
XII INSTRUMENTO DA SUPERVISÃO À MOBILIZAÇÃO	47
XIII INSTRUMENTO DA SUPERVISÃO À INSTRUTORIA.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	55

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. EMBRATER. *Programa de ação integrada: processo de supervisão*. Cuiabá, 1986. 22p.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Departamento de Ensino Fundamental. *Supervisão de ensino, tentativas de modelos e análise de custos*. Brasília: 1974. 64p.

DRUCKER, P. F. *Administração: responsabilidade, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975. 3v.

LOPES, R. C. (Coord.). *Manual de supervisão para formação profissional rural*. Brasília: SENAR, 1985. 129p. il.

Aspectos positivos da instrutoria: _____

Aspectos discutidos para melhoria do desempenho e sugestões: _____

_____ de _____ /200_____

Assinatura do supervisionado

Assinatura do supervisor

PREFÁCIO

Nesta edição atualizada da Série Metodológica, levaram-se em consideração as sugestões apresentadas pelos técnicos das administrações regionais, durante encontro para este fim, realizado em Brasília, no período de 3 a 5 de março de 2004, bem como as propostas que foram encaminhadas posteriormente ao Departamento de Educação Profissional da administração central.

Teve-se como referência, ainda, a experiência adquirida pelos técnicos da administração central, ao utilizarem a Série Metodológica em treinamentos ministrados para instrutores, mobilizadores e supervisores, ao longo dos anos de trabalho.

Ressaltamos, além disso, a efetiva participação de professores da Universidade Federal de Viçosa que, a partir de janeiro de 1996, têm colaborado com a administração central na capacitação dos agentes da formação profissional rural e da promoção social.

Avaliação

- () Aplicou as avaliações diagnóstica, formativa e somativa
- () Aplicou corretamente os procedimentos de avaliação
- () Os procedimentos de avaliação foram compatíveis com as características dos participantes
- () Informou aos participantes sobre seus acertos e erros, apresentando-lhes respostas/comportamentos corretos

Plano instrucional

- () Elaborou plano instrucional
- () O plano instrucional foi elaborado conforme recomendações da regional
- () Seguiu o plano instrucional elaborado
- () Necessitou ajustar/modificar o plano instrucional durante o evento

Postura do instrutor

- () Informou aos participantes os critérios para certificação
- () Estabeleceu, junto aos participantes, contrato psicológico (cumprimento de horário, convivência em grupo etc.)
- () Estabeleceu bom relacionamento com os participantes
- () Exerceu liderança perante a turma, estabelecendo um clima de organização
- () Foi hábil e criativo na resolução de problemas detectados
- () Foi pontual
- () Foi assíduo
- () Estimulou a participação ativa dos participantes
- () Valorizou os participantes pelo desempenho correto nas práticas e/ou na resolução de problemas propostos
- () Socializou as respostas das perguntas individuais
- () Apresentou coerência entre o que apontava como correto e o que executava perante a turma
- () Forneceu as informações necessárias para que os participantes apresentassem o comportamento esperado
- () Realizou as práticas de forma que todos os participantes conseguissem visualizá-las
- () Deu oportunidade a todos os participantes de realizarem cada prática
- () Supervisionou a atividade prática realizada por cada participante
- () Preocupou-se com sua aparência pessoal (traje, higiene etc.)
- () Preocupou-se em utilizar traje adequado à situação de trabalho em que se encontrava
- () Organizou o espaço físico para o desenvolvimento do conteúdo

Para responder às questões seguintes, preencha em cada parêntese a numeração que corresponde à ocorrência dos fatos. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Registre sua observação utilizando a seguinte escala:

4	3	2	1
Sim, plenamente			Não

Objetivos

- () Apresentou, aos participantes, os objetivos instrucionais ou os resultados esperados
- () Seguiu os objetivos planejados, numa seqüência lógica

Conteúdo programático

- () Seguiu a seqüência planejada para desenvolvimento do conteúdo
- () Desenvolveu o conteúdo dentro do tempo previsto
- () Compatibilizou o conteúdo com os interesses e necessidades dos participantes
- () Demonstrou segurança em seus posicionamentos
- () Utilizou a linguagem escrita e oral corretamente
- () Foi claro e objetivo na exposição dos assuntos
- () Decodificou os termos técnicos utilizados
- () Evidenciou a aplicabilidade prática do conteúdo ministrado
- () Usou exemplos baseados em situações vivenciadas pelos participantes
- () A parte teórica desenvolveu-se conjuntamente à prática
- () Ao iniciar novo conteúdo, apresentou a sua relação com outros já abordados
- () Abordou questões relacionadas à saúde e segurança do trabalhador e/ou aspectos sobre o meio ambiente, cidadania, qualidade e produtividade, sempre que pertinentes

Desenvolvimento das técnicas instrucionais

- () Dominou as técnicas instrucionais aplicadas
- () As técnicas utilizadas foram compatíveis com as características dos participantes
- () As técnicas utilizadas foram apropriadas ao conteúdo ministrado

Recursos instrucionais

- () Os recursos instrucionais necessários para o desenvolvimento do evento foram conferidos e testados
- () Facilitaram a compreensão do assunto
- () Foram adequados às características dos participantes
- () Estavam adequados ao local do evento
- () Foram utilizados no momento oportuno
- () Foram disponibilizados na quantidade apropriada ao número de participantes
- () Apresentaram bom estado de conservação, sem defeitos comprometedores para a aprendizagem

APRESENTAÇÃO

O documento Processo de Supervisão permite dar um passo à frente na fixação de uma política da formação profissional rural (FPR) e da promoção social (PS) adequada às necessidades dos trabalhadores/produtores rurais e das suas famílias.

O objetivo maior da instituição é fazer, da FPR e da PS, o meio de possibilitar a melhoria da qualidade de vida das pessoas que trabalham no campo.

O SENAR tem consciência de que, para se atingir esse objetivo, é seu dever maximizar os recursos existentes e disponíveis, promovendo a eficiência técnico-administrativa, para fortalecimento das ações da FPR e das atividades de PS.

Pretende-se que este documento sirva de subsídio aos supervisores e, essencialmente, que seja um convite ao seu aperfeiçoamento constante, com a participação efetiva de todos os segmentos da instituição.

Geraldo Gontijo Ribeiro
Secretário Executivo



XIII- INSTRUMENTO DA SUPERVISÃO À INSTRUTORIA

Nº do evento: _____

IDENTIFICAÇÃO

Nome do instrutor: _____

Local de realização da ação/atividade: _____

Município/comunidade: _____

Título do evento: _____

Ação de FPR () Atividade de PS ()

Natureza da programação: _____

Tipo da programação: _____

O instrutor participou de treinamento de metodologia?
() Sim () Não

Tempo de atuação do instrutor no SENAR: _____

Data da supervisão: ____/____/____

Nome do supervisor: _____

Tempo de observação (horas): _____

Período de realização do evento: ____/____ a ____/____

Carga horária total do evento(horas): _____

INTRODUÇÃO

O presente documento trata do conceito, dos objetivos e do caráter da supervisão, assim como de orientações para o seu planejamento – que é o referencial do trabalho do supervisor – , além da execução por intermédio de acompanhamento, controle e avaliação da operacionalização do processo da FPR e da PS.

Abordam-se, também, os tipos de supervisão, os requisitos necessários ao supervisor, a avaliação das atividades e os relatórios que são instrumentos que devem propiciar a tomada de decisões para que os programas da FPR e da PS sejam eficazes e efetivamente executados.

Aspectos positivos da mobilização: _____

Aspectos discutidos para melhoria do desempenho e sugestões: _____

_____ de _____ /200_____

Assinatura do supervisionado

Assinatura do supervisor



I- A SUPERVISÃO E SEUS ASPECTOS

Para responder às questões seguintes, preencha em cada parêntese a numeração que corresponde à ocorrência dos fatos. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

Registre sua observação utilizando a seguinte escala:

4	3	2	1
Sim, plenamente			Não

Estruturação das ações/atividades

- () Realizou o levantamento de necessidades/demanda do evento
- () Divulgou o evento para a comunidade
- () Os participantes apresentavam graus de escolaridade aproximados
- () Os participantes apresentavam idade aproximada
- () Os participantes apresentavam necessidades de FPR ou de PS comuns
- () Os participantes apresentavam interesses comuns sobre o conteúdo programático
- () O nível de conhecimento dos participantes sobre o conteúdo desenvolvido era aproximado
- () O número de participantes estava adequado, dentro do preconizado pela regional
- () Os participantes tinham fácil acesso ao local onde o evento ocorria
- () Os participantes atendiam os pré-requisitos exigidos pela ocupação/atividade
- () O local do evento apresentava infra-estrutura apropriada para a realização efetiva do conteúdo da ação/atividade
- () O local do evento apresentava condições de conforto aos participantes
- () O local do evento apresentava boas condições de luminosidade, ventilação e ausência de ruídos impertinentes

Apoio às ações/atividades

- () Houve organização de transporte aos participantes e/ou instrutor do evento
- () Houve organização da alimentação aos participantes e/ou instrutor do evento
- () Houve organização da acomodação adequada para o instrutor ao longo do evento
- () Os recursos instrucionais foram disponibilizados ao instrutor, no momento oportuno
- () Os recursos instrucionais foram disponibilizados na quantidade e qualidade solicitadas
- () O mobilizador apoiou o instrutor quando solicitado
- () O mobilizador apresentou bom relacionamento com o público participante do evento
- () O mobilizador apresentou bom relacionamento com o instrutor do evento
- () O mobilizador mostrou-se aberto a discussões sobre os tópicos supervisionados
- () O mobilizador mostrou-se criativo e hábil na resolução de problemas surgidos
- () O mobilizador informou previamente à regional ou ao instrutor sobre as características da turma e do local do evento

Supervisão é um processo educativo, permanente, participativo e orientador, que abrange o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades do processo da formação profissional rural (FPR) e da promoção social (PS), visando a contribuir para a sua melhoria.

O acompanhamento constitui-se de avaliações parciais ocorridas ao longo de todo o processo, sendo o estabelecimento comparativo do desempenho com os padrões preestabelecidos.

O controle é o registro realizado pela ação de acompanhamento, que auxilia a tomada de decisões necessárias para a melhoria do desempenho.

Avaliação é o procedimento comparativo entre o resultado obtido e sua relação com o planejado, ao final de um processo de trabalho.

Sendo a supervisão um processo, quatro aspectos são fundamentais e distintos, porém integrados em sua realização:

1. **aspecto diagnóstico:** objetiva o levantamento sistematizado e a análise crítica das informações para subsidiar o planejamento e identificar pontos positivos e desvios que ocorrem na operacionalização do processo da FPR e da PS;
2. **aspecto preventivo:** efetua, a partir do diagnóstico, análise prospectiva, visando a prevenir procedimentos inadequados que possam ocorrer;

3. **aspecto corretivo:** visa a contribuir para a adequação, imediata e/ou no momento oportuno, dos desvios detectados *in loco* ou a distância, neutralizando e suprimindo deficiências e reorientando as atividades;
4. **aspecto afirmativo:** ratifica os procedimentos bem-sucedidos nos eventos da FPR e da PS.



XII- INSTRUMENTO DA SUPERVISÃO À MOBILIZAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO

Nº do evento: _____

Entidade mobilizadora: _____

Local de realização da ação/atividade: _____

Município/comunidade: _____

Título do evento: _____

Ação de FPR () Atividade de PS ()

Natureza da programação: _____

Tipo da programação: _____

Nome do mobilizador/parceiro ou do sindicato rural: _____

O mobilizador participou de treinamento de metodologia?
() Sim () Não

Tempo de atuação do mobilizador no SENAR: _____

Data da supervisão: ____/____/____

Nome do supervisor: _____

Tempo de observação (horas): _____

Período de realização do evento: ____/____ a ____/____

Carga horária total do evento(horas): _____



II- OBJETIVOS DA SUPERVISÃO

A supervisão deve contribuir para o alcance dos objetivos do SENAR e para a viabilização do processo da FPR e da PS, visando a assegurar um padrão de qualidade nacional. Sendo assim, são seus objetivos:

1. proceder ao acompanhamento, controle e avaliação da elaboração do planejamento, da estruturação e da realização das ações/atividades propostas no plano anual de trabalho;
2. orientar o supervisionado, reforçando os aspectos positivos e corrigindo os desvios observados na realização das ações/atividades;
3. subsidiar tomadas de decisões técnicas e administrativas;
4. oportunizar o crescimento pessoal e profissional do supervisor e do supervisionado.



XI- INSTRUMENTOS DA SUPERVISÃO

Propõem-se, neste documento, dois instrumentos a serem utilizados durante as supervisões estaduais: um direcionado à supervisão à mobilização e outro à instrutoria. Estes instrumentos poderão ser utilizados na íntegra ou reformulados pelas administrações regionais, acrescentando-se ou alterando-se algum item, quando verificada essa necessidade.

As regionais que optarem por desenvolver análises qualitativas poderão transformar as afirmações (postas nos instrumentos, com o uso de escalas) em questionamentos, cujas respostas serão descritas pelos supervisores. As regionais que optarem por desenvolver análises quantitativas poderão utilizar os instrumentos com a formatação apresentada ou adaptá-la para a sua necessidade e/ou interesse.

Vale lembrar que as duas formas de análise – qualitativa e quantitativa – são pertinentes e efetivas, se bem trabalhadas e conduzidas pelas regionais.



III-REQUISITOS NECESSÁRIOS AO SUPERVISOR

O supervisor deve ser um técnico que conheça profundamente a metodologia da FPR e da PS, bem como os aspectos legais e administrativos da organização.

Deve também apresentar postura ética e profissional no exercício de sua função no SENAR, atendendo aos seguintes requisitos:

1 - POSTURA PESSOAL

- Manter diálogo e comunicação horizontalizada;
- trabalhar com o supervisionado e, não, para o supervisionado;
- levar em consideração as potencialidades e limitações dos supervisionados;
- manter-se atento para com as ações dos supervisionados;
- ser transparente, deixando claras suas responsabilidades e suas limitações;
- ser hábil na administração de conflitos dentro de sua alçada.

2 - POSTURA PROFISSIONAL

- Trabalhar baseado em um planejamento de supervisão com objetivos e estratégias bem definidos;
- estabelecer bom relacionamento interpessoal com superiores e supervisionados;

- oportunizar momentos para que os supervisionados expressem suas dificuldades, necessidades, anseios e expectativas;
- analisar situações, informações, programações, projetos, relatórios e outros dados;
- trabalhar em grupos interdisciplinares, considerando a experiência profissional e pessoal de cada um dos participantes;
- trabalhar em grupos multidisciplinares, buscando intercâmbio e estabelecendo parcerias;
- escutar atentamente opiniões e idéias de terceiros, adotando-as quando conveniente;
- manter-se atualizado quanto à metodologia da FPR e da PS, bem como às políticas socioeconômicas federais, estaduais e municipais;
- utilizar-se corretamente da técnica de observação, atentando para não intervir diretamente na condução dos trabalhos;
- fundamentar o trato com a supervisão nos princípios que norteiam as questões das relações humanas;
- retratar de forma clara, objetiva e fidedigna as suas observações, sendo fiel ao que vê no local ou levantando a distância os dados referentes ao evento em questão, sem se deixar levar por suposições ou interferências subjetivas.

3 - OUTROS REQUISITOS NECESSÁRIOS AO SUPERVISOR

- Identificação com o meio rural;
- conhecimento da região onde atua;
- fluência verbal;
- boa comunicação escrita;
- senso de responsabilidade;
- memória auditiva e visual;
- segurança;
- cautela;



X- CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

- O tempo destinado à supervisão *in loco* deve possibilitar ao supervisor segurança quanto às observações e levantamentos realizados, bem como permitir o desenvolvimento da entrevista ou conversa com a(s) pessoa(s) supervisionada(s). Assim, para possibilitar o seu trabalho, sugere-se que o supervisor considere o acompanhamento de todo um objetivo específico, a escolha de um período do dia, no mínimo, ou mesmo outro critério que queira adotar para determinação do tempo de supervisão, que possibilite o levantamento de dados significativos sobre o andamento da ação/atividade.
- O desafio do supervisor consiste em obter a melhoria constante da eficiência e eficácia do supervisionado. Para tanto, todos os fatos observados, sejam positivos ou negativos, são objetos de análise e discussão entre supervisor e supervisionado, em um processo dialógico.
- O processo da supervisão é algo a ser construído por toda a equipe técnica, com amplo apoio dos dirigentes da administração regional.
- Importante se faz esclarecer que a estruturação das ações/atividades não constitui responsabilidade do supervisor, mas sim do mobilizador. Supervisão e mobilização são atribuições que requerem procedimentos operacionais diferenciados e devem ser tratados dessa forma, sob pena de comprometer a qualidade dos eventos da instituição.

- espírito de colaboração;
- equilíbrio emocional;
- disciplina;
- imparcialidade;
- ética;
- capacidade criativa;
- visão crítica e holística;
- capacidade de motivação e de organização;
- iniciativa;
- otimismo;
- objetividade.



IX- AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUPERVISÃO

A avaliação da supervisão visa a contribuir para o aprimoramento do próprio processo de supervisão. Quando conveniente, deve ser desenvolvida conjuntamente entre supervisor e supervisionado. Devem ser observados os seguintes aspectos:

- supervisões executadas em relação às planejadas, tanto no aspecto qualitativo como quantitativo, identificando fatores facilitadores e impeditivos para a efetiva execução das supervisões;
- resultados obtidos em relação aos esperados (alcance dos objetivos do SENAR, aperfeiçoamento do desempenho dos supervisores e dos supervisionados, melhoria da qualidade das ações/atividades);
- novos problemas e necessidades identificados durante o processo de supervisão.

- critérios de avaliação dos participantes;
- elaboração e qualidade dos relatórios;
- relacionamento com a clientela do SENAR, com os mobilizadores e supervisores;
- comprometimento com o SENAR.

Supervisão referente ao próprio processo de supervisão:

Visa a garantir a qualidade da supervisão. Devem ser observados os seguintes aspectos:

- capacitação metodológica dos supervisores;
- instrumentos de motivação das administrações regionais;
- procedimentos de supervisão adotados pelas administrações regionais (plano, concepção de supervisão);
- condução da supervisão (postura do supervisor, avaliação conjunta com o supervisionado);
- elaboração e qualidade do relatório;
- relacionamento com a clientela do SENAR, com os mobilizadores e instrutores;
- comprometimento com a função e com o SENAR.



IV- TIPOS DE SUPERVISÃO

A supervisão pode ser realizada *in loco* ou a distância.

A supervisão *in loco* permite ao supervisor a aproximação com a realidade tal qual ela é, podendo ser realizada por meio de:

- visitas (contatos e entrevistas);
- reuniões de trabalho;
- treinamentos em serviço;
- observações das ações da FPR e atividades da PS (cursos, treinamentos etc).

A supervisão a distância permite acompanhamento das ações/atividades por meio de:

- análises das programações, relatórios, levantamentos de necessidades, planos instrucionais, prestações de contas e outros;
- comunicações (informações obtidas por telefone ou em correspondências como ofícios, memorandos, pareceres etc).

Etapa de operacionalização

A supervisão nesta etapa direciona-se à mobilização, à instrutoria e à própria supervisão.

Supervisão referente à mobilização:

Visa a garantir a qualidade da estruturação das ações/atividades. Devem ser observados os seguintes aspectos:

- capacitação metodológica dos mobilizadores;
- instrumentos de motivação utilizados pelas administrações regionais e/ou parceiros;
- condição de trabalho dos mobilizadores;
- condução da mobilização;
- elaboração e qualidade dos relatórios de mobilização;
- relacionamento do mobilizador com a clientela do SENAR, com instrutores e com supervisores;
- conhecimento de sua área de atuação;
- comprometimento com o SENAR.

Supervisão referente à instrutoria:

Visa a garantir a qualidade da execução das ações/atividades. Devem ser observados os seguintes aspectos:

- capacitação técnica e metodológica dos instrutores;
- instrumentos de motivação das administrações regionais;
- condição de trabalho dos instrutores;
- elaboração e qualidade do plano instrucional;
- desempenho metodológico da instrutoria;

PROCESSO DE FPR E PS

PLANEJAMENTO		OPERACIONALIZAÇÃO		AVALIAÇÃO	
Caracterização estado/regiões	Caracterização dos municípios	Determinação da capacidade operativa do SENAR	Compatibilização dos diagnósticos e elaboração do plano anual de trabalho	Estruturação das ações/atividades	Execução das ações/atividades
Estado ou região caracterizados	Municípios caracterizados	Capacidade operativa do SENAR determinada	Plano anual de trabalho	Ações/atividades estruturadas	Ações/atividades executadas
				Ratificação ou retificação das atividades do processo	Acompanhamento e controle



V- ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO

As supervisões podem acontecer periódica ou eventualmente, com ou sem o conhecimento do supervisionado.

Podem ocorrer no todo ou em parte, sobre todas as atividades do processo da FPR e da PS.

Algumas alternativas de atuação podem ser adotadas como estratégias que possibilitem a multiplicação de esforços, visando atender à crescente demanda de ações da FPR e atividades da PS do SENAR.

Entretanto, ficará a critério de cada administração regional adotar aquela(s) estratégia(s) que melhor convier(em) à sua realidade, tais como:

- deslocamento dos supervisores para atuarem em bases (regiões) que estejam mais próximas dos locais onde as ações/atividades são executadas;
- supervisão por amostragem ou na totalidade dos eventos da FPR e da PS realizados;
- supervisão em momentos do evento ou do seu início à sua conclusão;
- priorização do acompanhamento *in loco*, durante todo o evento, a mobilizadores e instrutores em início de trabalho na instituição.

A supervisão à etapa de planejamento visa a garantir a qualidade e exeqüibilidade do PAT. Esta supervisão verifica:

- quantidade e qualidade das informações sobre os ambientes externo e interno;
- qualidade da compatibilização dos diagnósticos externo e interno;
- qualidade do PAT.

PROCESSO DE FPR E PS

PLANEJAMENTO		OPERACIONALIZAÇÃO		AVALIAÇÃO			
Caracterização estado/regiões	Caracterização dos municípios	Determinação da capacidade operativa do SENAR	Compatibilização dos diagnósticos e elaboração do plano anual de trabalho	Estruturação das ações/atividades	Execução das ações/atividades	Acompanhamento e controle	Avaliação somativa
Estado ou região caracterizados	Municípios caracterizados	Capacidade operativa do SENAR determinada	Plano anual de trabalho	Ações/atividades estruturadas	Ações/atividades executadas	Ratificação ou retificação das atividades do processo	Processo avaliado
				Diagnóstico externo			



VI- NÍVEIS DE SUPERVISÃO

A supervisão é realizada em dois níveis de atuação: nacional e estadual.

SUPERVISÃO NACIONAL

É aquela realizada por técnicos da administração central do SENAR, mediante ação direta junto às administrações regionais, tanto nos níveis de gerência (envolvendo superintendentes e/ou diretores), como nos níveis técnicos (envolvendo coordenadores e supervisores).

Aspectos a serem abordados em relação ao processo operacional:

- análise do processo de parcerias;
- supervisão do processo como um todo, verificando, até mesmo, se os eventos realizados estão contidos no PAT;
- vinculação dos supervisores estaduais ao quadro de servidores do SENAR;
- capacitação dos supervisores estaduais para metodologia da FPR e da PS e para o processo de supervisão;
- análise dos procedimentos de supervisão adotados pelas administrações regionais;
- verificação do sistema de certificação;

- verificação e análise dos instrumentos de controle adotados pelas administrações regionais;
- verificação da infra-estrutura de apoio das administrações regionais ao processo de supervisão estadual;
- análise de relatórios de supervisões anteriores, referentes à equipe técnica da regional supervisionada.

Aspectos a serem abordados em relação à mobilização:

- capacitação sobre a estruturação das ações/atividades;
- capacitação em serviço por intermédio da supervisão estadual;
- instrumentos de envolvimento institucional e motivação com os mobilizadores;
- integração com os instrutores e supervisores;
- atividades desenvolvidas pelos mobilizadores e como são conduzidas:
 - identificação de necessidades;
 - recrutamento e seleção da clientela;
 - definição da natureza e tipo da programação;
 - divulgação das ações/atividades;
 - composição das turmas;
 - escolha do local para as ações/atividades;
 - elaboração de relatório da mobilização executada;
 - adoção de instrumentos de supervisão ao mobilizador e sua qualidade técnica.

Aspectos a serem abordados em relação à instrutoria:

- capacitação na metodologia da FPR e da PS;
- instrumentos de motivação e envolvimento dos instrutores com



VIII- EXECUÇÃO DA SUPERVISÃO

A supervisão é executada por meio do acompanhamento, controle e avaliação de todas as etapas e fases do processo da FPR e da PS.

Para que aconteça uma supervisão eficiente, eficaz e efetiva, os supervisores devem basear-se nos seguintes questionamentos:

- O que está sendo feito?
- Para que está sendo feito?
- Para quem está sendo feito?
- Como está sendo feito?
- Quem está fazendo?
- Onde está sendo feito?
- Quando? / Quanto?
- Qual o resultado?

A execução da supervisão se dá nas diferentes etapas: 1) planejamento; e 2) operacionalização (referente à mobilização, instrutoria e à própria supervisão).

- a instituição (reuniões periódicas de avaliação, atualização e outros);
- atualização dos instrutores por meio da capacitação em serviço;
 - apoio necessário à aplicação da metodologia;
 - integração com os mobilizadores e supervisores;
 - elaboração do plano instrucional, segundo a metodologia traçada pelo SENAR;
 - elaboração de relatório da ação/atividade concluída, no qual devem constar a avaliação dos participantes e o acompanhamento de frequência;
 - adoção de instrumentos de supervisão ao instrutor e qualidade técnica desses instrumentos.

SUPERVISÃO ESTADUAL

Em se tratando do supervisor estadual, importante se faz conhecer a realidade do seu estado e de sua região, no sentido de auxiliar o processo de elaboração e análise do plano anual de trabalho.

É realizada por técnicos das administrações regionais do SENAR, buscando atender aos seguintes objetivos:

- acompanhar a elaboração e a implementação do PAT;
- acompanhar, por meio de ações diretas ou indiretas junto aos instrutores, mobilizadores e outros agentes, a execução das ações da FPR e das atividades de PS;
- verificar os resultados do processo da FPR e da PS no estado.

Aspectos a serem considerados em relação ao processo operacional:

- realização de supervisão sobre o processo como um todo, verificando, inclusive, se os eventos realizados estão contidos no PAT;

- análise do processo de parcerias;
- análise dos planos instrucionais;
- capacitação metodológica dos instrutores e mobilizadores em serviço;
- análise do relatório da ação concluída, elaborado pelo instrutor;
- análise do relatório elaborado pelos mobilizadores;
- reuniões conjuntas entre instrutores, mobilizadores e supervisores;
- verificação do sistema de certificação;
- análise de relatórios de supervisões anteriores, referentes ao supervisionado.

Aspectos a serem considerados em relação à mobilização:

- identificação e cadastramento dos mobilizadores;
- análise dos aspectos financeiros e administrativos que interferem na ação finalística do SENAR;
- capacitação metodológica sobre a estruturação das ações/atividades;
- capacitação metodológica em serviço;
- instrumentos de envolvimento institucional e de motivação com os mobilizadores;
- atividades desenvolvidas pelos mobilizadores e como são conduzidas:
 - identificação de necessidades;
 - recrutamento e seleção da clientela;
 - definição da natureza e do tipo de programação;
 - divulgação da ação/atividade;
 - composição das turmas;

- demandas de supervisão oriundas das regionais;
- avaliação do próprio processo da supervisão nacional.

Análise das informações

Após a coleta das informações, deve ser feita a organização dos dados e sua análise, tendo, como parâmetros, os princípios da FPR e da PS e as diretrizes do SENAR, além dos padrões e critérios definidos no plano anual de trabalho, documentos sobre procedimentos técnico-administrativos e outras normas estabelecidas.

O resultado da análise deve ser detalhado em:

- aspectos positivos da operacionalização do processo da FPR e da PS;
- desvios identificados que estejam interferindo, direta ou indiretamente, na operacionalização do processo da FPR e da PS.

Plano de supervisão

O plano de supervisão é o referencial de trabalho do supervisor. Portanto, deve ser elaborado o mais próximo possível da realidade dos supervisionados.

O plano de supervisão deve ser o meio de assegurar a execução da programação anual de trabalho e de viabilizar a execução da ação supervisora, visando a alcançar um nível de qualidade satisfatório dos trabalhos desenvolvidos.

Na elaboração do plano de supervisão deve-se observar o seguinte roteiro:

- justificativa, consubstanciada no diagnóstico e no prognóstico;
- objetivos (geral e específicos);
- estratégias (formas de condução da supervisão);
- cronograma;
- tipos de supervisão (*in loco* ou a distância).

Para realizar a coleta de informações em nível estadual, poderão ser utilizados diferentes meios e instrumentos, tais como:

- plano anual de trabalho (PAT);
- programação das ações/atividades contidas no PAT;
- disponibilidade de contingente humano (supervisores), recursos materiais (veículos, equipamentos, etc) e financeiros;
- outras atividades desenvolvidas pelos supervisores na administração regional, como exemplo, da representação do SENAR junto a entidades parceiras;
- identificação do mobilizador e do instrutor responsáveis pela ação/atividade e análise da necessidade de supervisão a esses agentes;
- planos instrucionais;
- relatórios preenchidos pelos mobilizadores, pelos instrutores e pelos próprios supervisores;
- informações prévias sobre a mobilização, instrutoria, certificação e outros;
- dados oriundos de entrevistas, questionários, reuniões, treinamentos, levantamento *in loco*, fichas e outros;
- rede estruturada de comunicação sobre os eventos;
- avaliação do próprio processo da supervisão.

Para realizar a supervisão em nível nacional, há que se levar em consideração:

- planos anuais de trabalho das administrações regionais;
- programação das ações/atividades, contidas nos PATs;
- relatórios de eventos executados pelas regionais;
- dados oriundos de entrevistas, questionários, reuniões, treinamentos, levantamentos *in loco*, fichas e outros;
- informações prévias sobre mobilização, instrutoria, certificação, apoio técnico-administrativo e outros;

- escolha do local para as ações/atividades;
- integração do mobilizador com a clientela do SENAR, com os instrutores e supervisores.

Aspectos a serem considerados em relação à instrutoria:

- seleção e cadastramento dos instrutores, conforme a área de conhecimento;
- capacitação na metodologia da FPR e da PS;
- instrumentos de envolvimento institucional e de motivação com os instrutores (reuniões de avaliação, atualização e outros);
- atualização metodológica dos instrutores por meio da capacitação em serviço;
- apoio dado pela administração regional à aplicação da metodologia;
- integração com a clientela do SENAR, com os mobilizadores e supervisores;
- elaboração e aplicação do plano instrucional, segundo a metodologia traçada pelo SENAR;
- elaboração de relatório de ação/atividade concluída, no qual devem constar a avaliação dos participantes e o acompanhamento de frequência.



VII- PLANEJAMENTO DA SUPERVISÃO

O plano de supervisão é fundamental para possibilitar alternativas de ação, visando à escolha da melhor estratégia para alcançar os objetivos pretendidos.

FASES DO PLANEJAMENTO

Coleta de informações

A coleta de informações é imprescindível para subsidiar a elaboração do plano de supervisão o mais próximo possível da realidade e assegurar a sua implementação, com nível de qualidade satisfatório, considerando as necessidades efetivas dos supervisionados.

A coleta de informações consiste no levantamento, o mais completo possível, dos dados referentes às fases do processo da FPR e da PS, do contingente humano envolvido e dos recursos materiais e financeiros utilizados.

As informações deverão ser coletadas de maneira cumulativa, no decorrer do processo.

Esta fase é caracterizada pela investigação e pela reflexão, objetivando definir uma situação real para programar uma ação supervisora.

Por meio da coleta de informações, há condições de se estabelecerem as atividades de acompanhamento, controle e avaliação do processo da FPR e da PS.