

Série Metodológica

MOBILIZAÇÃO



Serviço Nacional de
Aprendizagem Rural

12

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR)

Presidente do Conselho Deliberativo

Fábio de Salles Meirelles

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

Daniel Klüppel Carrara

Chefe do Departamento de Educação Profissional

Andréa Barbosa Alves

Coleção SENAR - Recursos Instrucionais

Série Metodológica nº 12 - Mobilização

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL

ISSN 0104-3226

MOBILIZAÇÃO

1ª EDIÇÃO

BRASÍLIA, 2007

COPYRIGHT © 2007, by Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
1ª Edição

SÉRIE METODOLÓGICA - Nº 12
MOBILIZAÇÃO

Brasil. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.
Mobilização / coord. Fabiana de Rezende Yehia.— 1. ed. -- Brasília: SENAR, 2007.
p. ; 21 cm – (Série Metodológica; n. 12)

ISSN 0104-3226

1. Formação profissional - Zona rural - Brasil - Terminologia. 2. Ensino profissionalizante - Terminologia . 3. Aprendizagem rural - Terminologia. 4. Promoção social. 5. Mobilização. I. Yehia, Fabiana de Rezende, coord. II. Título. III. Série.

CDU 377.1:001.4(81-22)

IMPRESSO NO BRASIL

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	7
APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	11
I A FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL (FPR) E PROMOÇÃO SOCIAL (PS) E A IMPORTÂNCIA DA MOBILIZAÇÃO	13
II MOBILIZAÇÃO	15
III PARCEIROS QUE REALIZAM A MOBILIZAÇÃO DOS EVENTOS DE FPR E PS DO SENAR	19
IV O AGENTE DA MOBILIZAÇÃO OU MOBILIZADOR NAS ETAPAS DO PROCESSO DA FPR E PS.....	21
ANEXO MANUAL DE ORIENTAÇÃO À ENTIDADE PARCEIRA COM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS DE MOBILIZAÇÃO	38
BIBLIOGRAFIA.....	45



PREFÁCIO

O SENAR Administração Central, desde agosto de 2006, vem dedicando considerável atenção ao assunto Mobilização. A partir dessa data, com objetivo de reunir esforços para a discussão e apontamento de estratégias de melhoria desta fundamental ação dentro do processo da Formação Profissional Rural (FPR) e Promoção Social (PS), a instituição começa a realizar, em Brasília, encontros distintos com técnicos da Administração Central e representantes de algumas Administrações Regionais (ARs), conduzidos por profissional articulador que orientou a reflexão acerca dos problemas referentes ao tema e sugestão de soluções. Além desses grupos de trabalho, os Superintendentes das ARs, reunidos em Brasília, no Encontro Nacional realizado em novembro de 2006, também contribuíram com a análise dos resultados obtidos, e apontaram como uma das ações importantes ao aperfeiçoamento da mobilização, a elaboração de **Documento Norteador**. Para tanto, como primeiro passo, realizou-se levantamento por meio de questionário sobre os procedimentos de mobilização adotados por cada Administração Regional. Juntamente com as respostas, a Administração Central recebeu documentos orientadores, já produzidos por algumas ARs, que contribuíram muito para a organização e composição da versão que começava a elaborar. Por fim, nova sondagem sobre o assunto “mobilização”, realizada durante reunião com algumas Administrações Regionais que participavam de Encontro sobre Mercado de trabalho, em abril de 2007, rendeu ainda conteúdos que deveriam ser incluídos.

Não podemos deixar de afirmar que, durante todo o processo de elaboração, teve-se como referência fundamental as informações norteadoras da Série metodológica contidas em todos os fascículos, mas, principalmente, nos números 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 e 11. Importante ressaltarmos, também, a participação de professores da Universidade Federal de Viçosa durante tal processo.

Por fim, no Encontro de Responsáveis Técnicos realizado em junho de 2007, em Brasília, foi apresentada a **Versão Preliminar do Documento Norteador da Mobilização**, para análise e sugestões por parte dos participantes. Uma vez compilado pela Administração Central, com as inserções e adequações sugeridas, este produto de um processo conjunto deverá ser impresso e distribuído como fascículo 12 da Série Metodológica.



APRESENTAÇÃO

O **Documento Norteador da Mobilização** visa fornecer informações que orientem os procedimentos adotados pelas Administrações Regionais quanto à mobilização dos eventos de Formação Profissional Rural (FPR) e Promoção Social (PS) do SENAR. Ele se dirige ao Superintendente da Administração Regional e sua Equipe Técnica (supervisores e técnicos) que, a partir das diretrizes padronizadoras nele contidas, poderão construir **Manuais de Orientação às Entidades Parceiras com relação aos procedimentos de mobilização** - a serem enviados aos Sindicatos, a Associações, a Prefeituras, a Secretarias Municipais, a Cooperativas, a Escolas Agrotécnicas, a Órgãos de Assistência Técnica e Extensão Rural, e outros - com todos os direcionamentos para a implementação das boas práticas necessárias a uma mobilização bem feita.

Destacamos a necessidade estratégica do entendimento e da forma adequada de como “mobilizar” por todos envolvidos neste processo, dado seu papel fundamental para o sucesso dos eventos da instituição. Assim, recomendamos a leitura atenta do **Documento Norteador** e sua consulta sempre que necessário.

Ressaltamos, ainda, a importância das Entidades Parceiras na mobilização dos eventos, já que a atuação destes agentes do meio rural contribui para que o SENAR cumpra, de fato, sua missão: “desenvolver ações de formação profissional rural (FPR) e atividades de promoção social (PS) voltadas às pessoas do meio rural, contribuindo para sua profissionalização, sua integração na sociedade, melhoria da sua qualidade de vida e para o pleno exercício de sua cidadania.”

Fábio de Salles Meirelles

Presidente do Conselho Deliberativo do SENAR



INTRODUÇÃO

O presente documento trata do conceito, dos objetivos, dos agentes, dos procedimentos, das orientações e das informações operacionais da mobilização para as ações de Formação Profissional Rural (FPR) e atividades de Promoção Social (PS) do SENAR. Divide-se em informações padronizadoras às Administrações Regionais e orientações que devem estar contidas em um manual elaborado pela Administração Regional com o propósito de orientar as Entidades Parceiras e seus mobilizadores; o **Manual de Orientação às Entidades Parceiras com relação aos procedimentos de mobilização**.

As informações aqui contidas visam compor um instrumento que auxilie e contribua para a uniformização dos procedimentos de mobilização em todo País, propiciando constante aperfeiçoamento e conseqüente melhoria da qualidade dos eventos realizados pela Instituição. Pretende focar nas atribuições e atividades da mobilização, que acontecem principalmente dentro da **etapa de operacionalização e fase de estruturação** das ações e atividades, mas que também podem ser percebidas nas **etapas de planejamento e avaliação**.

Nesta oportunidade, ressaltamos que os agentes da FPR e PS do SENAR, **supervisores, mobilizadores e instrutores**, são homens e mulheres que desempenham suas funções com a mesma qualidade e sem distinção de tarefas. Entretanto, ao longo deste fascículo, para fluidez de leitura e leveza gráfica, usaremos o plural ou o masculino para indicá-los, como convencionado pela gramática da língua portuguesa.





I - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL (FPR) E PROMOÇÃO SOCIAL (PS) E A IMPORTÂNCIA DA MOBILIZAÇÃO

O SENAR tem como missão desenvolver **ações da Formação Profissional Rural (FPR) e atividades da Promoção Social (PS)**, voltadas às pessoas do meio rural, contribuindo para sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da qualidade de vida e para o pleno exercício da cidadania.

Para que essa missão seja alcançada, é preciso que todas as **etapas, fases e atividades que compõem o Processo da FPR e PS (Documento 4 da Série Metodológica – 2005)**, sejam atendidas, uma vez que falhas ao longo de sua execução podem comprometer o alcance dos objetivos da Instituição e, por conseguinte, de sua missão.

Diversos agentes atuam no referido processo: superintendentes e equipe técnica, incluindo os supervisores, das Administrações Regionais, instrutores e mobilizadores. Cada um, dentro do processo, possui importantes funções definidas, que interagem e se complementam para atender à demanda e às necessidades de sua clientela (trabalhador, produtor rural e suas famílias) e garantir o sucesso dos eventos oferecidos pelo SENAR.

Como será descrito, o trabalho do **agente da mobilização ou mobilizador** é essencial, por ser ferramenta de acesso da clientela do SENAR à ação educativa da instituição e parte integrante da realização da Formação Profissional Rural (FPR) e a Promoção Social (PS) do cidadão rural.





II - MOBILIZAÇÃO

Para o SENAR, mobilizar significa:

- 1 **Auxiliar** a equipe técnica da Administração Regional (AR) na identificação das necessidades da FPR e PS em âmbito local, contribuindo para a elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT), por meio de informações coletadas pelo mobilizador em sua atuação na comunidade.
- 2 **Realizar as atividades de estruturação dos eventos de FPR e PS** que são:
 - identificar a natureza e o tipo da programação com o auxílio da equipe técnica da AR;
 - divulgar as ações (FPR) e as atividades (PS);
 - recrutar e selecionar a clientela para os eventos do SENAR;
 - compor as turmas para os eventos do SENAR;
 - escolher o local para a ação/atividade;
 - organizar o local da ação/atividade;
 - providenciar os recursos instrucionais na quantidade e na qualidade necessárias;
 - dar apoio logístico aos instrutores;

- dar apoio logístico, em eventuais necessidades, ao participante;
- registrar informações e preencher formulários sobre os participantes e o evento realizado;
- promover a articulação com os parceiros.

Cada uma destas atividades, e a explicação delas, responsabilidade da Entidade Parceira, por meio de seu **mobilizador**, será descrita de forma detalhada quando apresentarmos o processo da FPR e PS e a atuação da mobilização dentro dele.

A mobilização deve ser realizada de acordo com os parâmetros descritos pela Instituição e obedecendo aos requisitos da ocupação (FPR) ou atividade (PS) ofertada, além da legislação vigente no País. Ela é estratégica para o sucesso da ação institucional, daí sua importância no processo da FPR e PS.

Ressaltamos que um dos fatores essenciais para a boa mobilização é a escolha de um mobilizador que apresente o **perfil adequado** para a realização das atividades e uma atuação eficiente.

Perfil sugerido para o mobilizador:

- ter idade mínima de 18 anos;
- ter ensino médio completo (ou escrever e ler com desenvoltura);
- ter conhecimento do meio rural (conhecimento de práticas produtivas do meio rural);
- apresentar facilidade de comunicação;
- ter disponibilidade de tempo para atuar como **mobilizador** ou ter permissão da Entidade Parceira para dedicar tempo suficiente para uma mobilização adequada;
- mostrar comprometimento com ambas instituições;
- ter conhecimentos básicos de informática.

Além do perfil adequado, o **mobilizador** deve dispor de, ou desenvolver, **competências comportamentais** específicas para a boa condução de suas atividades junto à clientela do SENAR e a execução eficaz de seu trabalho. Ele precisa estar devidamente preparado para sensibilizar as pessoas para o processo educativo ofertado e entender expectativas e necessidades relacionadas a ele, orientando, direcionando e compatibilizando demanda e oferta por esta formação. Para isso, precisa apresentar-se com postura correta, comunicar-se com clareza, aplicar técnicas de aproximação e abordagem de pessoas e usar estratégias adequadas para apresentar os eventos de FPR e PS, de forma abrangente, criteriosa e equitativa (não excluindo por idade, gênero, raça, ou necessidade especial).

Tais **competências comportamentais**, aliadas a um **perfil adequado**, garantem uma melhor chance de uma boa execução do trabalho de mobilização. Elas podem ser averiguadas e aperfeiçoadas durante a seleção do **mobilizador**, e ao longo do exercício de seu trabalho, ou desenvolvidas em treinamentos com esta finalidade, conduzidos pela Administração Regional ou pela Administração Central.





III-PARCEIROS QUE REALIZAM A MOBILIZAÇÃO DOS EVENTOS DE FPR E PS DO SENAR

A fim de viabilizar a execução dos eventos de FPR e PS, o SENAR estabelece parcerias com entidades – Sindicatos Rurais, Associações, Prefeituras, Secretarias Municipais, Cooperativas, Escolas Agrotécnicas, Órgãos de Assistência Técnica e Extensão Rural e outros - que possam auxiliá-lo a alcançar sua clientela de maneira abrangente e efetiva, no maior número possível de municípios no País. Estas entidades, por meio de seu poder de atuação como lideranças locais e junto a seus associados de modo geral, atingem a capilaridade almejada pela instituição.

O processo de escolha de Entidades Parceiras deve ser criterioso e para que atenda adequadamente às necessidades do SENAR, é fundamental que instrumentos com normas de atuação claramente definidas sejam estabelecidos, de forma a garantir a qualidade do serviço prestado e o alcance das expectativas de ambas as partes envolvidas. Tais normas possibilitarão o monitoramento e o controle dos trabalhos executados.

Escolhidas as Entidades Parceiras, deve-se realizar a sensibilização dos funcionários ou colaboradores que serão apontados pela entidade e envolvidos no processo de mobilização (daqui para frente denominados **mobilizadores**) e, em especial, seus superiores, quanto às razões e à importância de se realizar uma mobilização adequada, respeitando as características prescritas e descritas pelo SENAR. Isso deve ser feito por meio de encontros e reuniões.

Em seguida, a Administração Regional deverá realizar a capacitação destes mobilizadores ou solicitar que a Administração Central o faça, por meio de treinamentos que trabalharão os seguintes conteúdos:

- Institucionais
- Programáticos
- Operacionais
- Comportamentais

Tal capacitação é fundamental para que a Entidade Parceira e seu mobilizador realizem suas atribuições de acordo com o preconizado pelo SENAR.



IV- O AGENTE DA MOBILIZAÇÃO OU MOBILIZADOR NAS ETAPAS DO PROCESSO DA FPR E PS

Para o SENAR, o processo é um conjunto de procedimentos ordenados que visam orientar a implantação e implementação da FPR e da PS. Constitui roteiro de trabalho da organização, permitindo, assim, uma visão ampla das atividades desenvolvidas em todas as suas etapas e fases.

Na **etapa de planejamento, fase de caracterização dos municípios**, a atuação dos **mobilizadores** pode contribuir para a elaboração do Plano Anual de Trabalho – (PAT), produto final da etapa do planejamento da AR, com dados e informações coletadas no seu exercício profissional e social na comunidade em que está inserido. Tais dados auxiliam na **identificação de necessidades locais** em relação às ações de FPR e às atividades de PS a serem realizadas, tanto por iniciativa das Administrações Regionais do SENAR quanto pela iniciativa dos clientes. As informações fornecidas pelos **mobilizadores** à equipe técnica são fundamentais, pois revelam as potencialidades e as tendências do mercado de trabalho local, as características dos profissionais existentes e as demandas de empregadores por determinada qualificação.

Na **etapa de operacionalização, fase de estruturação das ações e das atividades**, concentra-se a maior parte da atuação do **mobilizador**, como descreveremos na íntegra, adiante.

Na **etapa de avaliação**, que permeia todo o processo, os dados registrados pelos **mobilizadores** sobre os eventos podem auxiliar os supervisores e a equipe técnica das Administrações Regionais, responsáveis pela avaliação supervisora gerencial e técnica, e conseqüente retificação ou ratificação do processo.

A seguir, faremos uma descrição de pontos estratégicos nas **etapas de planejamento, operacionalização e avaliação** do processo, de forma a oferecer entendimento sobre a relação de causa/consequência existente entre cada **atividade** realizada dentro das **fases** pertencentes **às 3 etapas**.

1 ETAPA DE PLANEJAMENTO

O **Planejamento**, primeira etapa do processo da FPR e PS, visa ordenar o curso das ações e a racionalização dos recursos, para que sejam alcançados objetivos e metas previamente fixados. Ele fornece a cada AR subsídios para a execução de seu trabalho. É importante que os **mobilizadores**, apesar de atuarem prioritariamente na **etapa de oper**.

A **etapa de planejamento** apresenta como fases:

- caracterização do Estado/regiões;
- caracterização dos municípios;
- determinação da capacidade operativa da regional;
- compatibilização dos diagnósticos (externo e interno) e elaboração do PAT.

O **planejamento** bem elaborado é capaz de representar um retrato bastante aproximado dos ambientes externo e interno à instituição, além de possibilidades para a proposição de um plano anual de trabalho condizente com as **reais necessidades e interesses** da clientela do SENAR e do mercado de trabalho do meio rural.

Denomina-se **ambiente externo** à instituição, o retrato das características sociais, políticas, econômicas e tecnológicas dos municípios, regiões e do Estado. Uma análise criteriosa destes aspectos resulta na obtenção do **diagnóstico externo**. Obtido o **diagnóstico externo**, a Administração

Regional passa a analisar sua capacidade operativa (recursos humanos, financeiros, físicos etc.). Nesse caso, a instituição faz um estudo de suas possibilidades e limitações para atendimento às necessidades verificadas, compondo o **diagnóstico interno**.

A partir da compatibilização dos dois diagnósticos, **externo e interno**, elabora-se o **Plano Anual de Trabalho (PAT)**, que é o produto final do planejamento.

A etapa de planejamento acontece antes da realização do evento de FPR e PS em si e as atividades que a compõem devem ser realizadas para inserção no mercado de trabalho ou reconversão profissional¹, ou a promoção social efetiva do cidadão rural.

1.1 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA FPR E PS

Para programar os eventos do SENAR, são utilizados vários instrumentos, como quadros e/ou formulários, em que se registram os dados e as informações obtidos nas duas primeiras fases da etapa de planejamento do processo da FPR e da PS, que caracterizam/descrevem a realidade do mercado de trabalho de Estados/regiões e municípios. Os dados que deverão ser coletados e/ou analisados para tal planejamento estão descritos no fascículo 4 da **Série Metodológica**.

Estes registros devem ser utilizados para análise da situação do mercado de trabalho local (oferta e demanda por trabalhadores) e para a programação de eventos compatíveis. Uma edição atualizada do **Documento Norteador para estudo de Mercado de Trabalho** contribuirá para um planejamento que contenha **ações de FPR e atividades de PS** que tragam impacto econômico e social efetivo para a clientela do SENAR.

¹ Reconversão profissional: fato que ocorre quando um trabalhador, por meio da formação profissional, passa a exercer outra ocupação.

1.2 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DA FPR E PS

A identificação de necessidades é parte integrante da **etapa de planejamento** do processo de FPR e PS do SENAR. Para que este reflita as **reais expectativas** da clientela e da instituição é necessário conhecer, em primeiro lugar, a missão, os princípios e diretrizes e os objetivos institucionais. Todo esforço poderá ser perdido no seu próprio nascedouro, caso as necessidades identificadas não venham a ser inseridas neste contexto maior.

Além destes conhecimentos, é importante que todos os agentes da FPR e PS, e entre eles, estrategicamente, o **mobilizador**, conheçam algumas conceituações no momento da identificação de necessidade, para que seja possível abranger o universo de atuação da instituição. Conceitos como **meio rural, mercado de trabalho, estrutura ocupacional, educação de adultos e clientela do SENAR** são indispensáveis àqueles que executarão o planejamento das ações da FPR e as atividades da PS.

É importante, também, considerar como a necessidade de ação/atividade se originou: se por iniciativa do próprio SENAR ou se requerida pelos clientes (empregador ou entidades representativas de trabalhadores ou produtores rurais), pois, para cada caso, o processo de identificação de necessidade tem procedimentos específicos. Deve-se também considerar que os dados obtidos pela Entidade Parceira e/ou **mobilizador** podem contribuir para esta identificação de necessidades local.

Em ambos casos, a identificação de necessidades precisa ser bem conduzida, para evitar que os eventos realizados pela instituição se transformem em atendimentos esporádicos e desvinculados do processo produtivo (no caso da **FPR**) ou que não contribuam para o a real promoção social do cidadão rural (no caso da **PS**).

1.2.1 Identificação de necessidades por iniciativa da Administração Regional do SENAR

Para a **FPR**, é importante que a **identificação de necessidades por iniciativa da Administração Regional** se faça a partir da análise dos seguintes contextos:

- demanda existente no mercado de trabalho, para aquelas ocupações que estão sendo objeto da programação do SENAR, definidas a partir dos indicadores técnicos constantes da programação; e
- atendimento às necessidades intrínsecas dos trabalhadores e produtores rurais, proporcionando uma oferta formativa com oportunidades equitativas e de qualidade para homens e mulheres, para lhes permitir exercer satisfatoriamente suas atuais ocupações ou qualificar-se para o desempenho de uma nova ocupação, em um processo de reconversão profissional.

Em se tratando da **PS**, a **identificação de necessidades por iniciativa da Administração Regional** exige procedimentos específicos a cada situação, mas deve estar vinculada à realidade socioeconômico/cultural das famílias rurais, promovendo o atendimento às suas necessidades e voltadas para questões que venham a desenvolver aptidões pessoais e sociais, para propiciar melhor participação e atuação na comunidade em que o indivíduo está inserido.

1.2.2 Identificação de necessidades por iniciativa dos clientes

A identificação de necessidades por iniciativa dos clientes (empregador ou entidade representativa dos trabalhadores ou produtores rurais) refere-se tanto às **ações** da **FPR** quanto às **atividades** da **PS**, havendo necessidade de identificar a situação específica de cada cliente.

No caso da FPR, haverá necessidade de identificar a situação específica de cada cliente/empregador ou entidades representativas de trabalhadores e/ou produtores rurais. Em se tratando do cliente empregador, devem ser efetuadas as análises a seguir:

- análise da estrutura orgânico-funcional da empresa, que determina onde a ênfase da FPR pode e deve ser dada;
- análise ocupacional, que envolve a coleta de dados sobre as tarefas, as operações e os conhecimentos tecnológicos que constituem uma determinada ocupação;

- análise do desempenho do empregado em seu trabalho, identificando quem, e em que, apresenta carências que afetam o desempenho esperado (atual e futuro), em confronto com a análise ocupacional já realizada.

A identificação de necessidades para a **FPR** ainda buscará atender os seguintes aspectos:

- padrão de desempenho ou objetivos/resultados a serem alcançados pelos trabalhadores;
- análise das condições internas e externas que estão interferindo no desempenho individual e/ou grupal;
- nível de prioridade no processo produtivo de cada necessidade de FPR encontrada.

É de fundamental importância que a **identificação de necessidades por iniciativa dos clientes** seja bem conduzida, para evitar que as **ações** da FPR se transformem em atendimentos esporádicos e desvinculados do processo produtivo.

Em se tratando da **PS**, a **identificação de necessidades por iniciativa do cliente**, também exige procedimentos específicos a cada situação, mas deve estar vinculada à realidade socioeconômico/cultural das famílias rurais, promovendo o atendimento às suas necessidades e voltadas para questões que venham a desenvolver aptidões pessoais e sociais, para propiciar melhor participação e atuação na comunidade em que o indivíduo está inserido.

2 ETAPA DE OPERACIONALIZAÇÃO

Na **etapa de operacionalização**, está concentrada a atuação do **mobilizador**. Ele deverá realizar as atividades descritas na **fase de estruturação das ações e atividades desta etapa, que são:**

2.1 FAZER A IDENTIFICAÇÃO DA NATUREZA E DO TIPO DE PROGRAMAÇÃO.

Considerando as ações/atividades previstas no PAT, e os resultados decorrentes da identificação de necessidades da FPR e PS em âmbito local, os mobilizadores, **com auxílio dos supervisores ou de outros membros da equipe técnica da AR**, mediante diagnóstico, chegará à conclusão das **naturezas e dos tipos de programação** dos eventos para os quais ele está mobilizando a clientela. Isso o auxiliará a selecionar e a compor turmas homogêneas para os referidos eventos.

2.1.1 Natureza da Programação

Natureza da Programação é a classificação que determina o nível, a abrangência e a intensidade em que serão desenvolvidos os conteúdos de uma determinada programação na **FPR**. Ela será definida a partir da análise ocupacional de uma profissão do meio rural e do objetivo geral da ação, levando em consideração as reais necessidades da clientela e do mercado de trabalho da região onde ela se desenvolverá.

Com relação a **PS**, por não estar vinculada ao mercado de trabalho, **não** se define natureza da programação. Na PS, considera-se a realidade socio-cultural local para a elaboração de uma oferta educacional que venha a proporcionar melhoria da qualidade de vida da comunidade.

O SENAR considera como **Natureza da Programação, a aprendizagem rural, a qualificação, o aperfeiçoamento, a atualização e a especialização**, conforme as atuais necessidades da FPR de sua clientela:

Aprendizagem rural – Natureza da Programação destinada a jovens com idade entre 14 e 24 anos. Organizada em tarefas de complexidade progressiva, de acordo com o desenvolvimento físico e psicológico do aprendiz, desenvolvidas no ambiente de trabalho, tal natureza de programação deve seguir os aspectos da legislação vigente.

Qualificação - Natureza da Programação que capacita o indivíduo para o exercício de uma ocupação, definida no mercado de trabalho, mediante o domínio de todas as tarefas e operações pertinentes. Destina-se a candidatos ao primeiro emprego ou aos que pretendam mudar de profissão.

Aperfeiçoamento - Natureza da Programação utilizada quando as pessoas beneficiadas já exercem determinada ocupação, necessitando, entretanto, melhorar seu desempenho em determinados segmentos desta ocupação.

Atualização - Natureza da Programação utilizada quando as pessoas beneficiadas necessitam de novos conhecimentos e/ou habilidades para o exercício de sua ocupação, em decorrência de mudanças tecnológicas no processo produtivo.

Especialização - Natureza da Programação utilizada quando as pessoas beneficiadas exercem uma ocupação, mas pretendem aprofundar seus conhecimentos em área específica desta ocupação.

2.1.2 Tipo da Programação

O Tipo da Programação é a **estratégia educacional** utilizada para alcançar objetivos definidos conforme a Natureza da Programação, nas ações da FPR ou conforme a atividade de PS.

Na FPR, são estes os Tipos de Programação:

Curso - Tipo de Programação utilizado quando a ação da FPR exige conteúdos preestabelecidos. É recomendado quando se trata de **aprendizagem, qualificação ou especialização**.

Treinamento - Tipo de Programação utilizado quando a ação da FPR exige conteúdos ocupacionais predominantemente operacionais, requerendo,

portanto, maior aquisição de habilidades. É recomendado quando se trata de **aperfeiçoamento ou atualização**.

Seminário - Tipo de Programação utilizado quando a ação da FPR exige conteúdos predominantemente conceituais e demanda o estudo e o debate de temas específicos. É recomendado quando se trata de **aperfeiçoamento e atualização**, principalmente quando se referir a temas novos.

Estágio - Tipo de Programação utilizado como complemento da formação adquirida em um curso de **qualificação ou especialização**. É recomendado que seja realizado em unidade produtiva, por meio da execução de tarefas pertinentes à ocupação ou função que o trabalhador exerce ou irá exercer, sob supervisão e orientação específica.

A **FPR** deve explorar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes em qualquer tipo de programação selecionada, possibilitando a gestão de suas ações.

Para que a aprendizagem seja efetiva e o trabalhador que participa da **ação da FPR** possa aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos, o agente poderá selecionar, se necessário for, mais de um Tipo da Programação. Por exemplo se a Natureza da Programação selecionada for a qualificação, o agente poderá, dependendo da ocupação, dar um curso em determinada propriedade e um estágio, em outra fazenda.

Sendo assim, identificar e selecionar a **Natureza e o Tipo da Programação** adequados à clientela são condições básicas para a eficácia da ação da FPR.

No caso de **atividades** da **PS**, além de **cursos, treinamentos e seminários** são utilizadas outras estratégias, tais como: **dia especial, encontros, torneios etc.**

Quadro explicativo de Natureza e Tipo de Programação		
FPR		PS
Naturezas de Programação	Tipo de Programação	Tipo de Programação ou Outros tipos de estratégias
Aprendizagem Rural	Curso	Cursos Treinamentos Seminários ou Dia Especial Encontros Torneios
Qualificação	Curso, Estágio	
Aperfeiçoamento	Treinamento, Seminário	
Especialização	Curso, Estágio	
Atualização	Treinamento, Seminário	

2.2 FAZER A DIVULGAÇÃO ANTECIPADA E AMPLA DAS AÇÕES/ATIVIDADES

A **divulgação** dos eventos do SENAR deverá ser feita utilizando meios de comunicação eficientes que consigam atingir a clientela, como:

- rádio;
- jornais locais;
- cartazes em lugares públicos (Bancos, Correios, Lojas de Produtos Agropecuários, Cooperativas Agropecuárias, Postos de Saúde);
- carros de som;
- reuniões comunitárias;
- igrejas;
- visitas a eventos locais;

- informativos do Sindicato Rural ou da Cooperativa em mala direta para associados ou afixados em lugares de boa visibilidade;
- visitas às pessoas da comunidade;
- contatos por telefone com produtores rurais associados à sindicatos ou não, que desenvolvam a atividade em consonância com o treinamento ou curso oferecido;
- faixas em festas rurais, semana do produtor;
- internet;
- outros.

Para realizar a divulgação dos eventos, os **mobilizadores** precisam conhecer:

- o **foco** da ação de FPR e da atividade de PS;
- as **ações de FPR e as atividades de PS** trabalhadas pela Administração Regional (nome, clientela, objetivo, conteúdo programático, número de participantes por turma - em função da amplitude e da complexidade do conteúdo - requisitos quando ao local da realização dos eventos, carga horária e recursos instrucionais necessários para a sua realização etc.).

Estas informações poderão ser consultadas no **Manual de orientação à Entidade Parceira com relação aos procedimentos da mobilização**, que deverá ser elaborado pela Administração Regional com esta finalidade. (Ver Anexo com orientações para elaboração).

A divulgação bem feita dos eventos gratuitos do SENAR ao público do meio rural poderá resultar em divulgação e fortalecimento da representatividade do Sindicato e da Administração Regional.

2.3 REALIZAR O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA CLIENTELA

O **recrutamento** e **seleção** da clientela deverá ser feito de acordo com os requisitos exigidos pela **ocupação (FPR)** ou **atividade (PS)** e a legislação do Ministério do Trabalho e do Ministério da Educação vigentes. Além disso, deverá considerar as necessidades de FPR e PS identificadas na clientela por associações, sindicatos, instituições de assistência técnica e extensão rural, secretarias municipais, cooperativas e outros.

O **recrutamento** da clientela ocorre concomitantemente ao processo de identificação de necessidades. O processo de **seleção** ocorre posteriormente ao recrutamento.

O **recrutamento** é a identificação de pessoas que se interessam em ingressar em determinada ação da FPR ou atividade da PS.

A **seleção** é a escolha das pessoas já recrutadas e que apresentam requisitos para participarem de uma ação da FPR. Em se tratando da PS, o processo seletivo será realizado segundo as características da atividade e os requisitos que cada uma delas demanda.

É importante ressaltar que a **seleção** dos participantes de eventos de FPR e PS deve considerar os dispositivos da lei, dentre eles os limites legais da Portaria nº 20/01, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que estabelece quadro descritivo dos locais e serviços considerados perigosos e insalubres para menores de 18 anos.

Além disso, o **mobilizador** deve ter conhecimento prévio e básico do programa de inclusão de pessoas com necessidades especiais (PNEs) do SENAR. Este programa, denominado **Apoena**, pretende receber e promover a inserção das PNEs nos eventos, não apenas fortalecendo posturas inclusivas já previstas por lei, mas também respeitando os princípios da diversidade e o direito a cidadania.

Especificamente em relação à seleção dos participantes das ações da FPR, devem ser considerados como indicadores:

- situação do indivíduo no mercado de trabalho, para identificação da natureza e do tipo da programação;

- capacidade operativa – da Administração Regional para o atendimento à demanda; e
- Atendimento aos requisitos exigidos pela ocupação (doc. 2 da Série Metodológica).

O **mobilizador**, ao fazer a **convocação** dos participantes, deverá fornecer importantes informações sobre o evento, como:

- período de duração;
- conteúdo;
- horários a cumprir;
- vestimenta necessária;
- obrigatoriedade de frequência e desempenho necessários para a obtenção do certificado;
- recomendações restritivas importantes para o bom desenvolvimento do evento. (Ex.: não levar crianças ou dependentes para o local, não desprezar regras quanto à manipulação de recursos etc.).

2.4 REALIZAR A COMPOSIÇÃO DE TURMAS

Para se compor a turma que irá participar de uma ação da FPR ou de uma atividade da PS, além de se ter clareza das **distinções e das peculiaridades entre ação de FPR e atividade de PS**, dos **critérios exigidos pela ocupação ou pela atividade**, já considerados na seleção da clientela, devem ser observados aqueles requeridos pelo processo ensino-aprendizagem, tais como:

- os participantes das turmas devem possuir **interesses e necessidades comuns**;
- o **perfil de entrada**, ou seja, o nível de conhecimento dos participantes em relação ao conteúdo da ação/atividade, deve ser semelhante;

- o **grau de escolaridade** dos participantes da ação deve ser o mais homogêneo possível;
- o **número de participantes** por turma deve ser estabelecido em função da amplitude e da complexidade do conteúdo, da disponibilidade dos recursos instrucionais e do local de realização das ações, de modo a permitir que o aproveitamento seja o melhor possível;
- a **proximidade das moradias**, sempre que possível, deve ser observada, já que reunir a vizinhança facilita o deslocamento e, conseqüentemente, a freqüência dos participantes às ações da FPR e às atividades da PS, possibilitando, ainda, a racionalização dos custos, a integração dos moradores, o reforço da aprendizagem entre eles, e o acompanhamento dos efeitos da própria ação/atividade.

2.5 ESCOLHER O LOCAL PARA A AÇÃO/ATIVIDADE

O local de realização dos eventos promovidos pelo SENAR deve ser o mais próximo possível da realidade em que trabalham e vivem seus participantes. No local, eles aprendem e executam as atividades previamente estabelecidas, orientadas pelos instrutores, utilizando-se de métodos específicos. Desta forma, a escolha do local adequado estará sempre em função da ação de FPR ou da atividade de PS a serem desenvolvidas e da conveniência para os participantes.

Em suma, os critérios para a escolha do local mais adequado para realização dos eventos são:

- possibilitar a execução das operações em uma **situação real** de trabalho e/ou de vivência dos participantes;
- ser de **fácil acesso** para os participantes, contribuindo para o deslocamento de todos;
- apresentar **boa ventilação, controle de sons e ruídos**;
- ser **compatível com o conteúdo** a ser ministrado, com as **técnicas** e com os **recursos** instrucionais que serão utilizados na ação/atividade;

- oferecer condições adequadas de **segurança** aos participantes e aos instrutores.

2.6 ORGANIZAR O LOCAL DA AÇÃO/ATIVIDADE

Quando o instrutor chegar ao local para ministrar seu evento, este deverá apresentar as condições e os recursos instrucionais especificados por ele e providenciados pelo **mobilizador**, na forma acordada com a Administração Regional.

2.7 PROVIDENCIAR OS RECURSOS INSTRUCIONAIS NA QUANTIDADE E QUALIDADE NECESSÁRIOS

É fundamental que o **mobilizador** providencie os recursos instrucionais essenciais e/ou auxiliares conforme a combinação feita entre a Administração Regional e parceiros.

Recursos instrucionais **essenciais** são aqueles considerados indispensáveis e insubstituíveis utilizados durante a execução das ações e atividades. Exemplos:

- recursos naturais (plantas, animais, água, frutas etc.);
- máquinas, equipamentos e implementos (tratores, arados, pulverizadores, máquinas de costura etc.);
- ferramentas e utensílios (enxadas, canivetes, agulhas, alicates, baldes etc.);
- insumos (defensivos, tecidos, vacinas, medicamentos, etc.).

Recursos instrucionais **auxiliares** são aqueles considerados como reforço da aprendizagem dos participantes da ação/atividade. Por exemplo:

- retroprojetores;
- *flip-chart*, cartazes, álbuns seriados;

- quadro de giz, quadros magnéticos;
- cartilhas;
- outros.

Tanto os recursos instrucionais **essenciais** quanto os **auxiliares** devem ser providenciados na forma acordada entre a AR e a Entidade Parceira que realiza a mobilização, seguindo as especificidades descritas pelo instrutor, na **quantidade** e **qualidade** necessárias, e observando a manutenção e o retorno em bom estado de uso.

2.8 INFORMAR AO INSTRUTOR SOBRE A AÇÃO/ATIVIDADE

É importante que o instrutor receba informações acerca do grupo de participantes, do local de realização do evento e quaisquer outras necessárias ao seu bom desenvolvimento, em contato direto com o **mobilizador** ou relatórios e registros feitos com esta finalidade, alguns dias antes da realização.

2.9 PREENCHER FICHAS DE INSCRIÇÃO

O mobilizador deverá realizar o preenchimento correto de todos os campos das fichas de inscrições, caso contrário não será possível a emissão do certificado dos participantes.

As inscrições devem ser feitas com antecedência e as fichas, preenchidas por completo, entregues à AR ou ao instrutor antes do início do evento.

2.10 REALIZAR A ABERTURA E ENCERRAMENTO DO EVENTO

É recomendável que o **mobilizador** e/ou algum elemento da Entidade Parceira, bem como, se possível, representante da Administração Regional do SENAR, façam a abertura e o encerramento do evento. Nestes momentos, importantes informações podem ser transmitidas e o fortalecimento institucional promovido.

2.11 CONTRIBUIR NO APOIO AO INSTRUTOR E AO PARTICIPANTE

A Entidade Parceira, representada pelo seu mobilizador, poderá oferecer apoio logístico ao instrutor quanto à hospedagem, ao transporte, à alimentação; e aos participantes em eventuais necessidades.

3 ETAPA DE AVALIAÇÃO

Na **Etapa de Avaliação**, realizada pelo **Supervisor** e/ou membro da equipe técnica da Administração Regional, os registros nas fichas de inscrição e os possíveis outros formulários preenchidos pelo **mobilizador** podem auxiliar na realimentação, na retificação e na ratificação do processo.

CONCLUSÃO

Para que o processo da FPR e PS seja bem-sucedido, é importante que todos os seus agentes conheçam onde e como atuam, além das formas como interagem com os outros agentes envolvidos. O aperfeiçoamento da mobilização nas Administrações Regionais do SENAR deve ser almejado por todos e, para isso, esforços devem ser envidados, uma vez que uma mobilização frágil desestabiliza e desestrutura tal processo, comprometendo a atuação da equipe técnica, incluindo o supervisor, do instrutor, e conseqüentemente comprometendo a FPR e PS da clientela da instituição.

ANEXO

MANUAL DE ORIENTAÇÃO À ENTIDADE PARCEIRA COM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS DE MOBILIZAÇÃO

Para esclarecer, orientar e uniformizar os procedimentos da mobilização realizada pelas Entidades Parceiras, por meio de seus **mobilizadores**, recomenda-se a elaboração de um **Manual de orientação à Entidade Parceira com relação aos procedimentos de mobilização**, que contenha todas as informações e orientações definidas pela Administração Regional a fim de viabilizar a sua atuação. Como sugestão, sugere-se que tal **Manual** contenha:

- 1 Informações para o estabelecimento formal de um instrumento de parceria para prestação de serviços** contendo todas as especificidades para elaboração dos termos entre a Administração Regional e a Entidade Parceira.
- 2 Informações sobre o SENAR.**
 - estrutura organizacional e funcionamento (organização interna, arrecadação, contas);
 - missão, objetivos², descrição do processo de FPR e PS com suas etapas, fases, e atividades;
 - agentes envolvidos no processo de FPR e PS (superintendentes, equipe técnica, supervisores, instrutores e mobilizadores);
 - características da clientela da FPR, clientela da PS e da clientela dos programas da instituição;
 - informações sobre pré-requisitos para a composição de turmas, local e recursos instrucionais (como descrito neste documento)

² Os objetivos do SENAR estão descritos na Legislação Básica – Abril 2006 / Regimento Interno do SENAR, pág. 2.

- 3 Informações institucionais e de funcionamento sobre o Sistema CNA/Federações/Sindicatos/SENAR, bem como a CONTAG; sintetizadas, mas elucidativas.**
- 4 Informações sobre como fazer o levantamento de necessidades de FPR e PS por meio de indicadores de mercado de trabalho, vocação econômica do município, existência de programas de desenvolvimento oficiais ou privados e visitas a empresas empregadoras do meio rural.**
- 5 Definição de critérios pela Administração Regional para a seleção do agente da mobilização ou mobilizador.**

A Administração Regional do SENAR deverá estabelecer o perfil da pessoa que fará a mobilização para seus eventos. A Entidade Parceira deverá escolhê-la conforme esses critérios. Isso garantirá um trabalho de qualidade, o sucesso dos esforços empreendidos para realização das ações da FPR e atividades de PS, bem como a continuidade da parceria.

Perfil sugerido para o mobilizador (a):

- ter idade mínima de 18 anos;
- ter ensino médio completo (ou escrever e ler com desenvoltura);
- ter conhecimento do meio rural (conhecimento e prática de atividades produtivas do meio rural);
- apresentar facilidade de comunicação;
- ter disponibilidade de tempo para atuar como mobilizador ou ter permissão da Entidade Parceira para dedicar tempo suficiente para uma mobilização adequada;
- mostrar comprometimento com ambas instituições;
- ter conhecimentos básicos de informática.

- 6** Descrição de todas as atividades que devem ser executadas pelo mobilizador antes, durante e após os eventos (como descrito no Documento Norteador da Mobilização).
- 7** Informações sobre a capacitação dos mobilizadores e das necessidade de reciclagem e atualização promovidas pela Administração Regional ou pela Administração Central de integrantes da Entidade Parceira.
- 8** Catálogo com listagem das ocupações (FPR), atividades (PS) e programas especiais trabalhados pela Administração Regional com a síntese de seus conteúdos ocupacionais e programáticos, carga horária e pré-requisitos de cada uma, (podendo ser anexado ou em documento próprio)
- 9** Informações sobre contato, escolha e agendamento com instrutor.

Sugere-se que a Administração Regional estabeleça com a Entidade Parceira como serão pagas as despesas de custo com o instrutor, hora/aula, transporte, hospedagem, alimentação etc.
- 10** Informações sobre todos os procedimentos de apoio ao instrutor durante a execução dos eventos.
- 11** Informações e formulários sobre planejamento e realização dos eventos.
- 12** Normas para elaboração e encaminhamento de propostas ou demanda de eventos para a Regional – formulários, prazos e procedimentos.
- 13** Informações sobre o apoio logístico necessário à execução da mobilização pelo mobilizador (meio de transporte, de comunicação, hospedagem etc..)

14 Informações sobre a remuneração da mobilização:

A “verba de mobilização” constitui-se em uma quantia repassada pela Administração Regional à Entidade Parceira para arcar com despesas de pequeno valor oriundas da parceria, (telefone, fax, correio, combustível, recursos instrucionais, CPMF etc.)

Aspectos quanto à **remuneração** da mobilização a ser feita à Entidade Parceira, e/ou aos **mobilizadores**, deverão ser mencionados de acordo com o que estiver estabelecido nos termos do acordo com a Regional, bem como incentivos e benefícios a este agente.

15 Informações sobre os requisitos para a certificação dos participantes dos eventos (como descrito no fascículo nº 8 da Série Metodológica – 2005) e procedimentos de entrega destes certificados:

Exemplo:

- 1 Providenciar para que os certificados encaminhados pela Administração Regional do SENAR sejam entregues aos concluintes aprovados, via Entidade Parceira, sem adulterações – outras assinaturas, carimbos ou logomarcas – em um prazo máximo de 30 dias após o recebimento dos registros sobre o evento das mãos do instrutor.
- 2 Realizar entrega dos certificados fornecidos pela Administração Regional do SENAR e, posteriormente, enviar o comprovante de recebimento de certificado devidamente assinado.

16 Relatórios e Prestação de Contas

Pode ser anexado. O manual deverá mostrar modelos e formas de preenchimento de todos os documentos de operacionalização e registro de:

- diferentes comunicações: cancelamento e alterações de eventos, dúvidas, emergências;

- formulários: fichas de inscrição, lista de presença, relatório de execução e conclusão do evento;
- prestação de contas: formulários, modelos de recibos, orientações para preenchimento informatizado (se for este o caso);
- planejamento das ações para curto, médio e longo prazo

17 Conteúdo Comportamental

Sugere-se que o Manual de orientação à Entidade Parceira com relação aos procedimentos de mobilização contenha informações de **conteúdo comportamental** (poderão vir anexadas ou em documento próprio) que irão contribuir para a execução do trabalho. O **mobilizador** deve desenvolver competências necessárias a sensibilizar as pessoas para o processo educativo ofertado e entender as expectativas e necessidades a ele relacionadas, orientando, direcionando e compatibilizando demanda e oferta por esta formação.

Alguns temas fundamentais:

- relações interpessoais;
- comunicação eficaz e significativa;
- postura ideal do **mobilizador** junto à clientela;
- técnicas de aproximação e forma adequada de abordar as pessoas;
- estratégias corretas para apresentar os eventos de FPR e PS;
- forma adequada de abordar e ofertar as opções de FPR e PS às **pessoas com necessidades especiais** e às comunidades onde estão inseridas.

18 Documentos de Referência

É importante que o Manual também apresente documentos necessários à operacionalização da mobilização, tais como:

- Portaria nº 20 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);
- Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no trabalho da Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura - NR 31 do Ministério do Trabalho e Emprego;
- Cronograma de encontros com os demais agentes do processo de FPR e PS e/ou equipe técnica da Administração Regional;
- “Formulário de Inscrição do Candidato” padrão, a ser preenchido com as informações solicitadas pela Portaria nº 486/05 do Ministério do Trabalho;
- “Formulário de Estrutura Física e Capacidade Operacional” a ser preenchido com as informações solicitadas pela Portaria nº 486/05 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);
- Informações quanto aos programas especiais desenvolvidos e realizados pela Administração Regional;
- **Notas e recomendações** quanto a medidas de controle e ação corretiva realizadas pela Administração Regional, informações quanto à suspensão de convênio ou parceria, descrição das responsabilidades do SENAR, da Entidade Parceira e do **mobilizador** selecionado por esta.

Em suma, a elaboração cuidadosa e a distribuição abrangente do **“Manual de Orientação à Entidade Parceira com relação aos procedimentos de mobilização”** pela Administração Regional aos seus parceiros servirá como importante instrumento de esclarecimento e norteador para o estratégico papel da mobilização na atuação institucional.

BIBLIOGRAFIA

- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Portaria nº 20*. Brasília: MTE, 2001.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no trabalho da Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura. NR 31*. Brasília: MTE, 2005.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL. Brasília: SENAR , 2005 (Série Metodológica, n. 1-5; 7-8; 11)
- _____. Administração Regional de Santa Catarina. *Manual para Entidades Parceiras*. Florianópolis: SENAR – SC, 2006.
- _____. Administração Regional do Rio Grande do Sul. *Procedimentos Operacionais para Programação e Prestação de Contas dos Eventos do SENAR-RS*. Porto Alegre: SENAR-RS, 2006.
- _____. Administração Regional do Mato Grosso. *Norma e Orientações para Mobilização*. Cuiabá: SENAR-MT, 2007.
- _____. Administração Regional do Rio Grande do Norte. *O Processo de Mobilização: Documento Norteador para Mobilizadores*. Natal: SENAR – RN, 2006.
- _____. Administração Regional do Maranhão. *Normas para Mobilização da Clientela*. São Luís: SENAR-MA, 2006.
- _____.Administração Regional do Tocantins. *Manual do Mobilizador*. Palmas: SENAR-TO, 2007.
- _____. Administração Regional de Pernambuco. *Manual de Orientações para a Mobilização*. Recife: SENAR-PE, 2006.
- _____. Administração Regional da Bahia. *Sistema de Gestão de Negócios: Procedimentos/Mobilização(PG 03)*. Salvador: SENAR-BA, 2007.

_____. Administração Regional de Minas Gerais. *Normas para Mobilização*. Belo Horizonte: SENAR-MG, 2006.

_____. Administração Regional de Goiás. *Manual de Orientação*. Goiânia: SENAR-GO, 2007.

_____. Administração Regional do Estado do Paraná. *Manual do Mobilizador*. Curitiba: SENAR-PR, 2006.

_____. Administração Regional do Estado de São Paulo. *Normas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Cursos*. São Paulo: SENAR-SP, 2001.





**Serviço Nacional de
Aprendizagem Rural**

SGAN 601 · MÓDULO K · Edif. CNA · 1º Andar
CEP 70830-903 · Brasília - DF
Fones (61) 2109 1300 · Fax (61) 2109 1325
webmaster@senar.org.br
www.senar.org.br