

## ESTUDOS NO EXTERIOR E DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL

WILLIAM D. CARTER

\* Traduzido por Lólio Lourenço de Oliveira do original em inglês "Study abroad and educational development".  
Publicação do Instituto Internacional de Planejamento Educacional (IIPÉ), na série Fundamentos do Planejamento  
Educativo.

Copyright © UNESCO. 1973. Reprodução proibida.

## FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

### Títulos da Série

1. Que é planejamento educacional?  
*P. H. Coombs*
2. Os planos de desenvolvimento da educação e o planejamento econômico e social.  
*R. Poignant*
3. Planejamento educacional e desenvolvimento de recursos humanos.  
*H. Harbison*
4. O planejamento e o administrador educacional.  
*C. E. Beeby*
5. Contexto social do planejamento educacional.  
*C. A. Anderson*
6. Custos dos planos educacionais.  
*J. Vaisey, J. D. Chesswas*
7. Problemas da educação rural.  
*V. L. Griffiths*
8. Planejamento educacional: função do consultor.  
*Adam Curle*
9. Aspectos demográficos do planejamento educacional.  
*Ta Ngoc Chau*
10. Análise do custo e das despesas da educação.  
*J. Hallak*
11. A profissão de planejador educacional.  
*Adam Curle*
12. Condições para o êxito no planejamento educacional.  
*G. C. Ruscoe*
13. Análise de custo-e-benefício no planejamento educacional.  
*Mauren Woodhall*
14. Planejamento educacional e juventude desempregada.  
*Archibald Callaway*
15. Política de planejamento educacional nos países em desenvolvimento.  
*C. D. Rowley*
16. Planejamento educacional para uma sociedade plural.  
*Chai Hon-Chan*
17. Planejamento do currículo para escola primária em países em desenvolvimento.  
*H. W. R. Hawes*
18. Planejamento de assistência educacional para a segunda Década de Desenvolvimento.  
*H. M. Phillips*
19. Estudo no estrangeiro e desenvolvimento educacional.  
*William D. Carter*
20. Planejamento educacional realístico.  
*K. R. McKinnon*
21. Planejamento educacional e desenvolvimento rural.  
*G. M. Coverdale*

## PREFÁCIO

Há muito tempo que realizar estudos no exterior é algo considerado desejável para a educação de qualquer pessoa; quando, porém, um país se propõe a modernizar sua sociedade, isto, que era assunto de opção pessoal para os que podiam fazê-lo, passa a ser parte indispensável da política oficial. Essa a razão por que aquilo que Mr. Carter chama com razão de "movimento" de estudos no exterior adquiriu tamanha importância nos últimos vinte cinco anos.

Não seria correto dizer que ainda nos encontramos no estágio de apenas reconhecer a necessidade de programas de bolsas e financiamentos de viagens, sem qualquer planejamento a respeito de sua relação com o "desenvolvimento"; contudo, reconhecendo embora a necessidade de tal tipo de relacionamento planejado, sua realização ainda deixa muito a desejar. Tem havido muito crítica a respeito dos programas existentes. Muitas vezes, a seleção dos beneficiados por bolsas de estudos não tem sido bem feita; sua designação para países estrangeiros tem sido muitas vezes decepcionante; seu aproveitamento ao voltar ao país de origem (quando voltam) muitas vezes não tem sido compatível com a melhor utilização da experiência que adquiriram no estrangeiro. Há inúmeros programas inadequadamente coordenados entre si e sem uma relação bem planejada com os objetivos de desenvolvimento que presumivelmente têm em vista tanto o país de onde vem o indivíduo, quanto o país para onde ele vai. Mr. Carter sempre esteve na linha de frente da reformulação de idéias que, nos últimos três anos, se tem procurado fazer a respeito disso tudo (particularmente em relação aos programas de agências internacionais).

A essência dessa reformulação é que os estudos no exterior não são algo em si mesmo, mas devem ser vistos dentro do contexto adequado. Os termos importantes são estudo e treinamento, e não "no exterior". Alguém utiliza a oportunidade de estudar no exterior (mesmo quando ela possa ser boa por si mesma) primordialmente porque são necessários mais educação e treinamento e porque as oportunidades em certos campos não são satisfatórios em seu próprio país. A educação e o treinamento têm um objetivo: pode ser geral, como a elevação do nível de educação universitária ou, um pouco mais especificamente, da educação médica ou agrícola, ou do treinamento de professores; ou, então, pode ser um objetivo específico, para proporcionar a um projeto especial (como a instituição de um banco de crédito agrícola, ou de um centro de estudos sobre a criança, ou de um sistema de supervisão para escolas rurais) a possibilidade de ser levado a cabo inteiramente por pessoal local, após sua fase inicial. Inter-

nacionalmente, o estudo no exterior é, logicamente, parte subsidiária de um programa de ajuda, e não um empreendimento auto-suficiente.

Contudo, a implementação e a administração de um programa de bolsas de estudos é algo complicado que exige não apenas sólidos princípios gerais, mas também experiente habilidade no trato de cada caso individual. Por isso, as agências de financiamento tanto bilaterais como internacionais, montaram suas divisões ou escritórios de bolsas de estudos. É preciso um esforço constante para evitar que esses órgãos se tornem entidades inteiramente isoladas, submersas em seu próprio especialismo. Decidir até que ponto devem eles possuir suas próprias seções para a avaliação do trabalho, para a pesquisa sobre seus efeitos, ou para a coordenação diária com o restante de um empreendimento de ajuda — é um problema administrativamente muito difícil. O que é evidente é que os programas de bolsas de estudos para o exterior, ainda que sem dúvida de maneiras muito variadas, devem, mais conscientemente, tornar-se parte de programas gerais de educação e treinamento, e estarem claramente relacionados com os objetivos destes últimos. Evidente, também, é que o estudo e o treinamento tanto no país, como no exterior, conforme as circunstâncias devem, mais conscientemente, tornar-se parte de todo o esforço que visa ao desenvolvimento educacional e ao desenvolvimento geral. Como fazer isso, como planejá-lo, tanto nos países doadores como nos receptores, e nas agências internacionais — disso é que trata esta monografia.

Mr. Carter é bem qualificado para escrevê-la. Ele está nisto desde o começo. Americano, educado não apenas em seu país, mas também na Índia, no Reino Unido e em Genebra, foi encarregado do Serviço de Intercâmbio de Pessoas da Unesco, entre 1947 e 1962 e, até 1965, foi Diretor do Departamento de Intercâmbio Internacional. Todos os que, pessoalmente ou como administradores beneficiaram-se de seu trabalho bem sabem como ele o encarava não como um império auto-suficiente, mas sim como uma prestação de serviços aos outros. A partir de sua aposentadoria, tem trabalhado como consultor sobre assuntos internacionais junto à Universidade do Estado de Nova Iorque, e como consultor sobre treinamento para o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. Esta monografia constitui a essência das idéias, agora compartilhadas com muitos outros, que inspiraram a "potência" que ele sempre demonstrou em sua indispensável atividade internacional.

H. L. Elvin  
Editor Geral da Série

## INTRODUÇÃO

Na maior parte dos países, um período de estudos ou treinamento no estrangeiro constitui, hoje em dia, traço característico da educação de crescente número de homens e mulheres, e isso também se dá nos países em desenvolvimento.

Nos últimos vinte e cinco anos, o número de indivíduos que foram ao exterior para estudar aumentou maciçamente, tanto quanto outros aspectos da educação. A disseminação mundial do conhecimento científico e da tecnologia, as influências de diferentes culturas e da economia internacional — tudo isso converge com marcada intensidade sobre os indivíduos que experimentaram diretamente o “vasto mundo” através do estudo no exterior. É especialmente através deles que a combinação do novo e do incomum se funde com as influências e realidades mais imediatas do cenário doméstico. Os que estudaram no exterior encontram-se, na sua maioria, em posições de liderança atual ou potencial. Desempenham papel crucial na redução da dependência dos países em desenvolvimento em relação aos funcionários, consultores e especialistas estrangeiros — de modo a desenvolver, no menor tempo possível, seus próprios quadros de administradores, professores e pesquisadores — bem como na formação de indivíduos para carreiras na indústria e no comércio.

Especialmente na área da educação, um período de estudos no exterior pode ser fator crucial; através da forma de pensamento (insights) do professor é que as experiências e influências do resto do mundo podem, mais profunda e vividamente, resultar em influência no currículo e na sala de aula.

O papel dos estudos no exterior no desenvolvimento educacional e econômico em geral não tem sido objeto de estudo sistemático, ou de atenção por parte dos planejadores educacionais. Isso não se deve a

qualquer erro de avaliação quanto à sua importância para o desenvolvimento, mas sim a que outros problemas têm sido considerados mais prioritários. Para muitos planejadores, a urgência de problemas “imediatos” tendem a não dar lugar para a atenção a programas que envolvem indivíduos cuja contribuição para o desenvolvimento é antes potencial, do que atual. Por outro lado, também, devido às complexidades do planejamento e da administração dos estudos e treinamento no exterior, ao lado da prolixidade de grande parte de sua administração, nem sempre este recurso potencialmente rico para o desenvolvimento tem produzido todo o benefício de que é capaz.

Nos últimos anos, contudo, o papel dos estudos no exterior no desenvolvimento tem sido objeto de crescente exame, como parte da crítica geral dos programas de assistência, empreendidos por agências internacionais, no correr da preparação para a Segunda Década de Desenvolvimento. Essa revisão, ao enfatizar a importância do fator humano no desenvolvimento, tem proposto questões relativas ao uso mais eficiente da mão-de-obra instruída, ao sub-emprego de pessoal treinado, à “fuga de cérebros”, bem como a respeito da maneira pela qual a educação e o treinamento, tanto realizados no próprio país como no exterior, poderiam dar maior contribuição ao desenvolvimento total de um país.

O objetivo desta monografia é fazer uma revisão do problema dos estudos no exterior, de modo que os planejadores e administradores educacionais, especialmente nos países em desenvolvimento, possam informar-se sobre algumas das recentes reflexões a respeito do assunto. Certas sugestões serão, a seguir, oferecidas, as quais poderão ajudar no planejamento e administração mais eficientes dos estudos no exterior dentro do quadro do planejamento total da educação e do desenvolvimento.

## ALGUNS FATOS

Foi após a Segunda Grande Guerra que se iniciou a expansão maciça do movimento de estudos no exterior. A partir de 1947, a Unesco tem realizado pesquisas a respeito da experiência de muitos países, através de sua publicação periódica *Study abroad*, agora em sua décima nona edição<sup>1</sup>, e tem feito levantamentos estatísticos sistemáticos do número de indivíduos que saem para estudar no exterior.

Essas pesquisas culminaram, em 1972, com um volumoso estudo, realizado pelo Escritório de Estatísticas da Unesco<sup>2</sup>, que contém uma análise das matrículas de estudantes estrangeiros, em nível universitário, de 1950

a 1968. Esse levantamento, baseado nas respostas fornecidas pelos países estudados, inclui estimativas estatísticas a respeito dos países e regiões que mais recebem estudantes estrangeiros, movimentos de estudantes entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, tendências quanto às áreas de estudos procuradas em diferentes países e regiões, e o número de estudantes estrangeiros em relação à matrícula nacional total no terceiro nível de educação. Em Apêndice, apresentamos tabelas sumárias selecionadas desse estudo, que descrevem as principais tendências, bem como os números em que se baseiam. Disso, bem como da informação estatística pormenorizada a respeito de 150 países e regiões, constantes desse volume, resultou certo número de achados mais importantes. Os mais notáveis são os seguintes:

1 *Study abroad: international scholarships and courses*, Paris, Unesco, 1970 (Vol. XIX).

2 *Statistics of students abroad, 1962-1968*, Paris, Unesco, 1972.

1. Estima-se em 108.000 o número de estudantes no exterior em 1950, 238.000, em 1960, 429.000, em 1968: um aumento de perto de 300 por cento no período de dezenove anos. (Os últimos dados permitem esperar um número superior a 500.000 para 1970.) Comentando essa expansão, o estudo assinala: "a expansão mais importante, em termos relativos, teve lugar entre os anos 1950 e 1960, quando o aumento médio anual foi de 9,7 por cento. A partir daí, a taxa decresceu para 8 por cento, entre 1960 e 1965, e para 7,1 por cento entre 1965 e 1968. É provável que essa tendência continue. Parece que alguns dos principais países receptores de estudantes estrangeiros, especialmente a República Federal da Alemanha, o Reino Unido, a República Árabe Unida, o Japão e a Áustria atingiram certo nível de saturação quanto à capacidade de suas instituições de absorver maior número de estudantes estrangeiros. De fato, muitos países têm sido forçados a tomar medidas para limitar o acesso à educação superior... relativamente a certas áreas de estudo (especialmente medicina e engenharia), sendo com isso igualmente afetados os estudantes estrangeiros e nacionais." Simultaneamente, como política estabelecida, muitos países estão procurando treinar maior número de seus estudantes universitários nas instituições nacionais.
2. As instituições dos países europeus foram as que mais atraíram estudantes estrangeiros: quase a metade de todos os que estudavam fora de seu país encontrava-se matriculado em instituições européias, no correr da década de 1950 a 1960. Nos últimos anos, o papel da Europa tem diminuído e os países da América do Norte vêm ganhando a maior proporção desse movimento em expansão (1960, 31 por cento; 1969, 33,5 por cento).
3. No período de 1962 a 1968, mais de três quartos de todos os estudantes estrangeiros estudavam em países "desenvolvidos", e um quarto, em países "em desenvolvimento". Contudo, vem aumentando a proporção destes últimos (1950, 20,3%; 1968, 24,3%).
4. No período de 1962 a 1968, os estudantes estrangeiros representavam cerca de 2 por cento de todos os estudantes matriculados no ensino superior, sendo que regiões como a África e os Estados Árabes respondiam por mais de 10% dos estudantes matriculados em instituições de terceiro grau nessas regiões.
5. Do total da população de estudantes estrangeiros no período de 1950-1968, o maior número provinha da Ásia (mais de 40%), seguida pela Europa (20%), África (10-11%) e países da América do Norte (13%). Nos países árabes, os estudantes matriculados no exterior representavam quase 20% do total de estudantes matriculados no ensino su-

perior, em seus próprios países ou no exterior. Para os países africanos, essa proporção era da ordem de 15%.

6. O levantamento mais pormenorizado de 1966 mostrou que, em relação ao total dos estudantes nacionais (matriculados no próprio país ou no exterior), quase 30% dos africanos matriculados em ciências naturais e mais de 20% dos matriculados em ciências médicas recebiam treinamento no exterior. Proporções similares são observadas em relação a estudantes árabes, especialmente no tocante a ciências médicas e ciências naturais<sup>3</sup>.

#### AUXÍLIOS A ESTUDANTES NO EXTERIOR

A expansão de oportunidades de estudo fora do país tornou-se possível a partir da Segunda Grande Guerra, principalmente graças à provisão de bolsas de estudos e doações para estudo oferecidas por governos, organizações internacionais, fundações, universidades e entidades privadas. Uma análise do número e tipo de auxílios disponíveis em 1966 encontra-se no vol. XVII de *Study abroad*. As Tabelas 1 e 2 mostram as categorias de doadores e de beneficiários dos 176.890 auxílios registrados, em relação aos quais os doadores forneceram informações. A partir do estudo das ofertas sem especificação de dados, os editores estimam que aproximadamente 216.000 oportunidades de estudo no exterior foram oferecidas em 1966.

TABELA 1 — SUPONDO UM TOTAL DE 176.890 AUXÍLIOS: PROPORÇÕES OFERECIDAS PELOS VÁRIOS TIPOS DE DOADOR

Doadores	Nº de auxílios	Porcentagem
Família das Nações Unidas	8.132	4,60
Outras organizações internacionais	20.743	11,73
Governos	93.855	53,06
Fundações	8.949	5,06
Instituições educacionais	25.189	14,24
Outros	20.022	11,31
<b>TOTAL</b>	<b>176.890</b>	<b>100</b>

3 O levantamento da Unesco sugere alguns aspectos dos estudos no exterior que poderiam ser esclarecidos por pesquisas futuras: (1) estimativa dos estudantes mantidos pelo governo de seu próprio país ou de país estrangeiro, ou por outras entidades, e daqueles que se encontram no exterior às suas próprias custas; (2) estimativa do número dos que se encontram no estrangeiro não engajados em trabalho acadêmico, mas em treinamento em serviço no comércio, indústria, serviço público, etc... Este tipo de informação é especialmente importante para todas as agências envolvidas em trabalho de desenvolvimento.

TABELA 2 — AUXÍLIOS PARA NACIONAIS ESTUDAREM NO EXTERIOR E AUXÍLIOS PARA ESTRANGEIROS ESTUDAREM NO PAÍS DOADOR.

Beneficiários	Nº de auxílios	Porcentagem
Nacionais	35.739	24,15
Estrangeiros	105.574	71,33
Não especificados	6.702	4,52
<b>TOTAL</b>	<b>148.015<sup>1</sup></b>	<b>100</b>

1 Excluem-se deste total os 28.875 auxílios concedidos pelas Nações Unidas e por outras organizações internacionais. FONTE: *Study Abroad*, Paris, Unesco, 1968 (Vol. XVII, p. 633).

Esses dados mostram a importância do papel dos órgãos públicos (internacionais e nacionais) no financiamento do estudo no exterior e a relação aproximada entre as ofertas de origem doméstica e não doméstica.

A grande proporção dos auxílios oferecidos a estrangeiros refletem o investimento em estudos e treinamento no exterior realizado por governos e outras organizações para fins de desenvolvimento, bem como aqueles que figuram como atividades governamentais de relações culturais, ou em áreas não incluídas em programas de assistência ao desenvolvimento. A oferta de auxílios a estudantes do próprio país (nacionais) pelos países em desenvolvimento foram feitas predominantemente para fins de desenvolvimento<sup>4</sup>.

#### EM BUSCA DE NOVAS DIRETRIZES PARA A POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DOS ESTUDOS NO EXTERIOR

Na reavaliação da assistência internacional que teve lugar na segunda metade da década de 60, foram propostas questões relativas à adequação dos métodos

4 Há algum tempo, no Programa de Intercâmbio de Pessoas da Unesco, realizou-se um estudo sobre os "objetivos declarados" das bolsas de estudo, que se encontra relatado no Vol. II de *Study abroad* (1951). O problema foi discutido mais pormenorizadamente em um trabalho preparado para a Unesco pelo falecido John F. Embree, Professor de Antropologia da Universidade de Yale, intitulado *Exchange of persons directed by cultural change*. Os vários "objetivos declarados" foram resumidos pelo Prof. Embree da seguinte maneira: (a) promover relacionamento mais estreito entre cidadãos de várias regiões; (b) promover o desenvolvimento nacional através do treinamento técnico; (c) fomentar a compreensão internacional; (d) assistir a educação científica e cultural dos próprios indivíduos; (e) facilitar o intercâmbio de idéias através do auxílio a proeminentes especialistas, educadores, artistas, etc., para que encontrem colegas do exterior. (Veja p. 95, para discussão mais ampla sobre problemas de objetivos institucionais e individuais dos programas de estudo).

empregados, particularmente na área da transferência de conhecimentos e habilidades. Nesse contexto, a reavaliação dos programas de estudos no exterior foi esclarecedora a respeito de dois importantes problemas característicos da experiência dos últimos vinte anos. São eles: (a) "fuga de cérebros", em parte relacionada com o treinamento maciço de mão-de-obra talentosa em países estrangeiros; (b) fracassos devidos à dispersão de muitos aspectos do planejamento, administração e utilização de oportunidades de estudos e treinamento no exterior.

#### 1. A "fuga de cérebros"

Apesar da demanda continuada de quadros nacionais para equipar as instituições locais, o número crescente de pessoas fazendo curso superior, no país como no exterior, tem superado as oportunidades de emprego existentes em muitos países. Muita pesquisa sobre esse problema tem sido realizada pela Unitar, pela Unesco e por uma comissão especial da organização Educação e Assuntos Mundiais. Os resultados desses estudos foram sumariados pelo Dr. Dael Wolfle, proeminente especialista americano em mão-de-obra de nível superior, que assinala o seguinte<sup>5</sup>:

- Os indivíduos talentosos atravessam as fronteiras para aperfeiçoar suas próprias carreiras profissionais; o mundo se beneficia da concentração de tais habilidades onde elas podem ser utilizadas mais eficientemente. Embora isso possa favorecer o país "recebedor", o país "perdedor" deixa de receber os serviços de engenheiros, cientistas, médicos, administradores, etc., que passam a não ser disponíveis para atender às urgentes necessidades nacionais. Mas estas necessidades não garantem o uso eficiente do talento treinado, uma vez que o problema não é a necessidade, mas sim se a economia tem capacidade para empregar esses indivíduos eficientemente para atender a essa necessidade.
- Nem todos os países em desenvolvimento enfrentam o problema na mesma extensão. Alguns, como a Coreia do Sul, Formosa, Filipinas, Índia, Paquistão, Egito e outros, encontram-se entre os maiores "perdedores"; muitos outros, porém, não têm tido perdas tão pesadas, o que pode indicar a sua competência ou certas condições que os capacitam a utilizar eficientemente esse tipo de talento.
- Dr. Wolfle conclui que aos próprios países em desenvolvimento cabe a tarefa primordial de criar os meios para reduzir o fluxo para o exterior, não apenas melhorando as recompensas financeiras, como também — o que é igualmente importante — melhorando as condições de trabalho para a mão-de-obra talentosa, por meio de aumento de oportunidades de progresso, de facilidades de co-

5 Dael Wolfle, *The uses of talent*, Princeton, N. J., Princeton, University Press, 1971.

municação com colegas profissionais no exterior, além de outros meios. Assinala ele que "muitos profissionais se repatriaram com perda substancial de rendimento, tão logo se apresentaram oportunidades atraentes em seu país de origem".

- d. Reconhecidamente, os países desenvolvidos não deveriam depender tão fortemente do talento estrangeiro (notadamente em medicina) e deveriam incrementar as facilidades para o treinamento de seus próprios profissionais. Porém, conclui o Dr. Wolffe, o problema principal é "chegar às causas" da fuga de cérebros, que se encontram principalmente nos próprios países menos desenvolvidos. Isso também se aplica à utilização eficiente de todo talento qualificado, quer se encontre entre os que se evadem para o exterior, quer sejam treinados no próprio país para, afinal, encontrar apenas uma carência de vagas para empregar-se satisfatoriamente de acordo com o treinamento que receberam.

## 2. Dispersão

Um outro problema consiste na extrema dispersão ou compartimentalização no planejamento e administração dos programas de estudos no exterior, em quase todos os seus aspectos. Como se viu anteriormente a respeito do financiamento dos estudos no exterior, a maior parte dos governos de países em desenvolvimento estabeleceram seus próprios programas de bolsas de estudo e treinamento no estrangeiro. Ao mesmo tempo, recebem grande número de ofertas de bolsas de fontes externas, quer como oportunidades isoladas de estudos no exterior, quer como parte de projetos internacionalmente subvencionados. Tais ofertas de governos estrangeiros, fundações, universidades, etc. não são adequadamente coordenadas quanto a seus objetivos, condições, ou procedimentos administrativos, com os programas, necessidades de treinamento e prioridades do próprio governo. Isso pode gerar confusão e desperdício, não apenas educacionalmente, como também em termos das próprias prioridades do país. Alguns países,

sufocados com ofertas externas, não tem querido aceitá-las por falta de candidatos qualificados; outros as têm aceito, como oportunidades "que não se podem perder", ainda que isso tenha resultado na seleção de candidatos não qualificados, em áreas que não coincidem com as necessidades do candidato ou do país. Acrescente-se, ainda, que, em certos casos, a falta de coordenação das oportunidades de estudo no exterior estimula os candidatos em potencial a "bater pernas" em busca de oportunidades financeiramente mais vantajosas, ou que representam a chance de conseguir emprego no exterior, pouco preocupados com os seus próprios benefícios educacionais ou com a contribuição para o desenvolvimento nacional.

Quando as oportunidades de estudos no exterior encontram-se "encaixadas" nos projetos de desenvolvimento, para treinar o pessoal e os especialistas necessários para tais projetos, em muitos casos a "componente de treinamento" não é adequadamente planejada ou programada de modo a fazer com que o projeto progrida eficientemente. Ou os elementos a serem treinados não estão disponíveis, ou são insuficientemente identificados com o projeto; os especialistas não estão adequadamente envolvidos nos aspectos de suas missões relativos ao treinamento.

Comentando a respeito dessa dispersão, diz Albert Waterston: "Frequentemente, as bolsas de estudos para treinamento no exterior são concedidas numa base *ad hoc* em campos inadequadas ou em universidades impróprias, ou, do ponto de vista dos interesses nacionais, para as pessoas erradas. Muitas vezes, isso resulta em treinamento inadequado ou impróprio... ausências desnecessariamente longas de funcionários-chave do governo ou — quando não se estabelece um compromisso prévio de volta ao país por um período determinado após completar o treinamento no exterior — na emigração de profissionais bem treinados... Contudo, mostra a experiência que, mesmo quando feita no país que recebe a ajuda, a coordenação das agências financiadoras provavelmente não será eficiente, a menos que, primeiro, o próprio país tenha coordenado os "requisitos de assistência técnica" de suas próprias agências."<sup>6</sup>

## Terceira Parte

### MEDIDAS PARA O ESTABELECIMENTO DE PROGRAMAS MAIS EFICIENTES DE ESTUDOS E TREINAMENTO NO EXTERIOR

Esse sumário das dimensões do movimento de estudos no exterior e de alguns dos problemas mais importantes que o envolvem oferece uma base para a consideração de algumas das medidas que devem ser tomadas para que esse investimento crucial se torne um instrumento mais eficiente para o desenvolvimento. As idéias correntes na área mais ampla do planejamento educacional sugerem que os problemas associados à expansão dos sistemas educacionais — número de estu-

dantes, necessidades conseqüentes de recursos adicionais, currículos e métodos, e materiais de ensino mais diferenciados — devem ser enfrentados com novas posturas em planejamento e administração. Philip Coombs, em sua monografia *What is educational planning?* diz isso do seguinte modo: "O planejamento

<sup>6</sup> Albert Waterston, *Development planning: the lessons of experience*, Londres, Oxford University Press, 1966 (p. 397-398).

que apenas serve a uma estratégia de expansão linear não mais convém; tem agora que servir a uma estratégia de transformações e adaptações educacionais. Isso requer novos tipos de conceitos e instrumentos educacionais que somente agora estão tomando uma forma definida.”<sup>7</sup>

As discussões de uma Comissão Internacional de Especialistas em Políticas de Treinamento no Exterior, reunida pela Unesco em outubro de 1971, foram além, ao propor alguns “novos conceitos e instrumentos de planejamento” com respeito aos estudos no exterior. Confirmando a compartimentalização e a natureza frequentemente *ad hoc* de muitos programas de estudos no exterior, a Comissão enfatizou a necessidade de uma abordagem mais integrada do treinamento. Isso poderia ser definido da seguinte maneira:

1. Que os programas de estudos no exterior, de qualquer tipo e duração, ganhariam em eficiência se planejados e administrados como parte de um esforço total de treinamento, quer fosse o treinamento realizado no próprio país, na região ou ainda mais longe, ou se correspondessem aos requisitos de um projeto ou às necessidades gerais de profissionais qualificados.
2. Uma “abordagem integrada” desse tipo exigiria, na medida do possível, a compreensão e a cooperação entre os funcionários locais que patrocinassem o projeto, os nacionais associados ao projeto, os peritos estrangeiros que trabalhassem no projeto, e as agências, locais ou estrangeiras, que para ele estivessem contribuindo financeiramente, ou de algum outro modo.
3. O aperfeiçoamento do planejamento e da administração do aspecto relativo ao treinamento de projetos particulares, empreendidos em larga escala, poderiam oferecer a base para uma política mais ampla de treinamento ou para um plano de mão-de-obra, bem como promover a utilização mais eficiente dos indivíduos já treinados.

O Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas apresentaram em um documento à Comissão de Especialistas, sugestões sobre modos específicos de implementação dessas idéias. Ali se definiam sete tarefas interrelacionadas que poderiam “servir como estrutura básica de novas políticas, e o trabalho a partir delas, separada ou combinadamente, constituiria a base de um programa de ação para a melhora da eficiência do

7 Philip H. Coombs, *What is educational planning?* Paris, Unesco: IIPPE, 1970 (Fundamentals of educational planning n° 1). Publicado em português, sob o título “Que é planejamento educacional?” em *Cadernos de Pesquisa* n° 4, out. 1972.

treinamento para o desenvolvimento”<sup>8</sup>. Embora o documento se destinasse primordialmente ao trabalho de treinamento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU), as tarefas nele definidas são igualmente aplicáveis aos programas de treinamento em geral.

As sete tarefas delineadas no documento enfatizavam a necessidade: (1) de promover maior reconhecimento do caráter central do treinamento nos programas de desenvolvimento; (2) de incrementar o conhecimento das atividades de treinamento que pudessem melhorar a coordenação e sugerir novas abordagens no campo do treinamento; (3) de incrementar a consciência quanto aos meios pelos quais se pudessem identificar mais eficientemente as necessidades e as prioridades; (4) de melhorar o planejamento dos programas de treinamento em geral e a componente de treinamento de projetos específicos; (5) de melhorar a capacidade de especialistas e de “treinadores de treinadores”, vindos de fora, para desempenhar o seu papel de comunicadores de conhecimentos e de habilidades; (6) de melhorar o treinamento de peritos locais que participam nos projetos; (7) melhorar a qualidade da administração do treinamento internacional (bolsas de estudos, doações, cursos de treinamento) em nível nacional, regional e inter-regional.

## 1. IMPLEMENTANDO AS SETE TAREFAS

### *O caráter central do treinamento*

Uma política ampla de reforço e de inovação em toda a área de treinamento pressupõe uma compreensão, por parte do país, do papel central do treinamento no desenvolvimento. Igualmente importante, contudo, é reconhecer que simples expansão numérica não será, por si só o mais produtivo. A Comissão de Especialistas da Unesco reconheceu isso ao recomendar que “os Estados Membros deveriam ser convidados pela Unesco a fortalecer e a criar órgãos apropriados para o planejamento a curto e longo prazo no campo do treinamento”; e que, para esse fim, a Unesco deveria “assistir os Estados Membros, que manifestassem desejá-lo, na identificação de suas prioridades em diferentes campos de treinamento, e na formulação de uma política nacional de treinamento”. O objetivo de uma “política nacional de treinamento” deveria não apenas incluir a contribuição das instituições nacionais de treinamento — universidades, escolas técnicas e instituições de pesquisa — e de projetos com auxílio internacional que tivessem especificamente objetivos educacionais e de treinamento, como também deveria enfocar as exigências de treinamento de projetos com diferentes metas. Quando os especialistas e consultores têm tido de concentrar-se no planejamento e na administração dos projetos, o estabelecimento da infra-estrutura necessária de pessoal

8 Unesco/ED71, Conf. 8/5, Anexo VI.

treinado, para manter e fazer progredir os projetos, exige consideração especial dentro de uma política global de treinamento.

#### *Informação e avaliação dos programas de treinamento*

O estabelecimento de uma política global de treinamento desse tipo requer a coleta sistemática de informações sobre programas de treinamento, seu conteúdo e condições, quer no país, quer no exterior. Embora seja conveniente a cada país munir-se do quadro mais completo possível de seus próprios recursos e instituições de treinamento, todos podem beneficiar-se de um maior conhecimento sobre o que está sendo realizado em outros países. A ignorância de atividades semelhantes que se realizam em outros países de possível importância para as necessidades locais, também limita a possibilidade de novas abordagens e experimentos. A informação disponível nas agências internacionais de desenvolvimento pode ajudar quanto a esse problema particular, por basear-se numa experiência operacional de treinamento em muitos países e em pesquisa desenvolvida durante muitos anos. Pode ser também valiosa, na medida em que se relaciona com métodos e técnicas de treinamento; o que provou ser útil num dado campo ou região pode ser aplicável em outras especialidades ou países.

Muitas Agências Especializadas têm publicado informações a respeito de cursos e outras facilidades de treinamento relativas a problemas de desenvolvimento em seus Estados Membros — quer organizados por elas mesmas ou por entidades nacionais. O conhecimento dessas oportunidades pode ser especialmente valioso na medida em que elas são organizadas para atender aos interesses específicos de países em processo de desenvolvimento e, comumente, não fazem parte dos currículos ou programas das instituições nacionais que os patrocinam. Muitos desses cursos oferecem útil conhecimento comparativo, não imediatamente disponível a cada país independentemente.

Tais informações também oferecem base para julgamento a respeito de como as bolsas de estudos e vagas em cursos oferecidas por agências estrangeiras podem ser coordenadas com as facilidades de treinamento existente no próprio país. Isso é especialmente importante ao negociar com doadores estrangeiros, de modo que essas oportunidades atendam a reais necessidades e, quando possível, complementem o que é disponível no país.

A qualidade desse julgamento é tão crucial para o estabelecimento de um uso econômico das facilidades de treinamento, que algo se deve dizer a respeito de um elemento chave dele, isto é, da compreensão dos fins, implícitos e explícitos, dos programas de estudos no exterior.

#### *Os fins dos programas de estudo no exterior*

Uma oportunidade de estudos no exterior pode ser julgada pelo que ela declarará fazer. Tal avaliação pode ser feita de acordo com dois critérios básicos: a contribuição potencial do programa ao crescimento pessoal do indivíduo, *do seu ponto de vista*, e a maneira como responde aos objetivos da instituição doadora (governo nacional ou estrangeiro, organização internacional, fundação, universidade, etc.). Esses objetivos coexistem, explícita ou implicitamente, em cada oportunidade de treinamento. Cada um deles pode ter um peso diferente na mente do indivíduo que está sendo treinado e na intenção da agência doadora. Se, por exemplo, uma bolsa de estudos visa a habilitar um indivíduo a aperfeiçoar seu talento artístico ou musical, seu objetivo será atingido, tanto pessoal como institucionalmente, pelo êxito posterior do indivíduo treinado como pintor ou músico. Se a doação é instituída para ajudar a uma instituição, ou a um projeto especial, ela será bem sucedida na medida em que o elemento treinado efetivamente contribua para a instituição ou projeto. O problema da "fuga de cérebros" ilustra, em parte, de que modo uma oportunidade de estudos no exterior, inicialmente planejada para melhor qualificar uma instituição, pode ter sido tão bem sucedida no aperfeiçoamento dos conhecimentos do indivíduo, que seu objetivo pessoal acabou por ter precedência, e ele pôde iniciar vantajosa carreira no exterior.

A importância da perfeita compreensão dos objetivos de uma doação pode ser ilustrada por alguns exemplos:

Assistindo um projeto de educação rural, um perito estrangeiro estimulou os agricultores a suplementar sua renda cultivando legumes. O empreendimento foi suficientemente bem sucedido para justificar o estabelecimento de uma fábrica de enlatados para conservar os produtos e vender o excedente, para o qual havia um mercado potencial. Foi autorizada uma bolsa de estudos para treinar um indivíduo no exterior sobre como instalar e administrar a fábrica. A meio caminho, o indivíduo escolhido requereu uma mudança em seu programa para um curso superior de formação de professores. Como era membro do funcionalismo do Ministério de Educação de seu país, esse curso o atraía mais, em termos de sua carreira básica, do que obter o conhecimento necessário para instalar e operar a fábrica de conservas.

Um outro caso ilustra de que maneira um governo se viu inteiramente envolvido com uma agência internacional ao garantir que a assistência externa para treinamento estava focada em um objetivo específico. Na década de cinqüenta, o governo da Iugoslávia iniciou uma reforma total de seu sistema educacional. Para obter a base de experiência comparativa com outros países para auxiliar na formulação da nova legislação, organizou-se um programa de bolsas de

estudos para qualificar especialistas em treinamento de professores, pesquisa educacional, filmes educativos, planejamento e administração educacional — os quais estavam preparando a legislação básica — para observarem o desenvolvimento nessas áreas em outros países. Durante um período de três anos, perto de 120 especialistas estudaram em vários países europeus, no Canadá e nos Estados Unidos. Aspecto interessante desse projeto foi uma doação para treinamento em administração de bolsas de estudos, oferecida a um alto funcionário da área da educação, que o habilitou a trabalhar na Unesco no planejamento e administração do programa. No prefácio do documento que apresenta a legislação da reforma educacional, após ter sido aprovada pelo Parlamento iugoslavo, o Ministro da Educação assinalou a contribuição dada, pelo Programa de Assistência Técnica a Estudos no Exterior, ao trabalho dos especialistas envolvidos no desenvolvimento da reforma da legislação.

#### *Necessidades e prioridades de treinamento*

Numa revisão de *A study on the capacity of the United Nations development system*<sup>9</sup>, Lord Balogh afirma que “um dos mais graves defeitos da ajuda internacional é a falta de conhecimento dos requisitos dos planos quanto a mão-de-obra e a falta de coordenação no planejamento, treinamento e recrutamento”<sup>10</sup>.

Um sistema compreensivo de informações a respeito de instituições e oportunidades de treinamento no país e no estrangeiro pode oferecer as bases de um programa para a determinação de necessidades e prioridades de treinamento. Neste caso, o trabalho de diversas agências especializadas será de grande ajuda. Os levantamentos econômicos, empreendidos pelo Banco Mundial em muitos países em desenvolvimento, incluem o trato com as necessidades de mão-de-obra em vários setores. Nesses levantamentos, as Agências Especializadas associadas ao Banco Mundial dão a sua própria contribuição e fazem estimativas em seus campos específicos. Essas Agências, e outras organizações mais especializadas, como a Organização Meteorológica Mundial e a União Internacional de Telecomunicações, estudam há muito tempo a oferta e a procura de especialistas em seus campos específicos, bem como de instituições de treinamento em seus Estados Membros. Essa rede de informações pode oferecer valiosa experiência em que basear a determinação de necessidades em campos particulares. Tais estudos podem dar também algumas indicações de oportunidades de emprego para especialistas já treinados e sugerir campos correlatos onde os que já receberam treinamento no exterior podem

adaptar suas habilidades com vistas a oportunidades específicas de emprego.

O problema da determinação de prioridades é discutido no livro do Dr. Eugene Staley, *Planning occupational education and training for development*, onde ele conclui um capítulo a respeito da análise das necessidades com, entre outras, as seguintes “conclusões práticas”<sup>11</sup>:

1. ... programas de treinamento ... deveriam ser planejados com referência às necessidades prioritárias do sistema de emprego, e não simplesmente adotadas ao acaso e segmentariamente.
2. Deveria dar-se a mais alta prioridade aos programas que elevam a qualidade e (até onde necessário) a quantidade de pessoal qualificado requerido para 'multiplier occupations', por exemplo, empresários inovadores (entrepreneurs), gerentes e sub-gerentes, e tipos selecionados de profissionais e sub-profissionais, inclusive professores. Essas são as pessoas que devem criar novas empresas e novos empregos, estabelecer as infraestruturas governamentais, educacionais, industriais e outras, e oferecer educação e treinamento de acordo com as necessidades de pessoal qualificado para o país.
3. De modo a obter uma quantidade razoavelmente equilibrada de pessoas qualificadas para diferentes papéis ocupacionais, deveria haver: (a) estudo contínuo sobre os requisitos mutáveis do país em desenvolvimento e (b) vínculos estreitos entre o sistema de emprego, por um lado, e a educação e o sistema de treinamento, por outro, de modo a haver “feed-back” imediato para corrigir erros nas previsões de requisitos.”

O problema chave proposto pelo Dr. Staley é, por certo, a articulação entre o produto do sistema educacional e as necessidades do sistema de emprego. Como já sugerimos, muito se pode fazer dentro de certos setores e áreas de alta especialização, mas de um modo mais amplo o problema é mais complexo. Depende de maior número de fatores do que simplesmente a extensão em que o sistema educacional esteja treinando indivíduos com habilidades empregáveis, ou de mecanismos adequados que vinculem a mão-de-obra treinada às necessidades específicas do mercado de trabalho.

Quando essa vinculação é apenas parcialmente viável, a melhora no planejamento e na operação da componente de treinamento de projetos individuais pode contribuir com importantes elementos para o planejamento mais eficiente da mão-de-obra e para o emprego de pessoal treinado. Por essa razão, a seção seguinte trata do planejamento do treinamento no contexto de projetos.

9 *A study of the capacity of the United Nations development*, Genebra, Nações Unidas, 1969 (The Jackson Report).

10 Donald Robins (ed.), *Developing the third world*, [London], Cambridge University Press, 1971 (p. 242).

11 Eugene Staley, *Planning occupational education and training for development*, Nova Delhi, Orient Longmans, 1970 (p. 52).

## *O planejamento de programas de treinamento em projetos*

Em 1971, para melhorar o planejamento da componente de treinamento em seus projetos de desenvolvimento, a Unesco enviou uma Instrução aos seus gerentes de projeto em atividade, destinada a "mostrar como montar um programa de treinamento para um projeto que não seja concebido apenas em termos de bolsas de estudos no exterior". Em certo ponto, afirma a Instrução:

"Para assegurar um treinamento mais realista de pessoal nacional, sugere-se que, para cada projeto, se estabeleça desde o início um 'programa de treinamento'. O programa de treinamento de um projeto de um Fundo Especial da Unesco não consiste apenas de bolsas de estudos no exterior, nem simplesmente visa a treinar os peritos locais. Abarca toda a mão-de-obra que é preciso treinar para que o projeto funcione com êxito, o que incluiria: (a) o Diretor, o Vice-Diretor e os funcionários administrativos do projeto; (b) quando necessário, os funcionários responsáveis pelo serviço social, pela biblioteca e documentação, estatísticas, atividades externas, todos os programadores visuais, o pessoal de laboratório, etc.; (c) em alguns países, em que os peritos estão introduzindo inovações no currículo de uma instituição, ou em seus métodos e técnicas de ensino, ou em seu trabalho de pesquisa, os principais funcionários do departamento governamental envolvido (diretores, inspetores, etc.), assim possibilitando que a inovação seja introduzida em nível nacional.

O treinamento do corpo de pessoal nacional deve obedecer a um calendário claramente estabelecido, que mostre, passo a passo, o ritmo, tipo e natureza do treinamento, os lugares e áreas em que todo o programa de treinamento poderia ser melhor compreendido: (a) certo número de pessoal nacional poderia, por certo, ser treinado no próprio país, (i) em serviço, isto é, peritos atuantes no projeto, (ii) em cursos especiais de treinamento, seminários, grupos de trabalho organizados por peritos associados a especialistas nacionais, (iii) em escolas secundárias e instituições universitárias disponíveis no país; (b) alguns dos elementos nacionais poderiam receber treinamento adequado em um país vizinho, ou numa instituição regional; (c) alguns elementos poderiam ir para o exterior para treinamento mais longo, o qual deveria ter início com antecedência — isto é, dois ou três anos antes do início da operação do projeto e da chegada dos peritos internacionais; (d) outra espécie de treinamento (ou reciclagem, ou treinamento em serviço) parece ser valioso e de baixo custo: consiste em dar

oportunidade a um professor nacional de lecionar, por um semestre ou por um ano letivo, em um projeto semelhante, na região ou no exterior, ou em uma universidade a que seu projeto esteja ligado."

Essa Instrução ilustra não só como pode o treinamento ser parte integrante de um projeto, mas também, em muitos casos, parte "integradora" dele. Além disso, pode ter importantes efeitos colaterais; pode ampliar a influência do projeto, uma vez que as pessoas treinadas poderão "espalhar-se" por empregos com ele relacionados; um programa de treinamento planejado de modo imaginativo pode, também, pode possibilitar a introdução de novas idéias e métodos no próprio projeto, ou para além dele. Isso pode não ser possível se a componente de treinamento for planejada de modo rotineiro ou ao acaso. Alguns exemplos ilustram esse ponto:

### *a) Nova abordagem no treinamento de professores universitários*

Num projeto da Unesco com a República de Mali, há necessidade de dar a certos indivíduos formação em nível de doutorado, o que não pode ser conseguido em instituições do país. Para evitar as longas permanências no exterior em geral necessárias para tais estudos, foi montado um currículo especial com assessoria de professores estrangeiros, os quais dedicam ao todo seis meses de trabalho intensivo distribuídos ao longo dos dois anos do curso. Os candidatos recebem dos professores visitantes, instrução especial personalizada e orientação intensiva sobre pesquisa, o que não seria possível se estivessem frequentando uma universidade no exterior. Nos períodos de ausência dos professores visitantes, o trabalho do candidato prossegue independentemente, sob a supervisão de professores locais. Os exames para a atribuição de grau e a defesa das teses são administradas por uma comissão internacional de professores. Viagens de estudo ao exterior fazem parte do currículo, para possibilitar aos candidatos a visita a outros centros de educação superior, e a consulta a professores estrangeiros em suas próprias instituições.

### *b) Estabelecimento de uma unidade funcional em uma instituição*

A Organização Panamericana de Saúde, da Organização Mundial da Saúde, em seu "programa de doações institucionais" estabelece um acordo com o governo e com uma dada escola médica, segundo o qual um especialista de alto nível (com no mínimo 40 anos) recebe uma doação de perto de \$8.000 por ano, por um período de três a cinco anos, com a responsabilidade específica de estruturar em sua própria instituição uma unidade funcional qualificada para oferecer pesquisa e outros serviços de ensino em uma dada especialidade médica.

O plano é operado com a assessoria de especialistas da OPS, no contexto da necessidade da instituição, com ênfase no desenvolvimento de "novas tendências e direções no ensino e na pesquisa" no campo em questão. A doação, suplementada com recursos financeiros locais, capacita o líder do grupo a atualizar seus conhecimentos de especialista através de estudos em sua própria instituição, ou no exterior, e habilita-o a financiar o treinamento de assistentes necessários para estruturar a unidade. Desse modo, espera-se que a instituição em questão se enriqueça por uma assistência continuada, que coloca responsabilidade nas mãos de um especialista, por um período de alguns anos, no contexto das necessidades da instituição.

c) *Novas idéias para um novo instituto*

Na Academia de Pedagogia da Etiópia, assistida pela Unesco, foi organizado um programa de treinamento anterior à chegada de peritos estrangeiros, pelo qual quinze dos futuros membros da faculdade da Academia despenderam um ano no Departamento de Educação em Áreas Tropicais do Instituto de Educação da Universidade de Londres. Os estudos de cada indivíduo do grupo era orientado por um tutor departamental, especialista com longa experiência em educação africana. O foco principal das discussões em seminário e dos trabalhos escritos durante o ano eram os programas educacionais a serem desenvolvidos na Academia. Foi organizado um programa de aulas e de observações das instituições e problemas educacionais ingleses, como base de comparação, e o grupo tomou parte num seminário geral, a respeito de educação africana, com colegas de outros países da África.

Por meio desse trabalho intensivo sobre os problemas e o programa educacionais da nova Academia, com base na experiência comparativa de um outro sistema educacional, o grupo estava preparado, ao regressar à Etiópia, para trabalhar com peritos estrangeiros no delineamento do novo programa e dos currículos necessários ao novo instituto.

d) *Um programa "por etapas"*

Durante muitos anos, a FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação), em cooperação com a Agência Dinamarquesa de Desenvolvimento Internacional (DANIDA), tem promovido a organização de cursos regionais de treinamento em produção de leite e técnicas de laticínio. O primeiro foi realizado na Índia (1960) e os seguintes tiveram lugar no Chile (1960), no Líbano (1964) e em Uganda e no Quênia (1967). Espera-se para breve o início de novos cursos no Senegal e nas Filipinas.

Esses cursos regionais recebem um acompanhamento posterior realizado sistematicamente por meio de viagens do Diretor e do Diretor-Assistente do Serviço de Tecnologia de Laticínios da FAO, que visitam todos

os participantes em seu próprio lugar de trabalho pelo menos a cada dois anos, e avaliam o seu treinamento.

Do conjunto dos que recebem esse treinamento alguns indivíduos são selecionados, com base em seu desempenho no curso e no trabalho, para freqüentar um dos cursos avançados de acompanhamento, que se realizam duas vezes por ano na Dinamarca, também sob o patrocínio conjunto da FAO e da DANIDA.

e) *Treinamento para desenvolver uma política de exportação.*

A UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) projetou um interessante conjunto de cursos sobre fomento da exportação, com a cooperação das Comissões Econômicas Regionais das Nações Unidas e do Centro de Comércio Internacional do GATT (Acordo Geral sobre Tarifas Alfandegárias e Comércio) em Genebra. Antes do início desses cursos, um perito da UNCTAD reúne-se com os participantes potenciais, em seus próprios países, para orientá-los em estudos sobre um produto particular do país que possa ser exportado. Esse estudo é completado antes que o participante se dirija para o exterior. O curso consiste numa semana de discussões na sede da Comissão Econômica Regional, que cuida dos problemas de comércio da região, seguida de três semanas de seminários no Centro Internacional de Comércio em Genebra, em que os participantes discutem com consultores especialistas os problemas mercadológicos de seus projetos específicos. Segue-se a isso um programa de consultas com agências e firmas de compra e venda em vários países interessados no projeto. O curso termina em Genebra, com uma avaliação geral dos seminários e das consultas, e com a preparação, por cada um dos participantes, de um relatório destinado a aconselhar o governo de seu país a respeito dos problemas mercadológicos do produto em questão. Assim, o curso oferece não apenas instrução sobre o planejamento de exportação em geral, mas também alguma experiência prática necessária em uma missão de promoção de comércio internacional.

Outras idéias que merecem ser anotadas:

- f) A utilização de um período de estudos no exterior para pesquisa sobre um problema particular relacionado com o desenvolvimento do país do bolsista;
- g) Viagens de estudo que possibilitem a pessoas em treinamento em certos projetos observar e participar do trabalho em projetos semelhantes em outros países;
- h) Viagens de estudo que possibilitem a peritos e a pessoas em treinamento de países em desenvolvimento assessorar instituições de pesquisa de países desenvolvidos a respeito de problemas regionais bem como a beneficiar-se de conhecimento comparativo ou informação metodológica nas áreas de seu próprio interesse.

### *Peritos como treinadores*

O crescimento da perícia local, que se observa em muitos países — tornado possível pelo movimento de estudos no exterior nos últimos vinte anos — reflete-se na redução, em certos países, da dependência de consultores e peritos de fora; em muitos casos, também, no uso crescente em programas internacionais de peritos provindos de países em desenvolvimento, os quais conhecem melhor as necessidades e condições locais do que peritos vindos de fora. Em muitos casos, o papel do perito estrangeiro está mudando. Naqueles países em que havia escassez de especialistas e administradores locais, capazes de desempenhar funções executivas e gerenciais, muitos peritos estrangeiros assumiam tais deveres, enquanto se treinavam pessoas com as qualificações necessárias. Onde o papel "executivo" do perito se encontra em declínio, mais se espera dele, obviamente, que seja fonte de conhecimento e perícia, e que tenha a capacidade de transmitir tudo isso eficientemente. Isto é, por certo, essencial quando os projetos dizem respeito à educação e ao treinamento como tais. É igualmente importante em outros projetos em que, como já assinalamos, a componente de treinamento tenha recebido atenção inadequada. Assim, pois, as funções do perito como assessor e treinador crescerão na medida em que seu papel administrativo ou organizacional decresce.

Contudo, muitos peritos são escolhidos pelo conhecimento especializado em dado assunto, ou pela familiaridade com suas implicações organizacionais. Nem todos eles — exceto em projetos especificamente educacionais e de treinamento — são necessariamente escolhidos por suas capacidades ou experiência como treinadores. Neste caso, o perito local que trabalha no projeto pode desempenhar papel crucial ao sugerir as maneiras de adaptar o conhecimento do perito estrangeiro às condições locais. Frequentemente, o êxito dessas adaptações pode ser julgado através da eficiência do trabalho de treinamento de um projeto na preparação dos especialistas locais para assumir a responsabilidade dos peritos estrangeiros.

Os programas de orientação para peritos estrangeiros devem dar maior atenção à importância da adaptação de seu conhecimento e perícia técnica às situações locais — e enfatizar o papel de treinador do perito. Em relação a isso, os programas de orientação podem aprender muito de especialistas dos países em desenvolvimento que tenham tido experiência prática em implantar, no contexto local, conhecimento e técnicas obtidos no exterior ou em associação com peritos estrangeiros.

### *Treinamento de peritos locais*

Os resultados limitados dos aspectos de treinamento de um projeto podem, como já sugerimos, ser explicados por ênfase inadequada dada à componente de

treinamento no estágio de planejamento; ou à curta duração da presença de peritos no projeto; ou ao seu uso inadequado no papel de treinadores; e talvez, também, por dificuldades em ter à disposição associados ou peritos locais.

A Instrução da Unesco, citada anteriormente, procura enfatizar o papel do treinamento do perito local pela ampliação do número e das funções dos que devem ser considerados para treinamento; não limitando o número de cargos imediatos no próprio projeto, mas substituindo os que possam ser deslocados para outras tarefas ou treinados para preparar projetos adicionais no mesmo campo (o "efeito multiplicador").

Essa concepção ampliada do treinamento do perito local necessariamente exige mais dos peritos em seu papel de treinador nos projetos. Exige sua maior atenção em aconselhar a respeito de programas adequados para os que possam beneficiar-se de maior experiência fora do projeto, quer em instituições locais, quer no exterior. A atividade de treinamento extensivo de peritos locais em um projeto é, certamente, um elemento crucial na determinação de suas futuras necessidades de treinamento e do tipo de programa necessário para prepará-los para seus futuros papéis. Quanto a isto, o perito deve ter acesso a informações completas a respeito de facilidades de treinamento, ajustáveis às necessidades do projeto. A informação sobre tais assuntos deve, por isso, ser posta à disposição dos peritos e dos gerentes de projetos, tanto pelos órgãos centrais das organizações a que pertencem, quanto pelos órgãos de treinamento do país em que se localiza o projeto.

O complexo dos ajustamentos entre as funções organizacionais, de assessoria e de treinamento de um perito, num projeto de desenvolvimento, é ilustrado pela seguinte descrição de um programa de assistência internacional de forte componente de treinamento, patrocinado pelo Banco Mundial<sup>12</sup>:

"Algumas vezes, as atividades de treinamento são o fiel da balança entre o êxito e o fracasso de um projeto, como se pode ver neste exemplo do Afeganistão. A agricultura provê o meio de vida de 90 por cento da população do Afeganistão. Máquinas e fertilizantes são extremamente necessários para aumentar as colheitas. O agricultor precisa de crédito para adquiri-los, de modo que o crédito agrícola torna-se a chave da porta de um celeiro mais cheio. Acontece que há recursos disponíveis, mas não mão-de-obra treinada para distribuí-los. O Banco de Desenvolvimento Agrícola do Afeganistão (AgBank) tem um quadro

<sup>12</sup> Richard W. Van Wagenen, "Training as an element in bank group projects" in *Finance and development*, Washington D.C., Fundo Monetário Internacional e Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, 1972 (Vol. 9, nº 3, p. 36).

de pessoal de cerca de 250 pessoas, em grande parte herdada de uma entidade anterior. Uma doação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) forneceu assessores para ajudar a reorganizar o Banco como uma instituição de crédito moderna. Além disso, um crédito do IDA (Associação Internacional de Desenvolvimento) forneceu recursos para a expansão e a melhora qualitativa das operações — isto é, para habilitar o AgBank a investigar mais aplicações para crédito e a fazê-lo de modo mais completo. O crédito do IDA não se destinava apenas a sustentar o programa de empréstimos do AgBank, mas também “visa a estruturar a instituição”, nas palavras da equipe de avaliação. Inicialmente, quatro assessores estrangeiros detêm a posição de gerente geral e as três gerências departamentais, trabalhando, porém, com peritos afeganes e treinando-os. Há também muitos outros elementos, além dos peritos locais, sendo treinados. Alguns são reunidos em turmas na sede do AgBank, para certos tipos de treinamento; outros são enviados para o Centro de Treinamento do Programa de Crédito e Cooperativas Agrícolas do Afeganistão (PACCA), financiado e operado pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação das Nações Unidas (FAO) e pelo Órgão Sueco de Desenvolvimento Internacional (SIDA). Os peritos estrangeiros estão extremamente ocupados com as duas funções simultâneas: levar avante a reorganização e verificar que as operações do dia-a-dia estejam correndo melhor, mesmo enquanto se expandem. Resta pouco tempo para uma terceira tarefa — a de recrutar novo pessoal e desenvolver o pessoal existente.

A gerência enfrenta um dilema: o AgBank não pode realizar muito treinamento em serviço de seu pessoal, enquanto não se transformar numa organização que funcione; ao mesmo tempo, não pode tornar-se uma organização que funciona, enquanto não tiver um corpo de pessoal treinado. Se se dedicar tempo demais a qualquer uma dessas três funções (reorganização, operação e treinamento) as outras duas serão prejudicadas. Contudo, se se negligenciar qualquer delas, o projeto se prolongará e os peritos estrangeiros não poderão retirar-se senão mais tarde do que desejam todas as partes interessadas. Mesmo com a ajuda em tempo parcial de um professor afegane da Universidade de Kabul, as horas-homem são muito escassas para fazer com que o elementos locais se tornem, eles próprios, treinadores e, finalmente, tomem o lugar dos estrangeiros na gerência. O AgBank é como um avião sobrecarregado em uma pista curta demais para levantar voo.

Uma solução é trazer ainda mais estrangeiros para realizar mais treinamento, com o objetivo de acelerar a partida de todos os estrangeiros. Outra medida é mandar membros do quadro para treinamento no exterior: um, em uma instituição financeira semelhante no Irã; dois, para aprender manutenção e reparos de tratores na União Soviética; e um outro, para trabalhar

num banco na Alemanha. Em cerca de um ano um bom número de membros do quadro poderia estar preparado para ir para treinamento avançado no exterior em contabilidade e crédito.”

#### *Melhorando a qualidade da administração*

Esta última seção tratará do mecanismo necessário para conjugar os elementos de informação e planejamento e os elementos da administração efetiva do programa; contudo, por mais competente que seja o planejamento e mais bem organizados os procedimentos, a qualidade básica de uma administração de treinamento depende do quanto ela serve ao indivíduo e da sensibilidade e compreensão diante de suas necessidades. Certamente, isto é fundamental em todos os programas educacionais, mas particularmente no caso dos estudos no exterior.

Vejamos algumas das razões disso. Os que vão estudar no exterior enfrentam um conjunto especial de incôgnitas e é grande o seu potencial de frustrações e perplexidade. Os planos e programas mais bem estabelecidos podem precisar sofrer mudanças diante da realidade de um ambiente estranho. As qualificações acadêmicas ou de outra natureza consideradas superiores em um país, podem vir a ser “não reconhecidas” ou “inadequadas” em outro. O que parece sólido conhecimento de língua estrangeira no país de origem, pode não ser tão bom no contexto das aulas, seminários e demonstrações de campo que se desenvolvem em ritmo acelerado. Padrões diferentes de vida e de convivência, sem o apoio dos amigos, da família e dos companheiros de profissão, podem causar perplexidade e solidão. Dificuldades inesperadas surgirão, caso o apoio financeiro previsto se mostre insuficiente, ou se sobrevierem emergências financeiras, ou de outro tipo, no país de origem.

Por essas razões, é essencial que haja orientação e aconselhamento esclarecido do indivíduo antes que ele enfrente uma seleção ou competição. Não é suficiente que certas “qualificações” sejam os únicos fatores determinantes das decisões de uma comissão de seleção. O problema principal é: o candidato sabe para que ele está nisso? Teve oportunidade de discutir se o treinamento no exterior é o melhor meio de satisfazer suas necessidades? Tem conhecimento do que pode conseguir mais próximo de seu país e se isso não é mais adequado para ele? Tem conhecimento das habilidades lingüísticas necessárias e dos problemas especiais, acadêmicos, profissionais e sociais, que deverá enfrentar? Suas expectativas a respeito dos programas de treinamento são realistas, em termos de suas perspectivas de emprego? Apenas uma orientação de alto nível pode oferecer-lhe a base sobre que fundamentar seu julgamento sobre o que esperar e sobre se é adequado o que dele se exige. É essencial que se assegure um firme equilíbrio entre seus propósitos pessoais e os

objetivos intencionais, a respeito de cuja importância tanto enfatizamos (ver p. 95).

Há três grandes categorias de programas de estudos no exterior relacionados com o desenvolvimento, cuja compreensão pode ser de auxílio aos candidatos e a quem os oriente. Existem: (a) programas para prover os indivíduos com qualificações num campo ou profissão particular, geralmente associados à obtenção de um grau ou diploma; (b) outros, destinados a treinar pessoas para realizar uma tarefa ou um projeto específicos; (c) outros, que oferecem — a indivíduos já qualificados profissionalmente e em posição de responsabilidade — a oportunidade de aperfeiçoar sua eficiência no trabalho, ou de resolver um problema particular, através de observação e consulta no exterior.

Dessas categorias, a primeira — estudos que visam à formação universitária — é a mais numerosa e, por isso, concentra a maior atenção dos administradores. Muitos países em desenvolvimento estão se tornando mais seletivos no patrocínio de estudos no exterior com vistas à obtenção de um diploma. Sabem que, na maior parte das instituições, o currículo se baseia em preocupações e necessidades educacionais locais, que podem ser apenas parcialmente importantes para as necessidades de seus estudantes. Em conseqüência, os programas com vistas a um diploma no exterior estão cada vez mais sendo limitados a estudos em nível de pós-graduação, uma vez que a formação em nível de graduação vem-se tornando possível no próprio país.

Os programas para treinar indivíduos para trabalhar em um dado projeto podem ser orientados de maneira mais específica. Nesses casos, o indivíduo a ser treinado é selecionado por sua reconhecida competência em uma profissão ou situação particular, e seu programa é definido antecipadamente, segundo as habilidades ou conhecimentos a serem adquiridos. Quando se incluem estudos acadêmicos como parte desse programa, isso se dá dentro de um esquema mais específico. A maior parte dos programas de estudos no exterior associados a projetos internacionais de assistência técnica são desse tipo: aí, a meta proposta e o ritmo dos estudos são determinados pelos requisitos do próprio projeto.

O último tipo de programa visa a auxiliar aqueles que se encontram em posições de responsabilidade a atualizar seu conhecimento e a ajudá-los na solução de problemas profissionais particulares. Geralmente, esses programas consistem em consultas e em observação e visitas a instituições. Frequentemente, o desejo de dar amplitude territorial muito grande pode sobrecarregar o programa e não permitir que ele ofereça oportunidade adequada para o intercâmbio de experiências com colegas estrangeiros. Ele é um elemento importante, uma vez que habilita o elemento treinado a estabelecer, quando de volta ao seu país, uma série de contatos profissionais, com quem poderá corresponder-se com benefício mútuo.

Uma vez selecionado um candidato, as autoridades administrativas devem assegurar-se não apenas de que cada programa satisfaz às necessidades do indivíduo a que se destina, mas também que os que estão incumbidos de proporcioná-lo no país estrangeiro têm a mais perfeita compreensão do programa e de seus objetivos.

Isto nem sempre é fácil, uma vez que exige por parte da administração local, comunicação constante com as agências (governamentais, educacionais, etc.) de lugares distantes, e uma compreensão de seus processos e maneiras de fazer as coisas. Conseqüentemente, a administração local deve assegurar-se de que o indivíduo, antes de partir, compreende perfeitamente o papel das agências encarregadas de proporcionar seus estudos no exterior.

## 2. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Os que estiverem empenhados na administração efetiva de programas de estudos no exterior sabem bem de suas complexidades. Isso explica por que, ano após ano, o que acontece depois da experiência de estudos no exterior tende a receber relativamente menor atenção, devido às pressões administrativas imediatas. Contudo do ponto de vista do país de origem do indivíduo o êxito do treinamento só pode ser medido quando ele tiver voltado e começado a trabalhar.

A Comissão da Unesco foi muito explícita a respeito da importância da avaliação e do acompanhamento. Ela encara a avaliação sob dois aspectos: como um meio de melhorar a qualidade dos programas em funcionamento e como um meio de julgar em que medida um programa está sendo bem sucedido na consecução de seus objetivos. No primeiro sentido, a avaliação significa controle constante que alguém exerce sobre seus próprios procedimentos e métodos — um processo "interno" e continuado. A avaliação para medir resultados depende da determinação de quais critérios seriam eficientes. A Comissão reconheceu dificuldades para o desenvolvimento de critérios-padrão, mas relacionou os seguintes, que haviam sido utilizados em certas avaliações de programas: o indivíduo terminou o programa de estudo que lhe foi prescrito? obteve a qualificação ou o grau a que visava? regressou do país em que estudou? está empregado em seu campo de especialização? ocupa uma posição de responsabilidade profissional superior?

O acompanhamento, segundo a definição da Comissão, engloba atividades para capacitar o indivíduo treinado, quando regressa, a manter-se atualizado em seu campo de trabalho e "a aumentar sua capacidade de atuar como um agente efetivo de desenvolvimento". A Comissão recomendou que os treinados sejam supridos com publicações científicas e técnicas sobre os desenvolvimentos mais recentes nas respectivas áreas de trabalho. Cadastros de indivíduos treinados serão de ajuda para comunicação com instituições locais, possi-

bilitarão que os indivíduos se associem em trabalhos comuns e os manterão em contato com oportunidades de emprego.

### 3. ENTENDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

Muito da dispersão e do caráter *ad hoc* do treinamento internacional deve-se à falta de continuidade de entendimentos entre os encarregados do planejamento e da supervisão das atividades relacionadas com o treinamento em cada país, e os responsáveis pela administração efetiva dos programas de estudos no exterior. Como estabelecer relações de apoio mútuo mais intensas entre esses dois elementos? Esse é um problema constante, porque, primeiro, os planejadores têm suas próprias responsabilidades e as administrações de estudo no exterior, suas próprias dificuldades e urgências. Ambos esses fatores, e a carga da comunicação burocrática podem, compreensivelmente, inibir a contribuição que os planejadores podem dar para que os administradores atinjam resultados satisfatórios.

Todas as agências das Nações Unidas, há muitos anos, estão organizadas de modo que suas unidades centrais, responsáveis pelo planejamento substantivo e pela gerência de projetos, ofereçam orientação para as unidades de treinamento da administração. Em algumas dessas agências tal tipo de relações foi recentemente reforçado a fim de melhorar a qualidade de treinamento em todos os seus aspectos e para assegurar que ele seja mais adequadamente planejado e administrado em termos de objetivos dos projetos. A administração de treinamento da Unesco foi reforçada pelo estabelecimento de uma Comissão Interdepartamental de Treinamento Internacional, de modo que todas as unidades dentro da Organização possam intercambiar informações sobre problemas de interesse mútuo e desenvolver políticas da organização como um todo. A Divisão de Estudos e Treinamento no Exterior atua como secretaria dessa Comissão, consolidando assim um vínculo mais estreito entre os elementos de planejamento e a administração do treinamento. Na FAO, a Divisão de Estudos e Treinamento no exterior não só é responsável pela programação de indivíduos em cooperação com os departamentos responsáveis pelas áreas e projetos particulares, inclusive avaliação e acompanhamento, como também coordena todos os programas de treinamento em grupo patrocinados pelos departamentos. Além disso, é responsável pela orientação dos peritos designados para o trabalho de campo, quanto aos aspectos de suas atribuições relativos a treinamento. A Divisão de Recursos Humanos da OMS (Organização Mundial da Saúde) é responsável por todos os assuntos de treinamento, planejamento e administração, e seus escritórios regionais possuem funcionários de treinamento. Recentemente, na Organização Panamericana de Saúde (da OMS), a unidade responsável pela administração de bolsas assumiu a função adicional de planejar todo um programa de mão-de-

obra para a saúde — colocando, assim, responsabilidades administrativas na perspectiva de programas de planejamento de mão-de-obra. No Banco Mundial, uma unidade especial é responsável por verificar que a componente de treinamento seja adequadamente considerada no planejamento e implementação de todos os seus projetos<sup>13</sup>.

A Unesco reconheceu a importância de aperfeiçoar a administração de treinamento em seus Estados Membros. Especialistas desses Estados têm visitado a Unesco para observar sua administração, e isso tem sido suplementado pela observação de outras administrações nacionais de treinamento. Solicitou-se dos Estados Membros relatórios descritivos de sua administração de treinamento internacional e missões de assessoria têm sido enviadas aos Estados Membros.

São instrutivos alguns exemplos de organizações nacionais bem entrosadas no esforço total de treinamento global de um país. Na Venezuela, por exemplo, estabeleceu-se, há alguns anos atrás, um escritório no Ministério do Planejamento para coordenar as atividades de treinamento nacional e internacional de todos os ministérios, bem como as oportunidades de treinamento oferecidas por governos e instituições estrangeiras. A localização de um escritório desse tipo no Ministério do Planejamento assegura que seu trabalho esteja relacionado com a máquina governamental de planejamento do desenvolvimento total.

Na Colômbia, o Instituto de Crédito Educacional e Treinamento Técnico no Exterior (ICETEX), órgão autônomo, é responsável: pela distribuição de créditos a estudantes para estudos tanto na Colômbia quanto no exterior; pela centralização e distribuição de todos as bolsas de estudos (nacionais e internacionais) para educação superior; pela administração dos fundos oferecidos por diferentes instituições para o financiamento do treinamento e reciclagem de seu pessoal; por informar os estudantes acerca das diferentes possibilidades de treinamento no país e no exterior; pela coordenação da oferta e da demanda de pessoal treinado em cooperação com outras instituições do país (Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais, Departamento Nacional de Planejamento, etc.)<sup>14</sup>.

Organizações semelhantes ao ICETEX têm sido instituídas em diversos outros países da América Latina.

Em alguns países da África do Norte, um escritório de bolsas de estudos, geralmente localizado no Ministério da Educação (ou da Educação Superior) administra todas as doações para estudos no estrangeiro, quer oferecidas pelo governo local, quer por governos e

13 Para uma descrição do programa do Banco Mundial, veja Richard W. Van Wageningen, *op. cit.*

14 Claude Tibi, *Financial aspects of the student loan scheme in Colombia*, Paris, Unesco: IIEP, S.27/4, Agosto de 1971, mimeo..

organizações estrangeiras. Esses escritórios são também responsáveis pela administração dos subsídios governamentais aos estudantes que freqüentam instituições no próprio país.

Em alguns países asiáticos, foram estabelecidos escritórios administrativos e de coordenação semelhantes a esses. Em Formosa, por exemplo, a Junta de Assistência Técnica, órgão autônomo, administra os programas de treinamento no exterior para os cidadãos do país e recebe, também, grande número de estudantes de países em desenvolvimento e de países desenvolvidos. O Ministério do Planejamento e Desenvolvimento da

Tailândia possui uma Seção de Treinamento, onde as responsabilidades são distribuídas por área geográfica em que os estudantes do país estejam recebendo treinamento. Avalia, também, os diplomas de escolas superiores e universidades estrangeiras, mantendo assim um inventário atualizado das facilidades de treinamento em todo o mundo.

Tais instituições possuem também facilidades de treinamento em línguas e cooperam com as entidades doadoras nos processos de seleção, aconselhamento prévio e supervisão de estudantes durante sua estada no exterior.

## UM PROJETO

A guisa de conclusão, esboçaremos algumas das funções e a estrutura de um unidade ou escritório administrativo que podem implementar as tarefas anteriormente consideradas. É óbvio que em muitos países muitos dos elementos adiante descritos já existem, e que cada país deve determinar as etapas que deseja percorrer com vistas à organização de seus próprios esforços de treinamento, no país ou no exterior. Este "projeto" pode ser útil como um resumo dos fatores que se devem ter em mente para uma revisão do que já existe, ou para a introdução de modificações.

### ELEMENTOS DE APOIO

1. O escritório deve ser localizado no ministério ou departamento que possa oferecer-lhe a mais eficiente fonte de informações e de orientação a respeito dos programas de desenvolvimento e das instituições de treinamento do país — seus objetivos e necessidades.
2. Deve haver uma comissão de treinamento, constituída de membros de cada ministério ou departamento responsável por desenvolvimento setorial, que se reúna a intervalos regulares. Essa comissão deve promover a formulação de diretrizes gerais de treinamento no próprio país ou no exterior, e auxiliar na coordenação de programas de treinamento nacionais e internacionais. Deve também assegurar a manutenção das necessárias relações quotidianas entre o escritório de treinamento e os departamentos envolvidos. É desejável que essa comissão seja presidida por um funcionário de alto nível da administração de desenvolvimento ou planejamento do país.

### ELEMENTOS FUNCIONAIS

1. Informação e pesquisa: o escritório deve preparar e manter atualizados cadastros dos recursos, instituições e cursos nacionais e estrangeiros para treinamento, a fim de orientar sua própria administração, assessorar no julgamento de ofertas de

treinamento de fontes estrangeiras e prover a comissão de treinamento da informação necessária para o desenvolvimento de diretrizes e para a determinação de necessidades e prioridades.

2. O escritório, ouvida a comissão, deve definir os critérios necessários para a negociação com doadores estrangeiros de bolsas de estudos, de modo a assegurar sua utilização mais eficiente.
3. O escritório deve preparar normas e procedimentos para definir padrões de seleção de candidatos a bolsas de estudos, e manter constantemente revistos os processos para o desenvolvimento de programas de estudos e para comunicação com administrações estrangeiras, bem como medidas para a supervisão dos estudantes em treinamento, enquanto estiverem no exterior.
4. O escritório deve formular e rever as questões a serem consideradas na orientação de candidatos potenciais; informação sobre facilidades de estudos, condições sociais, problemas de língua e perspectivas de emprego ao retornar.
5. O escritório deve manter constante revisão das organizações com quem trabalha para a programação, colocação e supervisão dos que estudam no exterior, sem descuidar dos processos de comunicação.
6. O escritório deve desenvolver e rever suas atividades de acompanhamento e avaliação (entrevistas pós-treinamento, listas de pessoas treinadas que retornaram, contato com os ministérios ou instituições competentes para informação a respeito de reintegração, emprego, etc.).

O êxito de um escritório desse tipo depende, em larga medida, de sua capacidade para obter a melhor assessoria e informação das unidades e instituições de planejamento existentes no país, bem como dos peritos internacionais e agências estrangeiras. Essa consulta constante assegura a contribuição essencial por parte do planejamento e da informação.

Por mais bem planejado que seja um programa, sua implementação exige atenção a detalhes, bem como hábil comunicação com os candidatos, e capacidade para comunicar-se com clareza e tomar decisões sem demora. Esse trabalho complexo e detalhado exige uma administração de apoio que assegure eficiência nos procedimentos financeiros e pagamentos, providências para viagens e rápida comunicação.

A questão dos cronogramas e prazos é de particular importância na administração dos estudos no exterior, já que os administradores estrangeiros também têm seus cronogramas a obedecer e, além disso, devem

tratar com instituições sobre cujos cronogramas não têm controle algum. Infelizmente, os administradores que atuam em escala internacional não podem depender de "boa vontade", pois as comunicações essenciais podem não chegar a tempo.

Uma gerência eficiente depende também de assistência burocrática de alta qualidade — multilíngüe, quando necessário. Se o número de indivíduos atendidos aumenta, a infraestrutura burocrática deve acompanhar esse crescimento, caso contrário afunilamentos e atrasos levarão ao fracasso a operação, com prejuízo para os indivíduos e para as instituições envolvidas.

## CONCLUSÃO

Esboçamos algumas das medidas necessárias a que os estudos no exterior possam fazer progredir com mais eficiência a educação global e o programa de treinamento de um país. Muitos dos elementos necessários já se encontram em funcionamento em muitos países. O problema em algumas áreas é reforçar os elos mais fracos da cadeia; em outras, estabelecer novos tipos de relacionamento ou fontes de informação; em outras, reunir todos os elementos em um conjunto operacional mais dinâmico. O fator essencial é coordenar todos os fatores envolvidos, de modo que eles se reforcem mutuamente e, desse modo, se reduza a compartimentalização que tanto tem prejudicado o movimento de estudos

no exterior e inibido sua contribuição potencial ao desenvolvimento.

Esse trabalho de integração dinâmica é uma parte essencial nesse quadro. A outra, naturalmente, são a qualidade da instrução, a capacidade de liderança e criatividade dos que a oferecem, e a capacidade dos indivíduos que se beneficiam do esforço total.

Se essas duas partes se combinam, os estudos no exterior podem oferecer maior contribuição, não apenas para o desenvolvimento nacional, como também para a "adaptação e mudança educacionais" que, como já se sugeriu, é o principal desafio com que se defronta hoje em dia o planejamento educacional.

## APÊNDICE

As cinco tabelas que se seguem, selecionadas de *Statistics of Students Abroad, 1962-68*, ilustram as

principais tendências nos estudos no exterior durante o período mencionado.

TABELA 1 — Estudantes estrangeiros matriculados, segundo as principais regiões em que estudam (números absolutos e porcentagens)

PRINCIPAIS REGIÕES DE ESTUDO	1 9 5 0		1 9 5 5		1 9 6 0		1 9 6 5		1 9 6 8	
	Número absoluto	%	Número absoluto	%	Número absoluto	%	Número absoluto	%	Número absoluto	%
TOTAL MUNDIAL <sup>1</sup>	107.589	100,0	149.590	100,0	237.503	100,0	349.393	100,0	428.883	100,0
África	7.100	6,6	10.331	6,9	18.238	7,7	27.048	7,7	28.555	6,7
América do Norte	33.873	31,5	42.166	28,2	62.095	26,1	96.623	27,7	143.881	33,5
América do Sul	8.218	7,6	8.928	6,0	10.549	4,4	15.168	4,3	16.147	3,8
Ásia	8.005	7,4	14.091	9,4	23.991	10,1	50.961	14,6	66.907	15,6
Europa e URSS	49.844	46,3	72.012	48,1	117.125	49,3	151.485	43,4	164.665	38,4
Oceania	549	0,5	2.062	1,4	5.505	2,3	8.108	2,3	8.728	2,0
(Estados Árabes)	(8.155)	(7,6)	(11.443)	(7,6)	(21.210)	(8,9)	(40.338)	(11,5)	(47.602)	(11,1)
(América Latina)	(9.090)	(8,4)	(10.325)	(6,9)	(12.286)	(5,2)	(17.798)	(5,1)	(21.242)	(5,0)
Países desenvolvidos	85.713	79,7	118.480	79,2	188.131	79,2	262.947	75,3	324.763	75,7
Países em desenvolvimento	21.876	20,3	31.110	20,8	49.372	20,8	86.446	24,7	101.120	24,3

<sup>1</sup> Não incluídos 11 países de estudo: África do Sul, Brasil, China, Ilhas Fiji, Jamaica, Peru, República Democrática da Alemanha, República Popular Democrática da Coreia, República Democrática do Vietnã, Rodésia do Sul e Venezuela, dos quais não se dispunha de dados

FONTE: Tabelas 1 a 5, selecionadas dos Capítulos 2 e 3 de Statistics of students abroad, 1962-68, Paris, Unesco, 1972.

TABELA 2 — Estudantes matriculados no exterior, em relação ao total de estudantes nacionais (no próprio país ou no exterior)

PRINCIPAL REGIÃO DE ORIGEM	1962	1965	1966	1967	1968
<b>TOTAL MUNDIAL<sup>1</sup></b>					
Total dos estudantes matriculados	12.768.185	16.939.010	18.870.512	20.345.808	21.908.526
dos quais: matriculados no exterior	248.103	328.706	358.334	380.719	407.315
% desses sobre o total	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
<b>ÁFRICA</b>					
Total dos estudantes matriculados	180.031	257.949	266.549	276.334	298.123
dos quais: matriculados no exterior	31.412	41.329	43.123	44.616	45.666
% desses sobre o total	17,4	16,0	16,2	16,1	15,3
<b>AMÉRICA DO NORTE</b>					
Total dos estudantes matriculados	4.422.922	5.877.790	6.767.943	7.332.164	7.969.409
dos quais: matriculados no exterior	33.336	42.402	47.875	52.882	57.069
% desses sobre o total	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
<b>AMÉRICA DO SUL</b>					
Total dos estudantes matriculados	275.115	349.350	369.283	400.543	424.642
dos quais: matriculados no exterior	8.513	11.834	12.759	14.091	14.694
% desses sobre o total	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5
<b>ÁSIA</b>					
Total dos estudantes matriculados	2.780.346	3.775.035	4.262.895	4.710.104	5.173.903
dos quais: matriculados no exterior	104.215	143.865	156.683	164.786	178.087
% desses sobre o total	3,7	3,8	3,7	3,5	3,4
<b>EUROPA E URSS</b>					
Total dos estudantes matriculados	4.984.875	6.513.198	7.020.356	7.431.352	7.832.376
dos quais: matriculados no exterior	61.243	71.850	76.585	81.057	86.062
% desses sobre o total	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1
<b>OCEANIA</b>					
Total dos estudantes matriculados	124.896	165.688	183.486	195.311	210.073
dos quais: matriculados no exterior	2.321	2.832	3.357	3.620	3.840
% desses sobre o total	1,9	1,7	1,6	1,9	1,8
<b>(ESTADOS ÁRABES)</b>					
Total dos estudantes matriculados	(211.678)	(316.912)	(328.243)	(341.569)	(369.847)
dos quais: matriculados no exterior	(38.259)	(60.020)	(64.170)	(67.389)	(71.818)
% desses sobre o total	(18,1)	(18,9)	(19,5)	(19,7)	(19,4)
<b>(AMÉRICA LATINA)</b>					
Total dos estudantes matriculados	(434.686)	(572.958)	(609.859)	(667.137)	(728.578)
dos quais: matriculados no exterior	(20.816)	(26.440)	(29.847)	(34.596)	(35.994)
% desses sobre o total	(4,8)	(4,6)	(4,9)	(5,2)	(4,9)
<b>ORIGEM DESCONHECIDA</b>					
Estudantes matriculados no exterior	7.063	14.594	17.952	19.667	21.897

<sup>1</sup> Veja na nota da Tabela 1 os países de estudo não incluídos.

TABELA 3 — Fluxos de estudantes entre países desenvolvidos e em desenvolvimento

ESTUDANTES MATRICULADOS	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Total de estudantes matriculados no exterior <sup>1</sup>	266.118	299.534	328.175	349.393	379.678	403.369	428.883
Originários de países desenvolvidos	91.848	100.931	107.032	110.125	119.329	126.430	135.542
Matriculados em países desenvolvidos	83.151	90.531	95.187	98.188	107.077	113.507	120.554
Matriculados em países em desenvolvimento	8.697	10.400	11.845	11.937	12.252	12.923	14.988
Originários de países em desenvolvimento	167.207	189.684	209.858	224.674	242.397	257.272	271.444
Matriculados em países desenvolvidos	123.464	134.350	146.806	152.575	165.770	176.610	188.125
Matriculados em países em desenvolvimento	43.743	55.334	63.052	72.099	76.627	80.662	83.319
Origem desconhecida	7.063	8.919	11.285	14.594	17.952	19.667	21.897
Fluxos totais entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento	132.161	144.750	158.651	164.512	178.022	189.533	203.113
Fluxos de países desenvolvidos para países em desenvolvimento	8.697	10.400	11.845	11.937	12.252	12.923	14.988
Fluxos de países em desenvolvimento para países desenvolvidos	123.464	134.350	146.806	152.575	165.770	176.610	188.125
Resultado líquido dos fluxos	114.767	123.950	134.961	140.638	153.538	163.687	173.137

<sup>1</sup> Veja na nota da Tabela 1 os países de estudo não incluídos.

TABELA 4 — Países que mais recebem estudantes estrangeiros

1962				
PAÍSES	ORDEM	NÚMERO DE ESTUDANTES	% <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>
Estados Unidos	1	64.705	24,3	1,5
Rep. Fed. da Alemanha	2	24.177	9,1	7,2
França	3	23.089	8,7	8,2
URSS	4	14.400	5,4	0,5
Reino Unido	5	14.020	5,3	11,4
Áustria	6	10.522	4,0	23,0
Argentina	7	10.105	3,8	5,2
Rep. Árabe Unida	8	9.307	3,5	7,1
Canadá	9	8.518	3,2	6,0
Suíça	10	8.200	3,1	31,9
Santa Sé	11	6.421	2,4	99,9
Austrália	12	6.400	2,4	6,2
Filipinas	13	5.395	2,0	1,5
Síria	14	5.088	1,9	24,8
Japão	15	4.896	1,8	0,6

  

1968				
PAÍSES	ORDEM	NÚMERO DE ESTUDANTES	% <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>
Estados Unidos	1	121.362	28,3	1,6
França	2	36.500	8,5	7,2
Rep. Fed. da Alemanha	3	26.783	6,2	6,2
Líbano	4	18.811	4,4	56,0
Canadá	5	17.424	4,1	6,5
Reino Unido	6	16.154	3,8	7,3
URSS	7	16.100	3,8	0,4
Rep. Árabe Unida	8	16.008	3,7	8,9
Argentina	9	12.590	2,9	4,6
Filipinas	10	11.300	2,6	1,7
Japão	11	10.031	2,3	0,7
Áustria	12	8.874	2,1	17,9
Suíça	13	8.858	2,1	23,2
Bélgica	14	7.200	1,7	6,8
Austrália	15	7.104	1,7	4,3

<sup>1</sup> Porcentagem sobre o total mundial de estudantes estrangeiros.

<sup>2</sup> Porcentagem sobre a matrícula total do país (no país e no estrangeiro).

TABELA 5 — Países que mais enviam estudantes ao exterior

1962				
PAÍSES	ORDEM	NÚMERO DE ESTUDANTES	% <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>
Estados Unidos	1	12.536	4,7	0,3
Formosa	2	11.338	4,3	20,5
Índia	3	10.233	3,8	1,4
Rep. Fed. da Alemanha	4	9.709	3,6	3,0
Grécia	5	9.548	3,6	21,7
Irã	6	8.920	3,4	26,9
Canadá	7	8.317	3,1	5,9
Jordânia	8	8.156	3,1	85,3
Itália	9	6.351	2,4	2,8
Peru	10	5.721	2,1	...
França	11	5.677	2,1	2,1
Malásia	12	5.524	2,1	37,3
Palestina (refugiados)	13	5.500	2,1	100,0
Reino Unido	14	5.500	2,1	4,8
República da Coréia	15	5.304	2,0	4,0

  

1968				
Formosa	1	21.832	5,1	13,5
Jordânia	2	21.552	5,0	84,2
Estados Unidos	3	20.489	4,8	0,3
Canadá	4	15.061	3,5	5,6
Índia	5	13.646	3,2	0,9
Síria	6	12.121	2,8	30,0
Irã	7	11.740	2,7	16,8
Palestina (refugiados)	8	10.593	2,5	100,0
Reino Unido	9	10.480	2,4	4,9
Rep. Fed. da Alemanha	10	10.077	2,3	2,4
Grécia	11	9.784	2,3	10,8
Hong Kong	12	9.436	2,2	40,2
República da Coréia	13	9.283	2,2	5,1
França	14	8.991	2,1	1,8
Itália	15	8.962	2,1	2,1

<sup>1</sup> Porcentagem sobre o total mundial de estudantes estrangeiros.

<sup>2</sup> Porcentagem sobre a matrícula total do país (no país e no estrangeiro).

## PUBLICAÇÕES DA FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS

### CADERNOS DE PESQUISA

- Revista trimestral de estudos e pesquisas em educação, publica-se em março, junho, setembro e dezembro.
  - Já saíram de nº 1 (julho/1971) a nº 22 (setembro/1977)
  - Contém uma seção sobre *Planejamento Educacional*, em que edita, a cada número, um dos trabalhos publicados pelo I.I.P.E. (Instituto Internacional de Planejamento Educacional) na série "Fundamentos do Planejamento Educacional".
  - Edita, ocasionalmente, *Suplementos Bibliográficos* sobre assuntos específicos, de que já saíram:
    - nº 1 — Levantamento preliminar sobre a situação da mulher brasileira.
    - nº 2 — Bibliografia sobre análise de conteúdo em livros para crianças e jovens.
- Assinatura para 1977: 200,00; avulsos: 50,00, pelo correio: 55,00.*
- Suplemento Bibliográfico: 18,00; pelo correio: 20,00.*

### SÉRIE PESQUISAS EDUCACIONAIS

- Dados e pesquisas sobre educação.
  - Volumes disponíveis:
    - nº 1 — Estudo de algumas características sócio-culturais de candidatos ao ingresso em escolas de nível superior.
    - nº 5 — O emprego público e o diploma do curso superior.
    - nº 6 — Candidatos ao concurso vestibular da área biológica em São Paulo.
- Exemplar: 18,00, pelo correio: 20,00.*

### SÉRIE PROFISSÕES

- Monografias sobre carreiras profissionais, baseadas em pesquisas sobre os respectivos cursos de formação e destino profissional dos formados.
  - Volumes disponíveis:
    - nº 1 — Química
    - nº 4 — Geologia
- Exemplar: 18,00, pelo correio: 20,00.*

### SÉRIE SIMPÓSIOS

- Comunicações feitas por ocasião de simpósios organizados pela Fundação Carlos Chagas e realizados durante reuniões anuais da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência.
  - Volumes disponíveis:
    - nº 2 — Simpósio sobre pesquisa para o planejamento educacional.
    - nº 3 — Simpósio sobre planejamento da educação.
- Exemplar: 28,00, pelo correio: 30,00.*

### OUTRAS PUBLICAÇÕES

- Celso Ferretti — *Avaliação de um programa de formação escolar e profissional* (Tese de mestrado em Psicologia apresentada à PUC-SP, em 1974), (mimeo.)
  - Exemplar (2 vol.): 80,00 pelo correio: 90,00.*
- Nícia M. Bessa — *University entrance examinations in Brazil: Measurement procedures* (Comunicação feita na Reunião Anual da AERA, Washington, mar/abr 1975).
  - Exemplar: 15,00, pelo correio: 18,00.*

### CONJUNTO "PROGRAMA ALFA"

- Material relativo ao "Programa Alfa" (descrito em artigo de Ana Maria Poppovic, in *Cadernos de Pesquisa* nº 21): conjuntos de textos para professor e aluno, e material concreto para alfabetização e aprendizagem de matemática. (Edição da Divisão de Educação da Abril S.A.)
  - Exemplar: 300,00, pelo correio: 325,00*

*Catálogo completo das publicações mediante solicitação a: Setor de Edições DPE/Fundação Carlos Chagas — Caixa Postal 11.478 — 01000 São Paulo, SP. Pedidos por correio acompanhados de cheque nominal a FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS.*