

PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: FUNÇÃO DO CONSULTOR

ADAM CURLE

PREFÁCIO

Apreciará este opúsculo todo aquele que, numa noite de sábado, nos trópicos, se vir confinado num quarto de hotel, com alguma indisposição física e sem cartas de casa, imaginando como poderia ser útil ao país, ao qual veio procedente de outra parte do mundo, para servir como consultor. O ensaio de Adam Curle proporcionar-lhe-á certo conforto e sábias diretrizes. Ao jovem perito, que se prepara orgulhosamente para sua primeira missão de consultor, o opúsculo proporcionará uma advertência e, se ele for do calibre de que são feitos os verdadeiros consultores, uma visão mais humilde e mais humana de sua tarefa, dessa "função complexa, dúbia e desordenada em que se pode passar facilmente por emoções inesperadas".

Muitos livros sobre planejamento educacional manipulam fatos, cifras, tendências e teorias com fria indiferença, e o administrador, o planejador e o consultor passam a ser figuras apagadas que aparecem em segundo plano. Solicitou-se ao autor que ignorasse as complexidades técnicas do planejamento e se concentrasse nos problemas especiais do consultor que coloca sua experiência e habilidades especiais à disposição daqueles cuja responsabilidade é planejar a educação num país que não é o seu.

Adam Curle está admiravelmente talhado por temperamento, treinamento e experiência — e, posso acrescentar, por seu estilo literário — para levar a cabo essa tarefa. Antropólogo estudioso, realizou pesquisas no Artico e Oriente Médio e foi, sucessivamente, conferencista sobre psicologia social em Oxford, professor de educação e psicologia na Universidade de Exeter, consultor em questões sociais junto ao governo de Paquistão, professor de educação

na Universidade de Ganda e diretor do Centro de Estudos Educacionais e Desenvolvimento em Harvard. Atualmente, é professor de educação e desenvolvimento na Graduate School of Education, de Harvard, e pesquisador associado no referido Centro. Foi consultor do governo de Paquistão na elaboração dos aspectos sociais e educacionais de três de seus planos quinquenais e exerceu as mesmas atividades na Libéria. Acha-se atualmente empenhado no estudo do conflito e teve certa experiência direta de recentes situações de tensão na Índia, Paquistão e Nigéria. Quando diretor do Centro de Harvard, esteve ligado, direta ou indiretamente, a operações de planejamento educacional em muitos outros países.

O professor Curle é autor de grande número de ensaios em seus vários campos de estudo. Seus dois livros, *Educational strategy for developing societies* e *Planning for education in Paquistán: a personal case study*, à semelhança deste ensaio, expõem uma visão de largos horizontes, a par da compreensão realística dos homens e mulheres que se estão esforçando por alcançá-los.

Seria um erro considerar este opúsculo como uma espécie de indulgente adendo aos sérios tratados sobre assessoria técnica e planejamento. Atitudes e relações pessoais encontram-se no âmago da assessoria técnica e, para o homem que tenha de executar planos, as obras sobre planejamento educacional têm, às vezes, um ar de fantasia por ignorarem exatamente as verdades sobre as quais Adam Curle aqui insiste.

C.E. Beeby
Coordenador geral da série

Variedades de consultores

Este opúsculo versa mais sobre o papel e a função do consultor em questões de planejamento educacional, do que sobre as técnicas da profissão; estas não diferem muito das de outros consultores de planejamento ou, realmente, dos consultores em geral. É claro que há grandes diferenças no conteúdo do conhecimento e na bagagem de experiências entre os vários planejadores. Mas a maioria dos homens que vêm do estrangeiro para atuar como consultor em algum setor do governo de outro país — pois é sobre esses que versará o presente estudo — encontra situações semelhantes ao tratarem de suas várias tarefas, vê-se às voltas com o mesmo tipo de dificuldades e soluciona seus problemas através dos mesmos processos.

Surgiu no cenário mundial, ao fim da Segunda Grande Guerra, um novo tipo de profissional: o consultor técnico, aquele que possui (ou que se supõe possuir) certa habilidade de que um país estrangeiro tem necessidade. Até recentemente, as nações do mundo enviavam umas às outras diplomatas e homens de negócios. A esses, temos que acrescentar agora uns 50.000 especialistas em assistência técnica. É interessante notar que esses elementos, com suas vistas voltadas para o desenvolvimento, quase substituem, agora, o administrador colonial virtualmente extinto. Observa-se isso especialmente no caso dos antigos territórios da França, onde trabalha cerca de metade do efetivo mundial de consultores técnicos.

Esses consultores vêm de fontes variadas, de órgãos internacionais, de programas de ajuda multilateral e unilateral (USAID, por exemplo, e Plano Colombo), de fundações, igrejas e empresas. Alguns são elementos profissionais que estão fazendo carreira, por exemplo, no Banco Mundial; outros, licenciados por universidades e ministérios de seus próprios países. Alguns estão encarregados de funções por um período de dois ou três anos; outros dispõem de poucas semanas para realizar suas tarefas. As tarefas que têm de executar são quase tão variadas quanto a série de conhecimentos humanos. Há consultores sobre planejamento econômico e criação de aves domésticas, sobre controle demográfico, medicina preventiva, irrigação, agricultura, construção de barragens e política fiscal; sobre comunicações, fertilizantes, controle de enchentes, reorganização administrativa; sobre construção de fossas, planejamento urbano, extração de minérios e comércio exterior. No campo da educação, os consultores opinam

sobre o desenvolvimento de currículos em diferentes assuntos, sobre construção de escolas, alfabetização, educação de adultos, financiamento de estabelecimentos de ensino, educação de professores, ensino de ciências, ensino vocacional e técnico, produção de livros didáticos e, naturalmente, planejamento. Uma relação completa não seria possível, nem desejável, pois pareceria limitar a série de importantes atividades no setor de assistência educacional. Basta dizer que elas se estendem desde os aspectos mais amplos na elaboração de políticas até as mais detalhadas peculiaridades de processos e práticas na sala de aula.

Variam também os lugares em que os consultores trabalham. Alguns permanecem em confortáveis salas de suas embaixadas ou de órgãos internacionais, donde saem, vez ou outra, para visitar seus colegas do país anfitrião; outros trabalham num ministério ou departamento, atuando mais como auxiliares do governo local do que de seu próprio país; há os que ficam na capital, outros nas províncias, e há também os que se encontram em regiões pouco confortáveis, em áreas de desenvolvimento, em fazendas experimentais ou em escolas-modelo. Diferem as opiniões quanto ao mérito das diferentes posições. Se o consultor opera de um órgão alienígena, tem a vantagem de desligamento. Não está sujeito às pressões e tensões diárias que afetam o ministério ou a comissão de planejamento com nociva influência sobre as questões em andamento. Por outro lado, não lhe é fácil estabelecer boas relações com os colegas no país anfitrião a menos que participe constantemente de suas tarefas cotidianas; ele não é parte do sistema e, por conseguinte, não pode compreendê-lo com facilidade nem atuar eficazmente através dele. Se o consultor está fora da estrutura governamental, precisa ter algum canal através do qual possa agir e que corresponda ao do homem que esteja trabalhando com ligação mais estreita com o sistema. O "canal" pode ser um colega em sua embaixada ou outro membro do mesmo órgão internacional. Mas esse arranjo, conquanto não seja muito satisfatório, é infinitamente superior ao do homem que estivesse fisicamente presente num ministério sem ter, entretanto, qualquer ligação institucional com ele. Conheci pessoas desafortunadas nessa posição (sua indicação deu origem ao tipo de erros que mencionaremos mais adiante). Esses indivíduos iam sistematicamente ao trabalho dia após dia, liam os documentos oficiais, esperavam visitantes que jamais apareciam e procuravam obter uma audiência

com o ministro, que estava sempre ocupado. Ao término de seu período de permanência, escreviam um relatório (depois de lutar várias semanas para conseguir os serviços de uma datilógrafa), o qual jamais seria lido.

Uma posição ideal para o consultor ligá-lo-ia diretamente ao trabalho do governo a que estivesse orientando, ao mesmo tempo que lhe daria certa independência, o que o impediria de ficar demasiado subordinado a ele. Existem, naturalmente, muitos modelos para tais relações, dependendo das circunstâncias locais. Pode-se citar um arranjo que funcionou muito bem em seu contexto. Um grupo de consultores, financiados por uma fonte estrangeira, trabalhava em um órgão de planejamento. Dentro dele, trabalhavam estreitamente ligados com seus colegas locais; na realidade, arcavam diretamente com grande parte da responsabilidade do trabalho do referido órgão. Até mesmo representavam-no nos entendimentos com os governos das províncias, ou com os órgãos internacionais. Ao mesmo tempo, os consultores formavam um grupo que se reunia fora da sede do órgão, a fim de discutir importantes questões sobre diretrizes. Como eram independentes do governo, era-lhes mais fácil tecer francamente seus comentários, mas por serem aceitos como participantes ativos no trabalho do órgão, seus comentários raramente causavam ressentimento.

Outro fator importante que afeta o desempenho do consultor é a extensão de seu período de permanência. Diz-se que nenhum consultor deveria depender menos de três anos ou mais de quatro num só lugar. No primeiro ano, comete constantemente erros e produz mais dificuldades do que resultado; no segundo, trabalha mais eficazmente, pois estabeleceu boas relações com as pessoas na administração, mas somente em parte compensa os erros e desperdícios do primeiro ano; somente no terceiro ano é que começa realmente a dar alguma contribuição; se permanece mais de quatro anos, perde contato com suas bases profissionais anteriores e fica tão ligado ao país que perde seu acervo de objetividade. Isso é, sem dúvida, um ponto de vista muito exagerado e algo cívico, mas serve para ilustrar os diferentes caracteres da nomeação para uma tarefa a longo prazo e a curto prazo, quando o consultor se encontra apenas há poucas semanas ou meses em sua função. Há, entretanto, um lugar importante para o consultor a curto prazo, cuja tarefa consiste em analisar determinado projeto ou proposta. Embora esteja sujeito às mesmas dificuldades de todos os consultores, sua tarefa é, via de regra, mais definida e sua função mais clara do que a do coordenador a longo prazo, cujos termos de referência consistem simplesmente em "aconselhar". Os riscos de ordem social e psicológica ficam, por conseguinte, reduzidos.

A maneira pela qual a tarefa de consultoria pode ser desempenhada depende, portanto, em grande medida, de todos estes fatores: da competência profissional do consultor, do prazo de sua permanência, do tipo de apoio que tem e do lugar onde trabalha. Um perito em economia relativa à expansão educacional, que tenha vindo participar, por dois meses, da comissão de planejamento, a fim de avaliar o setor educacional do plano de desenvolvimento nacional terá a exercer um papel muito diferente do de um especialista em problema de leitura, contratado para trabalhar, durante dois anos, com o corpo docente de uma instituição de treinamento de professores.

Para se ter uma compreensão mais clara de grande parte do que se segue, darei uma breve descrição do que o consultor realmente faz. Se está ligado a um órgão ou ao departamento de um ministério responsável pelo planejamento, pode fazer muito mais do que apenas contribuir para a relevante seção do plano quinquenal ou o que quer que seja. Ajuda a planejar para que o órgão receba informações, executa — ou arranja para que se executem — importantes inquéritos e pesquisas, estuda a maneira pela qual o planejamento está sendo posto em ação, viaja pelo país a fim de se colocar a par dos recentes desenvolvimentos, negocia com os órgãos de ajuda estrangeira, participa de discussões sobre o orçamento, analisa os projetos submetidos à organização de planejamento e referentes a financiamento, mantém-se em contato com pesquisas acadêmicas pertinentes ao planejamento, revê constantemente suas estimativas e projeções em conformidade com as alterações na situação econômica ou no governo; em síntese, empenha-se na vida tumultuosa de um funcionário público que esteja trabalhando sob grande pressão. Aqueles que julgam que o planejador vive numa torre de marfim às voltas com idéias transcendentais, de onde, a cada cinco anos, acena com um novo plano, mudam rapidamente de idéia quando se vêem envolvidos no processo. Vou tratar principalmente das pessoas que vão como consultores junto a órgãos cujos funcionários executam essa espécie de trabalho.

Existem, porém, outros tipos de consultores. São geralmente pessoas trazidas para trabalhar sobre aspectos algo especializados do desenvolvimento planejado de, digamos, treinamento técnico, ou ensino científico. Talvez eles não se envolvam em muitos aspectos do planejamento, embora suas relações com os colegas locais (a que dedicarei muita atenção) não serão muito diferentes: nunca é possível, neste campo, separar inteiramente a função técnica da social ou psicológica, pois, a menos que o homem se adapte inteiramente a seu ambiente, seu desempenho técnico estará falho.

O consultor e os "aconselhados"

Uma situação compartilhada pela maioria dos consultores, qualquer que seja sua tarefa, é a que diz respeito à atitude dos nativos do país anfitrião. Essa atitude vai desde a hostilidade até a desconfiança e esperançosa ambivalência — e talvez até mesmo, em alguns casos excepcionais, até o prazer. Apresso-me a acrescentar ser esta a primeira reação ao novo consultor; isso, porém, não impede que ele acabe sendo aceito e se torne benquisto. Mas a primeira reação é geralmente negativa e, isto, por motivos muito compreensivos.

Antes de tudo, a própria função do consultor é uma espécie de insulto velado. Pressupõe que as pessoas, às quais seu parecer se destina, não se acham adequadamente preparadas para executar direito suas próprias funções e, na pior das hipóteses, são obtusas e incompetentes. Certamente é verdade que a maioria dos altos funcionários tem consultores para orientá-los em questões técnicas que dificilmente se poderia esperar que eles compreendessem por si sós, mas esses consultores são, por assim dizer, seus subordinados. O consultor que chega, através de um programa de assistência técnica, está em posição muito mais elevada em relação às pessoas com quem vai trabalhar. Frequentemente, possuem, por exemplo, um grau acadêmico mais alto que eles, geralmente recebe maior remuneração e seu padrão de vida está muito além do que é possível a seus colegas locais. Isso não contribui para facilitar sua aceitação; mas a dificuldade ainda aumenta com a circunstância de o consultor vir geralmente (pelo menos em sua primeira viagem) como alguém que pouco conhece do país no qual veio servir como consultor. Faz muitas vezes comentários que parecem tolos ou oriundos da ignorância. "Que é que ele tem para oferecer?" pensam os elementos congêneres locais, que o recebem delicadamente e ouvem suas opiniões irrelevantes baseadas em conhecimentos errôneos sobre o país. "Que tem feito para justificar seu alto *status* como consultor ou a opulência em que vive?" Esses sentimentos podem agravar-se porque o consultor, irrefletidamente deixando de atentar para as cortesias sociais, ou nervosamente ansioso por causar uma boa impressão logo de início, ou por ambas as coisas, mergulha precipitadamente em problemas que ainda não compreende.

Uma das barreiras que se interpõem entre o consultor e as pessoas com as quais ele tem que aprender a trabalhar é a razão que sua nomeação oculta. Alguns são nomeados pelo capricho de um ministro que quer um perito para determinados assuntos. Mas a escolha e a nomeação de um consultor pode levar meses — que poderá acontecer se o ministro deixar o cargo? Seu sucessor, que talvez tenha interesses completamente diferentes, ver-se-á carregando um consultor que não lhe apraz. Sabe-se de casos de

consultores serem nomeados na esperança de poderem desacreditar algum funcionário hostil ao ministro ou, pelo menos, enfraquecer-lhe a influência. É desnecessário dizer que isso dificilmente contribui para o estabelecimento de relações harmoniosas no trabalho. Alguns consultores são nomeados em razão da pressão que certo representante de prestígio de algum órgão ou fundação exerceu sobre o governo. Outros, porque a obtenção de certo material ou de assistência financeira depende da aceitação de um consultor. Alguns são nomeados devido ao "status" que um ministro adquire por ter grande número de consultores, embora não os deseje nem necessite. Soube de muitos consultores nomeados por causa de erros ou mal-entendidos, ou em razão de vagos acordos, há muito esquecidos, que, entretanto, acionaram o processo burocrático, o qual culminou em colocar inesperadamente, em praias estrangeiras, um consultor indesejado.

Talvez estes sejam exemplos extremados e deprimentes. O que inicialmente ocorre mais comumente entre consultor e aconselhados é que estes resistem à idéia de que necessitam de assessoramento ou, pelo menos, têm alguns sentimentos indefinidos a respeito — talvez quisessem a ajuda, mas não a pessoa que a dá. Talvez isso seja particularmente verdadeiro quando o país em questão foi anteriormente colônia, e o consultor vem de um país desenvolvido. Nesse caso, os aconselhados são muitas vezes demasiado sensíveis, têm a impressão de que o consultor está, de certo modo, perpetuando a tradição. Se ele é amável, consideram-no condescendente; se não é, acham-no arrogante. Basicamente, o relacionamento é difícil. Ninguém, a menos que tenha tomado a iniciativa na questão, aprecia a idéia de que alguém foi mandado para ensiná-lo a fazer seu trabalho. Claro que isso está longe de ser toda a história, mas é mais ou menos o que se percebe.

O juízo que se forma do consultor resulta, em parte, da idéia que ele forma de si próprio. O consultor novato — talvez se possa generalizar — aborda sua nova função com um misto de temor e orgulho. Orgulha-se de sua habilidade e inteligência, que levaram à sua escolha como uma espécie de embaixador técnico. Seria menos humano se não julgasse que as autoridades haviam demonstrado um julgamento acertado ao escolhê-lo. Sua ansiedade resulta de que vai enfrentar uma situação desconhecida. A maneira pela qual um homem responde a essa combinação de sentimentos é questão de temperamento. Um se mostra cauteloso e sereno; outro é agressivo e até mesmo prepotente, procurando persuadir os outros — e talvez a si próprio — de que pode realmente desempenhar sua tarefa. Esta última reação naturalmente aumenta a hostilidade dos elementos locais. Mas, independentemente de como reage nesse sentido, o consultor novato comum espera ser mais importante do que geralmente

é. Imagina, à medida que o avião singra os ares rumo a seu ponto de destino, que será saudado entusiasticamente por alto funcionário do governo, será ouvido com deferência, terá acesso imediato ao ministro e será entrevistado pela imprensa. Quando as coisas resultam completamente diferentes, como quase sempre acontece, talvez sinta certo desapontamento ou mesmo ressentimento por sua capacidade não ser devidamente apreciada. O que estamos dando a entender aqui é que as falsas expectativas do novo consultor poderão, até certo ponto, impedir o desenvolvimento de suas relações com os colegas locais. Mas não devemos ser tão pessimistas e a ponto de admitir que as pressuposições do consultor só conduzem a sentimentos de amor-próprio ofendido. Muitos peritos em assistência técnica sentem-se atraídos à profissão porque a vêem como uma oportunidade de colaborar num dos problemas mais prementes do mundo. Se por uma razão qualquer o consultor altruísta não é prontamente aceito, tem a impressão que sua boa vontade está sendo rejeitada.

O consultor experimentado — presume-se — geralmente venceu esses embaraços emocionais e intelectuais por meios que considerarei dentro em pouco. Se não venceu, sua disposição de espírito talvez se tenha tornado irascível com o desapontamento, em que ele exemplifica todas as qualidades antes imputadas a ele, talvez até sem visos de verdade. Isola-se e assume ar superior, traça leis, convicto do acerto de seu parecer e do pouco valor dos elementos aos quais o parecer se destina.

Empreguei vários termos para me referir à pessoa com a qual o consultor tem as mais estreitas relações de trabalho: aconselhado, congênere, colega local. É agora o momento de examinarmos mais claramente essa pessoa. Não me agrada o termo "aconselhado", a despeito de sua conveniência, porquanto traz consigo uma espécie de condescendência implícita. "Congênere" é melhor, porém ambíguo. "Colega" é igualmente ambíguo, mas prefiro-o por causa da dupla implicação: a de se trabalhar junto e a de igualdade.

É vital ter um colega local efetivo por duas razões: a primeira é que o consultor *nada pode fazer por si só*. Suas contribuições somente serão eficientes se forem canalizadas para o sistema através de alguém que seja propriamente parte dele, e, evidentemente, a melhor pessoa é o colega com o qual está em estreito contato e mantém relações amistosas. Segunda razão: o consultor tem necessidade de alguém a quem não só possa dar seu parecer, mas *também de quem possa receber opinião* relativa ao país e suas necessidades. Por essas razões, se o colega é muito mais jovem ou muito mais velho — alguém que, na realidade, não teria sido um colega, ou não muito chegado a ele, em seu próprio país — o relacionamento é insatisfatório. Contudo, o colega

do tipo certo poderá vir a ser um excelente colaborador do consultor. A troca de idéias e conhecimentos adquiridos em diferentes campos de experiência pode ser muito valiosa quando não existe tensão nas relações. O colega local pode muitas vezes empregar o consultor como um escudo técnico. Eu soube de vários casos de elementos locais que conseguiram a aceitação de suas normas, então objetos de controvérsia, apresentando-as como se fossem de seus consultores. Acontece também que muitas das recomendações feitas pelo consultor são as que colheu localmente. Ele tem que resolver se deve indicar a fonte, com isso reduzindo talvez seu impacto, ou se deve dar a entender que são suas, nesse caso prejudicando, talvez, as relações com seu congênere. Preferivelmente deverá estar muito chegado ao seu colega para poder discutir francamente a questão; não sendo assim, terá que guiar-se, em sua decisão, de acordo com as circunstâncias.

Há um grupo que é de opinião que o colega local deve ser, em certo sentido, aluno do consultor. Nesse particular, fala-se muito sobre "a função de treinador do assessor técnico" ou de "alguém ensinar tão bem que acaba perdendo o próprio emprego". Não há dúvida que existe um processo educativo, mas é mútuo. Nenhum consultor que foi coroado de êxito em seu trabalho regressa de sua missão sem que tenha aprendido tanto quanto ensinou. É também verdade que ensinando bem acabaríamos perdendo a função, mas isso simplesmente significa que, em colaboração com os congêneres, vencemos determinados problemas de desenvolvimento nos quais estamos interessados. Fazer algo mais explícito para "treinar" um colega contrariaria a espécie de relacionamento que estou sugerindo como fator central para uma parceria de trabalho eficaz.

Há outra escola de pensamento que é de opinião que o consultor não deve fazer qualquer trabalho de planejamento, ou o que quer que seja em que se deixe envolver. Ele está ali para debater os problemas com seu congênere, estudar problemas especiais, ser realmente útil em tudo que for possível, mas sem que, ele mesmo, realize o trabalho de planejamento propriamente dito. Os argumentos em favor desse papel são que o congênere jamais aprenderá por si próprio se se faz para ele a tarefa que lhe cumpre fazer, e que o especialista técnico de alto gabarito empenhado nas operações rotineiras de um órgão de planejamento semelha um médico especialista que desperdiça tempo fazendo curativos e aplicando injeções. Há algo em favor disso, mas na prática é difícil que dê certo. Se um colega está sobrecarregado, como quase sempre é o caso, não podemos especificar que o auxiliaremos numa coisa, mas não noutra. Agir assim prejudicaria a colaboração íntima no trabalho de que nasce pleno relacionamento de colegas. É claro que deve haver uma divisão de trabalho sensata, cada um fazendo o que

seja melhor e mais conveniente na ocasião. Naturalmente o consultor nem sempre tem muita escolha nessa questão. Talvez seu colega saiba perfeitamente bem o que deseja que ele faça. Nesse caso, deve ser grato porque isso demonstra que seus serviços são necessários. Provavelmente julgue que seus serviços não estão sendo usados à altura de sua capacidade ou como deviam, mas é bem possível que isso significa não ter ele, em seu trabalho, vencido alguns dos problemas que discutimos mais atrás.

Esses aspectos extremamente pessoais do papel do consultor talvez pareçam estranhos a um perito nomeado para "assessorar o governo da Ruritânia". Mas, afinal de contas, que é o governo em que está interessado? No contrato do consultor o governo figura como uma abstração. Na prática, é uma porção de gente de posições e funções diferentes, uma das quais é o canal através do qual o que o consultor tem a oferecer pode alcançar a nação. Assim, em último recurso, o governo significa para o consultor um só indivíduo. Provavelmente haja nisso certo exagero. O consultor, bem provavelmente tratará com muitas pessoas, algumas de mais idade, outras mais jovens, algumas com mais experiência e outras com menos, outras muito importantes e algumas figurando em grau muito inferior na hierarquia. Mas geralmente haverá — se não houver, seu trabalho de nada adiantará — um ou dois indivíduos, seus principais colegas, através dos quais ele se relaciona com o sistema como um todo.

Como o consultor concebe sua tarefa

Por melhor que tenha sido o treinamento do consultor em seu próprio país e por maior que tenha sido sua experiência lá, é evidente que, ao chegar a outro país para exercer suas funções, encontre condições inteiramente novas para o exercício de seu trabalho. Não há dúvida que certos elementos permanecerão idênticos, senão por que haveria necessidade de recorrer à colaboração de consultores? Mas a diferença em contexto cria grande diferença no conteúdo. Nesse sentido, há um ponto quase filosófico. O consultor sobre assuntos de supervisão, ou de inspeção ou desenvolvimento de currículo, tem que aprender que essas atividades são, forçosamente, diferentes, digamos, na África abaixo do Saara e na Europa Ocidental. Toda a ecologia social, política, histórica e econômica faz-nos ver que o que dá resultado na região rica de um continente provavelmente não surta efeito na região pobre de outro continente. Mas o infelizmente consultor naturalmente chega à conclusão de que, tendo sido escolhido em virtude de sua competência, tem que fazer juz à escolha. Se o país "A" não pode fazer o mesmo que faz o país "B", é seu dever ensinar-lhe como fazê-lo. É-lhe difícil reconhecer que "B" tem que agir diferentemente de "A", e que é sua tarefa adaptar e até mesmo mudar radicalmente as técnicas

e teorias de seu próprio país a fim de que possam ser empregadas num novo ambiente. É situação penosa porque, ao fazê-lo, se estará afastando de sua própria base intelectual. Os dogmas que lhe foram úteis durante tantos anos têm que ser postos de lado, e isso, para um profissional, é como se aparecesse desnudo perante o público.

Mas não é somente a natureza da tarefa a cumprir que é diferente; a própria estrutura do trabalho pouco tem a ver em comum com o que o consultor realizou anteriormente. Primeiro, ele é um consultor — função complexa, ambígua e mal definida que pode facilmente provocar conflitos emocionais. Segundo, geralmente ele tem de agir, pelo menos em parte, como administrador — função que talvez jamais exercera antes — e o que é mais ainda, atuando numa estrutura administrativa que lhe é estranha. Duas semanas são suficientes para que venha a sentir o impacto da confusão intelectual e dos empecilhos operacionais. Uma vez amainados a excitação e o interesse iniciais, torna-se inteiramente cômico de seus problemas e do caráter superficial de suas relações com seus colegas locais. A maioria dos indivíduos reage a essas circunstâncias com um estado de depressão. Cercados de problemas que não sabem resolver, sentem-se inúteis, não-desejados e profundamente desanimados.

A atitude mais construtiva é reexaminar tudo desde a base. Não é fácil, porquanto o consultor é obrigado a duvidar dos próprios fundamentos de sua vida profissional. Tinha-se na conta de — por exemplo — um perito em testes educacionais, mas ao perceber que não pode exportar sua competência tal qual é, vê-se forçado a especular sobre a relatividade de seus conhecimentos. Daí, a obrigação de reavaliar seus colegas locais, compreender a relevância do conhecimento que possuem e finalmente estabelecer relações verdadeiras de colega a colega ao invés de manter o relacionamento de um sentido único, de consultor a "aconselhado". Pessoas que passam por esse penoso processo de reajustamento costumam retrair-se, por assim dizer. Perdem a autoconfiança, mostram-se mais relutantes em expressar opiniões, sentem-se acabrunhadas e culpadas porque reconhecem sua impotência ante a situação que as confronta e que deviam resolver. Mas o ponto primordial: estão se esforçando por aprender, especialmente de seus anfitriões.

A reação oposta consiste em passar à ofensiva, a fim de resguardar sua auto-estima e segurança intelectual. O consultor que adota essa norma rejeita inteiramente a idéia de que o valor dos princípios e métodos depende do contexto em que são aplicados. Se determinado método deu resultado em seu país de origem, que é tão avançado (pelo menos é o que afirma), só pode ser o melhor para esse outro país ao qual veio, e que é subdesenvolvido. Declara que seu país possui o melhor sistema de ori-

entação (ou treinamento vocacional, ou administração de ensino, ou método de leitura). Muito bem, o maior benefício que poderá prestar ao país que o escolheu é implantar nele o sistema o mais firmemente possível. Se não dá resultado, o mal não está no sistema que foi coroado de êxito em Bonn, Milão, Chicago, Valparaíso, Tóquio, Nova Deli, Londres e Nairobi. Qualquer malogro — dirá — será devido à teimosia, à corrupção, à negligência e à estupidez do povo. Um homem que se defende dos assaltos da dúvida projetando seus malogros sobre os outros não sabe estabelecer relações normais de reciprocidade com seus colaboradores. Quanto mais ameaçado se sentir, tanto mais hostil se tornará para com o ambiente que o ameaça, e tanto mais o qualificará como mau, atrasado, ou deteriorado.

Confrontado com as dificuldades quase universais que tentei descrever, como se comporta o consultor? Se não se isola emocionalmente de seu ambiente, procura compreendê-lo. Seus olhos começam a abrir-se quando percebe que as pessoas às quais viera servir como consultor conhecem a situação muito mais do que ele — não apenas acerca do contexto social político, mas também acerca dos detalhes e das possibilidades no plano profissional. Nesse período de depressão e humildade, talvez pergunte a si próprio por que o mandaram àquele país. Mas, uma vez que estava ali, faria melhor em acomodar-se e procurar tranquilamente ser útil. Analisando novamente sua competência, talvez descubra que existem algumas pequenas tarefas que poderá levar a bom termo. Não formula mais propostas grandiosas e irrelevantes; entrega-se a essas funções sem brilho e, ao fazê-lo, cria com o colega, quase sem perceber, relações em que transparece autêntica colaboração. Quando o colega lhe telefona perguntando se pode ir vê-lo, pois tem um problema sobre o qual gostaria de ouvir-lhe a opinião, sente-se então feliz. Rompeu-se a barreira. Na realidade, a competência de consultor não é inútil; apenas precisa adaptar-se às tarefas existentes. Mas o que importa compreender é que essa competência não constitui algum grande segredo desvendado, ela está ali para completar a que já possui a gente do país, à qual terá também que se adaptar. A contribuição do consultor não consiste apenas de seu acervo profissional, mas também — o que não deixa de ser um paradoxo — daquela mesma coisa que poderá anular toda a sua contribuição: sua qualidade de estrangeiro. Se ele não estiver sincronizado com o país, pouco poderá fazer de útil, mas se está, o ser ele um alienígena poderá dar valioso sentido de imparcialidade a suas opiniões. E isso será muito apreciado desde que tenha conquistado o respeito de seus colaboradores.

Podia-se caracterizar toda essa fase inicial como a de "conquistar o direito de dar pareceres". Afi-

nal de contas seria presunçoso da parte de qualquer estrangeiro julgar que pode aparecer de um momento para outro num país e começar a ditar princípios. Ele somente é aceito depois que mereceu sê-lo; e isto significa que deve procurar, antes de tudo, ser útil. E pode sê-lo, passados os primeiros entusiasmos, ao reconhecer os limites de suas funções e ao esforçar-se por auxiliar os colegas que estão mais a par da situação que ele. Mas existe, nesse sentido, outra dimensão. O relacionamento "consultor-aconselhado" é de ordem técnica apenas a título secundário; antes de mais nada, é de ordem humana. Do mesmo modo que se dá com todas as relações entre pessoas, esse relacionamento leva tempo para amadurecer, pois confiança e compreensão mútua não se estabelecem do dia para a noite. Aqueles que recomendam que se proporcionem longos e muito detalhados esclarecimentos e instruções às pessoas que vão trabalhar no exterior tendem a esquecer que elas podem malograr ou ser bem sucedidas na medida em que estabelecem seu relacionamento humano, e um bom relacionamento pode levar meses. Há, entretanto, outra teoria que difere desta que acabamos de ressaltar, que o conhecimento que se tenha do povo e de sua cultura e o interesse que se demonstre nesse particular constituem importante ingrediente para o consultor competente. Algumas pessoas são de opinião não ser desejável nem desejado semelhante consultor. O que se deseja, segundo elas, é um elemento que possa dar informações inteiramente impessoais, sem que procure interpretar-las em termos de uma cultura que ele jamais poderá compreender suficientemente. Tanto melhor, pois, se ele não se sente atraído pelo país anfitrião, não procura aprender-lhe a língua e passa todo o seu tempo livre em companhia de seus compatriotas. Essa opinião, parece-me, traduz a reação para com consultores incompetentes ou condescendentes, ou que são ambas as coisas, por pessoas que, no passado, lhes ressentiram os erros, ou que muitas vezes, em questões técnicas, são superiores àqueles que vêm de fora para atuar como seus consultores. Convém lembrar que muitos dos "aconselhados" são mais inteligentes, mais bem treinados e, naturalmente, muito mais familiarizados com o cenário local do que os denominados consultores. Os esforços pretenciosos destes últimos para compreender as complexidades de uma civilização sutil e antiga podem ser julgados ridículos e, em certo sentido, insultantes para os colegas locais, os quais, talvez, se tenham formado na Universidade de Oxford ou nas de Harvard ou Sorbonne.

Ao dizer-se isso, é difícil acreditar que um esforço sério e inteligente para ligar-se mais ao país, no qual se esteja trabalhando, seja indesejável da parte dos consultores; não há dúvida que, em muitos casos, a chave do sucesso está justamente nesse esforço.

A função de aconselhar

Há consultores de toda espécie, desde simples técnicos encarregados de determinado trabalho e que, na realidade, não opinam sobre coisa alguma, até o perito que exerce grande influência à sombra de uma alta autoridade. Para fins de discussão geral, podemos omitir a *éminence grise**; é verdade que existe certo número deles, mas muito poucos são os peritos de ordem técnica, no sentido comum do termo, que se encontram ligados a um ou outro desses órgãos comuns.

Na realidade, há muita divergência sobre se o consultor deve verdadeiramente "aconselhar", no sentido de dizer às pessoas o que pensa deverem elas fazer, ou simplesmente limitar-se a expor quais, em sua opinião, seriam as conseqüências que poderiam advir das diferentes normas que adotassem; deveria ser um técnico ao invés de consultor? O principal argumento em favor do técnico é que um estrangeiro jamais pode conhecer todos os elementos de uma situação. Seja como for, as importantes decisões sobre diretrizes educacionais, como em outros domínios, geralmente são tomadas com fundamentos mais de ordem política do que técnica.

Nesse particular, nada há que possa preocupar decisão política é toda decisão visando o interesse geral do país ou um passo que se dá no sentido de atingir um objetivo nacional, que transcende os interesses de não importa qual o setor, seja ele o econômico, o industrial, o social ou o educacional. São decisões que ficam a cargo dos elementos tidos como os mais capazes para determinar quais as necessidades de um país, e ainda bem que existe um grupo capaz de tomar essas grandes decisões, pois quase sempre interesses setoriais se opõem uns aos outros. Alguns, por exemplo, desejam uma expansão rápida para o ensino primário, alegando que isso fortalecerá a unidade nacional e promoverá a modernização do país em seu aspecto político; os elementos responsáveis pela economia do país talvez objetarão que tal medida seria desastrosa para o tesouro; e os educadores lastimarão o provável rebaixamento do nível educacional. Todos esses pontos de vista são válidos, e será preciso um primeiro ministro ou um ministério dotado de grande sabedoria para encontrar uma sábia solução intermediária.

Outra consideração que deve pesar no espírito do consultor sobre planejamento educacional é que as decisões educacionais têm conseqüências que afetam profundamente a sociedade em seu todo. Decisões para se concentrar na qualidade ao invés de na quantidade poderão conduzir à ereção de rígidas barreiras de classe; desenvolver certos setores do

ensino em resposta às exigências da população é arriscar ao desemprego os elementos que forem diplomados. Quem pode prever as conseqüências de tais decisões quanto ao futuro do país?

Existe naturalmente o risco de o consultor dar um mau conselho, não por incompetência em sua função, mas por sua ignorância em questões de ordem política. Essa é uma razão por que jamais deve impor sua opinião quanto a diretrizes políticas. Cabe-lhe somente fornecer um parecer que possibilite o ministro, ou quem deva fazê-lo, a tomar uma decisão que considere ser a melhor. Pode também acontecer que o ministro julgue — se respeita o consultor — que seu parecer seja realmente um dos elementos em que as diretrizes do governo devem basear-se. Por conseguinte, no caso de ser perguntado, o consultor exporá francamente seu ponto de vista, frisando, porém, ser inteiramente pessoal, sem qualquer idéia de infalibilidade. Em questões de menor envergadura e de natureza mais técnica, como tamanho e localização de escolas, elaboração de programas, treinamento de professores, embora em alguns desses casos se apresentem aspectos políticos, o consultor será constantemente chamado para opinar. A vida ser-lhe-ia demasiado curta para que pudesse delinear todas as alternativas possíveis na solução de cada problema. Isso, porém, não importa, se está trabalhando em harmonia com seu colega local. Este o conhece e também a seu modo de pensar. Sabe que o consultor, como todo ser humano, tem suas manias e poderá, assim, avaliar-lhe o ponto de vista.

Mencionei que o consultor tem que conquistar o direito de emitir suas opiniões. Também deve conquistar o de ser um homem normal, com suas falhas como todas as demais pessoas, e não um observador frio e indiferente: tais indivíduos raramente conseguem identificar-se com sua missão, o que é essencial para o bom desempenho do trabalho a longo prazo.

A opinião pode, naturalmente, ser dada de um modo que auxilia ou contraria a pessoa que a recebe. O método denominado "conselho por analogia" muitas vezes tem-se revelado útil. Em vez de dar sua opinião sobre questões, das quais não está inteiramente informado, o consultor cita casos semelhantes ocorridos em seu próprio país — sobre os quais deve entender — ou em outros países cuja situação seja semelhante. Nesse ponto, ele poderá falar com segurança sobre o que deu bom resultado e sobre o que não deu, sobre quais as conseqüências que sobrevieram, sobre quais os problemas encontrados etc. Ao fazê-lo, deixa que o colega tire suas próprias conclusões e as aplique no país anfitrião. Com isso, evita o risco de irritá-lo por parecer dogmático e onisciente.

(*) Em francês, no original. *Sua Eminência parda*. Assim se referiam ao padre Joseph du Tremblay, conselheiro de Richelieu. (N. T.)

Há, talvez, certas tarefas que se enquadram mais que outras nas funções do consultor. Ele pode levar a efeito estudos ou escrever ensaios para uso do colega. De modo geral, é importante que o que escrever seja dirigido primeiro ao colega que julgará livremente qual o fim a dar-lhe. Se o consultor fizer circular seus escritos pode dar impressão de estar procurando ir além de suas atribuições e de deixar de lado o colega, o que prejudicaria as boas relações que sempre deve haver. A preservação desse importante relacionamento exige que o consultor trabalhe com o colega e em conformidade com suas normas.

Outra tarefa importante do consultor é colocar à disposição do colega qualquer conhecimento de matéria especializada ou de ordem técnica que possua. Isso é particularmente importante onde os elementos locais tenham pouca experiência em seu campo.

O consultor será também muito útil tecendo comentários — dentro de um espírito crítico amigável — sobre vários relatórios, documentos de trabalho e projetos de planos, baseando-se em suas várias experiências anteriores e formação. Sem discordar especificamente, está em posição de dizer como ele, na qualidade de estrangeiro, reage aos pontos levantados. Poderá indicar os erros e, novamente com estrangeiro, dar a entender como o público acolheria os documentos em questão.

Pode desempenhar um papel precioso, chamando a atenção para indivíduos ou publicações de valor em determinados setores do planejamento e colocando os colegas locais em contato com as pessoas e os órgãos competentes em outros países. Pode desempenhar a mesma espécie de função fornecendo-lhes informações sobre as diversas fontes de ajuda externa.

Conquanto essas sejam algumas de suas mais importantes tarefas, normalmente o consultor se verá mergulhado tão profundamente nos trabalhos cotidianos do órgão em que exerce suas atividades, que suas funções — como as de seu colega local — escapam a uma descrição precisa. Reuniões, conferências, compilação e análise de dados, redação de memorandos, debates e comentários sobre uma centena de casos e problemas, soluções a dar sobre situações imprevistas, tranquilizar o ministro, levantar o moral do colega, assistir a cerimônias oficiais de toda espécie, tudo isso o manterá ocupado muito além das horas regulamentares de seu trabalho. Em todas essas atividades, o bom consultor poderá ser útil quer como indivíduo quer como técnico.

Devemos, entretanto, mencionar certas dificuldades que surgem diretamente das boas relações estabelecidas entre o consultor e seu colega. Este tem seus próprios problemas: seus inimigos pessoais, a expectativa de promoção ou de aumentos salariais, a ambição de ser nomeado delegado em algum con-

gresso ou de fazer um estágio no estrangeiro. Quanto mais o consultor auxiliar o colega e defender-lhe os interesses, tanto maior o risco de estar talvez interpondo-se no caminho de algum outro membro local do organismo de planejamento: daí dever o consultor ter sempre de cuidar para que as boas relações que mantém com uma pessoa não prejudiquem as que mantém com outra.

Citei, de passagem, uma das atividades do consultor, qual seja a de redigir relatórios. Isso tem sua utilidade. Frequentemente se esquece que o relatório o protege contra qualquer possível deturpação posterior de suas idéias e opinião; o relatório serve de registro do que ele disse e fez. É também verdade que um relatório redigido na ocasião oportuna e judiciosamente difundido pode exercer considerável influência, mas é, por assim dizer, um risco que se corre, pois jamais pode substituir o constante fluxo de informações e a influência que resultam das boas relações entre o consultor e seu colega. É surpreendente o número de pessoas que crêem profundamente na força do relatório. Conforme declarei, este pode ser útil, mas apenas se não se fica somente nisso e se seu impacto inicial é seguido de uma série de providências para reforçá-lo, na forma de memorandos curtos, telefonemas e lembretes. Imagino que o interesse em redigir relatórios seja devido a ele parecer um meio fácil para as pessoas que estejam encontrando dificuldade em adaptar-se às funções de consultor. Muitas pessoas têm a ilusão de que, uma vez escrito e entregue o relatório, o problema estará solucionado. Mas, no planejamento, como na maioria das questões práticas, não é difícil pensar o que deve ser feito; a verdadeira dificuldade está em traduzir a idéia em ação.

A maioria das considerações que tecemos diz respeito a missões de prazo relativamente longo, nas quais o consultor teve tempo de integrar-se no ambiente e de estreitar relações com as pessoas e as administrações locais. É verdade que as pessoas mudam muito no decurso do tempo que levam para adaptar-se; a adaptação poderá ser mais rápida na segunda missão do que na primeira, se bem que conheci consultores que se afeiçoaram de tal modo às pessoas com as quais trabalharam da primeira vez que se sentiram incapazes de se adaptarem em qualquer outro lugar.

A maioria das missões de curta duração é, ou devia ser, de avaliação de determinado projeto ou proposta. Podem ser solicitadas a um órgão internacional, ao qual o consultor remete seu relatório ao invés de fazê-lo ao governo local; isso, naturalmente, elimina alguns problemas de relacionamento, e como o consultor, neste caso, dirige-se ao órgão internacional e não ao governo anfitrião, não há necessidade de preocupar-nos com esse particular. Algum outro representante do órgão é que tem a

tarefa de transmitir os dados do relatório ao governo interessado e de envolver-se no processo que estivemos considerando. Mas a situação será algo diferente se o relacionamento do consultor for com o governo do país.

Se ele foi nomeado simplesmente para verificar certos fatos, para que se pudessem tomar certas decisões, seus problemas são relativamente simples porquanto pode agir como um simples tecnólogo. Mas se há necessidade de que dê uma *opinião* deve considerar a possibilidade de ser ela impopular e de ser também errônea. O consultor de missão de curta duração goza a fama de dar decisões precipitadas. Aparentemente, parece irresponsabilidade, mas afinal de contas o infortunado homem tem que dizer algo, e talvez argumente que a pessoa recém-chegada vê a situação melhor que a que se acha há tempos no local. Contudo, o mais prático seria abster-se de dar uma opinião direta. Ele poderá perfeitamente alegar que sua função é auxiliar os outros a precisar suas próprias idéias e, nesse sentido, os métodos de comparação e analogia talvez sejam muito eficazes. Se o consultor de missão a curto prazo não for especificamente indispensável ao ministro ao qual foi enviado, suas possibilidades de realizar alguma coisa serão quase nulas. É verdade que poderá escrever um relatório, mas é bem provável que o faça mais por desengano de consciência.

Tudo isso ressalta a necessidade de o consultor, em missão de curto prazo, assegurar certo apoio ou continuidade para seu trabalho. Se ele não vai permanecer no país o tempo suficiente para assegurar que suas idéias exercerão certa influência, deve esforçar-se para que alguém continue seu trabalho e que tudo que possa oferecer de útil seja, pelo menos, ouvido. Cabe especialmente ao órgão que o nomeou tomar essa providência, mas no caso de não haver um substituto legal caberá ao próprio consultor procurar algum.

Há outro tipo de conselheiro a curto prazo, o qual se vê em situação especialmente difícil. É aquele a quem se tenha confiado uma tarefa de longo prazo. Com isso, quero referir-me a um trabalho de planejamento de grande envergadura, sujeito a todas as dificuldades que já citei, mas comprimido num curto espaço de tempo. Conheci pessoas que foram nomeadas por dois ou três meses como "consultores de assuntos educacionais" de órgãos de planejamento nacionais. A menos que essas pessoas sejam muito experientes, ou já conheçam o país, essas nomeações são quase sempre um grande erro.

Um dos riscos a que o consultor está facilmente sujeito é de estar em desacordo com as diretrizes do país no qual esteja trabalhando. Esse desacordo pode ir desde uma simples divergência em questões técnicas de pequena monta até a uma gran-

de aversão, por exemplo, pelos processos não-democráticos ou, mesmo, de opressão da parte das autoridades. Nesse caso, a única solução para o consultor é fazer as malas e partir. Antes de fazê-lo, deve, porém, ter certeza de que compreende realmente a situação, não está sendo induzido por má orientação ou preconceito, não se trata de um fenômeno temporário oriundo de uma crise e nada poderia ele fazer que pudesse modificá-lo se permanecesse em seu posto. Não é provável que um consultor sobre planejamento educacional possa fazer muita coisa que influa sobre as grandes questões de ordem nacional; contudo, poderá às vezes exercer algum papel que vá além de sua competência técnica. Justamente por ser estrangeiro, não estando ligado a qualquer partido ou facção, mas envolvido em questões pertinentes ao país e — é de esperar — sendo ouvido e respeitado, sua palavra pode ter grande importância. Os próprios processos de desenvolvimento e mudança criam suas próprias tensões, e o consultor sensato pode muitas vezes atenuar as dificuldades da transição. Haverá naturalmente muito casos em que nada poderá fazer, contudo não devemos subestimar a influência que pode exercer um homem imparcial e dotado de boa vontade.

Há outra dificuldade que pode afetar o consultor. O órgão para o qual trabalha talvez já tenha suas próprias idéias sobre vários problemas. Se elas colidem com a do consultor, ele terá que determinar se são triviais ou se são de tal porte que, em sua consciência, não as pode ignorar. Nesse último caso, sua alternativa é, presumivelmente resignar ou procurar mudar o ponto de vista do órgão ou continuar a agir a sua própria maneira — solução que poderá prejudicá-los, a ele e ao órgão.

Se for empregado por um órgão internacional, terá a obrigação de respeitar o conceito em que é tido esse órgão. Os órgãos internacionais devem ser extremamente cautelosos para não ofender os estados-membros, e os relatórios e declarações não devem ferir as suscetibilidades do país: o consultor deve estar atento a suas responsabilidades nesse sentido. Cumpre acautelar-se e evitar referências que possam refletir sobre qualquer estado-membro completamente à parte da área em que está trabalhando, deve evitar tudo que diga respeito a discriminação racial ou religiosa e abster-se de tomar partido em disputas entre estados-membros. Ocasionalmente considerará frustrador esse fato que é tão necessário. É, porém, um pequeno preço a pagar por uma cooperação internacional eficaz.

Existe certo problema de ordem moral com o qual o consultor poderá ver-se às voltas. Poderá julgar que as diretrizes educacionais com as quais esteja envolvido possam realmente provocar modificações profundas, de ordem política, que não haviam sido previstas pelos políticos que as tinham iniciado. Por exemplo, poder-se-ia admitir que a ge-

neralização do ensino primário num país em que estivesse no poder uma oligarquia absoluta seria lançar as sementes para a própria destruição dessa oligarquia. Assim, o consultor envolvido nesse objetivo educacional talvez estivesse visando um alvo diferente do do governo ao qual estava servindo. As pessoas divergem no avaliar os prós e contras dessa situação. Alguns justificam a burla — e talvez esta seja uma palavra muito forte — outros não. Qualquer que seja o ponto de vista, há, entretanto, uma questão muito mais objetiva. Ao apoiar, por determinada razão, diretrizes que o governo apoia por outros motivos, o consultor pode prejudicar a reputação de probidade de que gozam os técnicos. Não pode permitir-se tornar, nem mesmo em pensamento — pois o pensamento nem sempre está desligado da ação — um agente subversivo. Se se espalhasse a opinião de que um consultor estrangeiro não pode desempenhar a tarefa que lhe confiaram, sem se envolver indevidamente na política, a função dos consultores em toda parte estaria prejudicada. Isso diminuiria de muito a importância dessa atividade no âmbito internacional. Se não há coisa alguma de positivo que o consultor possa fazer, no tocante a situações desagradáveis, pode protestar ou demitir-se, ou fazer ambas as coisas.

Mas, na maioria das vezes, é com o ministro e seus colegas que o consultor se verá em desacordo. Cabe-lhe naturalmente assegurar-se primeiro de que não está sendo parcial ou levado por alguma informação errônea. Recorrerá depois à persuasão, à acomodação ou à mediação. Se tudo isso falhar, terá que resolver se nada dirá e continuará com seu trabalho, esperando que, embora discorde das diretrizes, delas poderão resultar mais benefícios do que males, podendo ele contribuir para esse benefício, ou então protestar de alguma maneira conforme lhe ordenar a consciência. É uma questão que todo homem tem que solucionar por si, e eu apenas assinalaria que devemos ter muito mais certeza de nosso senso de justiça nas situações que não conhecemos bem do que naquelas que conhecemos.

O consultor pode ver-se arrastado a outras dificuldades de ordem política. Por exemplo, talvez lhe peçam que escreva um discurso para o ministro, defendendo a política governamental em resposta a críticas da oposição. Como o consultor está realmente trabalhando para o governo e, portanto, é de presumir que esteja de acordo com muita coisa de sua política, pode ser-lhe difícil determinar até que ponto pode ir em seu pronunciamento. Agiria com prudência se nada fizesse que lhe tornasse mais difícil continuar a exercer seu trabalho de maneira

útil no caso de uma mudança de governo. É provável que as diretrizes do planejamento educacional permaneçam relativamente as mesmas a despeito de alterações no governo e, nesse caso, provavelmente o consultor continuará a trabalhar em sua função sem ver-se às voltas com problemas de consciência. Mas se passa a identificar-se com um determinado político, ou com os planos favoritos de um político, é possível que não seja conservado pelo novo governo. O consultor tem que ser dotado de firmeza, muito tato e percepção quanto aos limites que sua função lhe atribui.

Conclusão

Este ensaio começou salientando as dificuldades do aconselhamento, dos problemas que o consultor forçosamente há de encontrar no desempenho de suas funções e do relacionamento ambivalente e sensível entre o consultor e os "aconselhados". Somente então passamos a considerar de maneira mais positiva o trabalho útil que ele poderá fazer. Essa seqüência foi proposital: espera-se muita coisa do consultor, tanto da parte de seus chefes como da parte dele mesmo e, a menos que ele possa ver mais claramente o papel que lhe cabe exercer, muito pouca coisa poderá fazer. É, entretanto, possível que o consultor venha a ser muito útil se se adaptar ao país anfitrião e estabelecer boas relações de trabalho com os colegas, firmadas em confiança recíproca. Pode aplicar em problemas locais a experiência obtida em outros países; pode agir como uma espécie de escudo, com o qual seu colega promova diretrizes que, não fosse isso, não teriam ido avante; pode avaliar e criticar projetos, documentos e normas com a serenidade e independência de um homem que vê a situação na perspectiva da distância e, ainda assim, com a intimidade de quem está também estreitamente ligado a ela; pode enunciar pontos de vista que, sabe-se, não estão afetados por envolvimento em política local; pode utilizar aptidões especiais de que talvez haja carência. Mas, por maior que seja o número de funções que podemos assinalar para o consultor, convém lembrar que não se pode descrever de maneira concludente a tarefa. Cada consultor tem que criar sua própria tarefa dentro dos limites que o governo lhe determina. As oportunidades são tão grandes quanto as dificuldades e muito mais variadas, pois, conquanto se possam prever os problemas, a extensão da utilidade de um consultor brilhante é de ordem tão geral quanto o trabalho em que ele está interessado.