

## PESSOAL

### *Seleção e Treinamento de Professores e Docentes*

Prof. BENEDITO SILVA

(Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública)

(Trabalho apresentado no Seminário Internacional de Administração Pública, reunido em Montevideu de 17 a 29 de outubro de 1955)

#### OS "DEFICITS" CULTURAIS DOS PAÍSES SUBDESENVOLVIDOS

É sabido que os índices positivos, *per capita* e outros, dos países subdesenvolvidos são baixos e insatisfatórios.

Escolham-se alguns aspectos indicativos da existência de progresso e de assistência às populações, como, por exemplo, o número de salas de aula, de professores, de leitos hospitalares, de médicos, de quilômetros de estradas de ferro e de rodagem; o número de aparelhos telefônicos; o montante de toneladas de mercadorias transportadas. Determinando-se tais números em relação a qualquer país subdesenvolvido e dividindo-se os mesmos por um grupo de habitantes, 50.000, digamos, ver-se-á que os *quocientes sociais* são muito menores do que nos países plenamente desenvolvidos. Em muitos casos, os meios de atender às necessidades coletivas são tão escassos em comparação ao número de habitantes, que a grande maioria destes terá necessariamente de permanecer fora do grupo daqueles que têm acesso aos referidos meios. Em outras palavras, há insuficiência flagrante entre o aparelhamento existente de assistência educacional, médica e técnica, de um lado, e as necessidades das populações respectivas, de outro.

Os índices dos países subdesenvolvidos podem ser expressos por um índice síntese — a renda *per capita*. O aumento da renda *per capita* indica que os outros índices positivos da sintomatologia social também estão aumentando, isto é: que melhoram as condições gerais de vida.

Não nos preocupemos aqui com a questão acadêmica de saber se a cultura é floração do desenvolvimento econômico, ou vice-versa. Basta-nos ter em mente que existe uma interdependência incoercível entre a renda *per capita*, índice de desenvolvimento econômico, e o padrão de vida, índice de fruição de cultura.

Por fruição cultural entendemos a participação de cada habitante no uso, gozo e posse dos bens sociais, isto é, dos agentes que possibilitam bem-estar, protegem a integridade e a dignidade e facilitam o pleno desenvolvimento da pessoa humana.

Se bem que seja possível provar que, em casos isolados, nem sempre uma alta renda individual vem acompanhada de fruição cultural correspondente, pode afirmar-se, entretanto, que coletivamente, quanto maior é a renda *per capita*, maior é a participação cultural, e vice-versa.

Os países subdesenvolvidos são deficitários — encontram-se em estado crônico de escassez. Nêles, as necessidades coletivas são muito maiores de que os recursos disponíveis. Para atender às necessidades *atuais* das respectivas populações, de modo que estas sejam integradas na civilização através de plena participação cultural, os países subdesenvolvidos necessitam de mais casas residenciais, de mais leitos hospitalares, mais ambulatórios, mais creches, mais escolas primárias e secundárias, mais universidades, mais museus de arte e de ciência, mais teatros, mais salões de música, mais meios de transporte e vias de comunicação.

No caso de meu país, Brasil, por exemplo, cumpre-nos multiplicar por três, por cinco, por dez e até por vinte os nossos atuais índices positivos *per capita*, para que todo o povo brasileiro entre efetivamente no gozo dos benefícios da civilização.

Aquilo a que chamamos civilização brasileira compreende cerca de dez por cento da população do Brasil. Dos 56 milhões de brasileiros, apenas cerca de 6 milhões gozam de rendas que lhes garantem posse dos agentes materiais de proteção à vida e à saúde e acesso aos agentes culturais de elevação, polimento a refinamento do indivíduo. O grosso da população brasileira vive abaixo e fora da civilização. Para cerca de cinquenta milhões de brasileiros, ainda não temos habitações confortáveis, universidades, hospitais, água canalizada, estradas pavimentadas, modernos meios de transportes e de comunicação — para não dizer nada de centros de recreação, museus de arte, orquestras sinfônicas e outras agentes de desenvolvimento cultural.

A situação do Brasil assemelha-se à de todos os países subdesenvolvidos, admitidas as variações circunstanciais.

Dentre os muitos *deficits* que dificultam o progresso dos países subdesenvolvidos, o mais pernicioso é o *deficit* cultural de professores. Com efeito, só é possível acelerar a marcha dos países subdesenvolvidos mediante o desenvolvimento dos recursos disponíveis em cada um dêles. Dêstes recursos, o humano se avantajava a todos em importância; seu desenvolvimento é a chave mestra do desenvolvimento de qualquer país. Ora, o desenvolvimento dos recursos humanos é, sobretudo, tarefa de professores.

Nada mais fácil do que demonstrar essa tese.

Para abrir as estradas, cavar os túneis, construir os hospitais, as obras portuárias, as docas, os aeroportos, as estações terminais, as fábricas, os silos, as universidades, as casas residenciais, de que carecem, os países subdesen-



volvidos necessitam de engenheiros, arquitetos e eletricitistas, além de operários qualificados. Para fazer funcionar os hospitais, necessitam de médicos, cirurgiões, anestesistas, radiologistas e enfermeiras. Para pôr as universidades em funcionamento, necessitam de professores das mais variadas disciplinas. Para regular a vida das cidades, necessitam de urbanistas, sociólogos, sanitaristas, assistentes, sociais, etc. Para gerir as empresas particulares e dirigir as repartições públicas necessitam de administradores. E assim por diante.

Em todos esses casos, o concurso do professor é imprescindível. Médicos, engenheiros, sanitaristas, economistas, enfermeiros, administradores terão que ser treinados por professores; até os próprios professores terão de ser treinados por outros professores.

Vê-se assim que os países subdesenvolvidos somente conseguirão diminuir os seus *deficits* de profissionais e técnicos, engenheiros e médicos, depois que diminuírem o seu *deficit* de professores.

Parece, pois, evidente que não há problema de maior urgência para os países subdesenvolvidos do que o de treinamento de professores. Seja no próprio território, seja no estrangeiro, os países subdesenvolvidos terão que treinar, com prioridade altíssima, os professores de que carecem.

Teoricamente, é possível treinar no estrangeiro os técnicos e especialistas de que um país subdesenvolvido possa necessitar, para acelerar o seu progresso econômico. Mas o país que abrir mão da vantagem de criar facilidades de treinamento no próprio território e aceitar passivamente a situação de ter que ir buscar alhures cultura científica e preparação técnica — será um país colonial por vocação; um país que alienará a capacidade de pensar por si; uma aberração.

Julgamos demonstradas, assim, as seguintes proposições:

1.<sup>a</sup>) Dentre os recursos que aos países subdesenvolvidos cumpre desenvolver, para provocar ou acelerar o progresso econômico, os mais importantes são os recursos humanos.

2.<sup>a</sup>) Dentre os recursos humanos, os mais importantes são os professores.

#### A SELEÇÃO DE PROFESSORES

Valendo-se largamente dos últimos progressos da psicologia e da psicotécnica, a moderna administração de pessoal dispõe de instrumentos plenamente satisfatórios, que permitem a seleção segura de candidatos à carreira de professor. Não incorrerá em exagêro, possivelmente, quem afirmar que hoje o administrador de pessoal dispõe de métodos e técnicas de seleção de tal sensibilidade, que garantem a seleção adequada.

Não descreveremos aqui esses métodos e técnicas, tão numerosos e variados. Limitar-nos-emos a dizer que a instrumentalidade profissional do

administrador de pessoal, se hábilmente manejada, torna possível o perfeito desempenho da tarefa de escolher homens e mulheres para quase tôdas as atividades.

A seleção de indivíduos para cargos magisteriais deve ser feita em dois momentos: quando se tratar de selecionar jovens candidatos aos cursos de formação de professôres, e quando se tratar de selecionar, para o exercício efetivo de cargos magisteriais, professôres já formados. Se se tomarem as necessárias providências a fim de que todos os indivíduos matriculados nos cursos de formação de professôres passem pelas modernas psicotécnicas e de verificação de conhecimentos, evitar-se-á, de um lado, o desperdício de recursos sociais, impedindo o ingresso nas escolas de indivíduos sem as qualidades pessoais e intelectuais desejáveis, e, de outro lado, a frustração pessoal, prevenindo em tempo aquilo a que poderíamos chamar uma escolha errada de profissão. Já se delinea, nos horizontes da moderna administração de pessoal, a época em que haverá em todos os países unidades de orientação e seleção, a fim de impedir o uso de recursos sociais por indivíduos contraindicados e a perda de tempo e de esforço por parte de pessoas que, por esta ou aquela razão, são levadas a ingressar neste ou naquele curso, embora sem possuir as aptidões necessárias. E' à administração de pessoal que deverá caber a tarefa importantíssima de orientar, no limiar das escolas superiores, as modernas gerações, quando estas enfrentam o grave problema da escolha de uma profissão. Uma vez adotada essa prática e a ela submetidos os jovens de um país durante dez anos consecutivos, digamos, evidente é que a seleção profissional, que ocorrer depois da formação, se tornará muito mais fácil. Se houve a preocupação de impedir que indivíduos contraindicados ingressassem nos diferentes cursos, especialmente naqueles de preparação de professôres, é óbvio que os professôres preparados sairão das escolas e universidades em melhores condições para o exercício do magistério.

A seleção de professôres que houverem recebido orientação profissional competente antes do ingresso nas respectivas carreiras universitárias, consistirá apenas em descobrir os indivíduos mais capazes para as funções mais difíceis, assim como em identificar e discriminar as sub-aptidões e especializações acaso requeridas pelo mercado do trabalho. A adoção desses procedimentos autoriza a conclusão de que todos os candidatos que hajam ingressado nas Escolas de Filosofia para se especializarem em Geografia, por exemplo, possuam os requisitos mínimos indispensáveis e ofereça garantias de exercício profissional satisfatório. No caso de se selecionarem professôres de Geografia dentre indivíduos desse grupo, o problema será apenas apurar as habilitações dos indivíduos mais capazes ou as especializações ocorrentes dentro do campo da Geografia.

Trata-se, como se vê, de uma situação bem diversa da que ocorre na maioria dos países do mundo, em que a seleção de professôres já formados freqüentemente não tem por objetivo descobrir os indivíduos mais capazes dentre profissionais de competência indiscutível, mas de selecionar, negativamente, os menos incapazes, ou menos contraindicados.



Tanto no caso de seleção de jovens candidatos aos cursos de formação de professores, quanto no caso de seleção de professores já formados, os recursos de que hoje dispõe a administração de pessoal são realmente imensos. Seja-nos tolerado repetir: dados os instrumentos de seleção hoje disponíveis, que permitem uma análise espectral, por assim dizer, das qualidades pessoais e intelectuais de cada candidato, só selecionará mal o profissional que negligenciar a aplicação desses instrumentos ou os ignorar totalmente.

Dentre as provas a que é de toda conveniência submeter os candidatos a professores de qualquer nível e de qualquer disciplina, cumpre incluir as provas psicotécnicas de personalidade. Com efeito, não basta que um candidato à carreira magisterial seja bem dotado intelectualmente e goze de perfeita saúde física. E' possível que um indivíduo super dotado, intelectual e fisicamente, seja um epileptoide, ou super-agressivo, ou desajustado, ou homossexual, anomalias cuja descoberta é possível pelas provas psicotécnicas.

Não é necessário lembrar o risco social que existe no exercício da cátedra por indivíduos pertencentes a qualquer das categorias mencionadas. Se bem que haja quem sustente que o professor, uma vez possuindo competência específica, já oferece as condições essenciais para o exercício do cargo, cumpre observar que a competência específica apenas não basta. Ao lado dela, é necessário que aqueles que têm a responsabilidade de transmitir o saber organizado às gerações novas, possuam os necessários requisitos morais e pessoais. Ainda que seja supremamente competente, o professor atrabiliário, transforma-se facilmente num elemento de desordem e fricção na vida institucional de um estabelecimento. Os mal ajustados, os super-agressivos, os indivíduos obsessivos, e outros grupos fronteirços, ainda que profissionalmente habilitados, também constituem riscos para a sociedade e podem injuriar as gerações novas, se se lhes permite o exercício do magistério.

As modernas provas de personalidade, algumas simples como a de KOCH e a de ANTIPOFF, outras mais complexas como o P.M.K. e a de RORSCHACH, oferecem à administração de pessoal os recursos específicos para submeter os candidatos à filtragem necessária.

E' no momento em que o indivíduo atravessa a última fase da educação secundária, quando ainda não ingressou em curso superior, que a intervenção da psicotécnica — feita através de uma análise profunda de suas qualidades pessoais e intelectuais — produz os melhores resultados. Assim realizada, a seleção impede o desperdício de recursos sociais, defende a comunidade e beneficia os indivíduos, porque os protege contra a perda de tempo e os fracassos profissionais, decorrentes de erro na escolha de profissão. Já existem países, como a França, onde a orientação profissional é obrigatória.

Em certos sistemas educacionais, a seleção de professores já se faz na fase pre-universitária. Os candidatos que conseguem vencer as barreiras da seleção e chegam ao fim dos cursos, ingressam automaticamente no magistério. Esse critério é adotado pelo sistema de educação primária do Distrito Federal, Brasil: ao concluírem o curso de formação de professores do Insti-

tuto de Educação, as alunas passam a fazer parte do quadro de professores primários da Prefeitura, percebendo vencimentos relativamente altos e gozando de crescente prestígio social e profissional.

O ingresso no Instituto de Educação depende de seleção rigorosa, em que, contudo, predominam ainda as provas de conhecimento. E' de se prever, porém, que o Instituto de Educação da Prefeitura do Distrito Federal, estabelecimento pioneiro, não tardará a incluir, entre as provas de admissão ao seu curso, os modernos testes de personalidade, destinados a impedir a formação, para a carreira de professores, de indivíduos que, embora bem dotados intelectualmente, sejam contra-indicados por outras razões.

A Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro), pratica, desde 1954, a seleção psicotécnica: ao lado das provas de conhecimento, utiliza provas de aptidão mental e desde 1954, de personalidade. Somente conquistam as bolsas de estudo que a Escola oferece, aqueles candidatos que se colocam acima dos limites críticos, nos três tipos de provas: de conhecimento, de aptidão mental e de personalidade. Como as bolsas de estudo a que nos referidos se destinam a habilitar os candidatos vitoriosos a frequentar o curso básico de formação da Escola, a ponderação dada às provas de aptidão mental é mais forte do que a dada às provas de conhecimento. Se o candidato vence as provas de personalidade e revela um nível mental indiscutivelmente superior à média, mesmo que não obtenha graus muito elevados nas provas de conhecimento, ainda assim pode conquistar a bolsa de estudo, porque se acredita que possua, em potencial, os pendores necessários para aprender e fazer bom uso das matérias estudadas.

Essa prática da Escola Brasileira de Administração Pública poderá ser generalizada a todas as escolas superiores, especialmente às que se destinam à formação de professores.

No Brasil, por exemplo, as Escolas de Filosofia, de que a Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil é o padrão, lucrariam em incluir provas de personalidade e de aptidão mental nos respectivos exames vestibulares, a fim de darem preferência aos candidatos que fôssem, a um tempo, mais bem ajustados socialmente e mais bem dotados intelectualmente. As provas de personalidade e de aptidão mental permitem uma estimativa mais fidedigna do comportamento futuro do candidato, ao passo que as provas de conhecimento medem, quando muito, o cabedal de conhecimentos que o candidato, muitas vezes, por força de pura memorização, adquiriu até o momento da prova.

#### TREINAMENTO DE PROFESSORES

A tarefa de treinar professores, especialmente nos países subdesenvolvidos, é complexa e multiforme. A aspiração dos países subdesenvolvidos é ingressar em cheio naquilo a que chamamos *civilização moderna*, isto é, proporcionar às respectivas populações todas as vantagens conhecidas: dimi-



nuição da mortalidade infantil, aumento considerável da duração média da vida erradicação das doenças contagiosas, como a lepra, a tuberculose, a sífilis; segurança econômica, participação cultural, amplas oportunidades profissionais ao alcance de todos, etc. Conseqüentemente, o treinamento de professores nos países subdesenvolvidos deverá compreender a preparação para todas as modernas profissões e ocupações, desde as imemoriais, como a arte militar, até às moderníssimas, como a investigação econômica e a prospecção geofísica. Nessas condições, o treinamento de professores para as escolas de formação profissional, de que um país subdesenvolvido necessite, requer a existência de um sistema educacional de proporções correspondentes às necessidades do país.

Um requisito básico desde logo se impõe: o treinamento de professores para a maioria das disciplinas, só poderá ser feito em nível universitário, seja em universidade, seja em estabelecimento de ensino superior, e desde que o país disponha de recursos humanos e materiais adequados ao desempenho satisfatório dessa tarefa importantíssima.

Poderíamos distinguir desde logo duas classes de treinamento:

a) treinamento de professores para as escolas que ministram ensino tradicional, como as de medicina, farmácia, odontologia, direito, engenharia, existentes em quase todos os países do mundo;

b) treinamento de professores para escolas recentemente criadas, ou ainda inexistentes, destinadas à preparação em campos profissionais emergentes, como a economia, a antropologia, a administração pública, a sociologia, a ciência política, a administração de empresas particulares, etc.

No primeiro caso, será sempre possível atrair, para a cátedra das escolas tradicionais, os melhores indivíduos que houverem passado por elas e se encontrem no exercício da respectiva profissão: médicos, advogados, engenheiros, arquitetos, dentistas, farmacêuticos. Dentre estes, geralmente há, em todos os países, muitos que dispõem de tempo para exercer cumulativamente a profissão, em caráter particular, e reger uma cadeira, neste ou naquele estabelecimento.

A observação da dinâmica social nos países subdesenvolvidos revela que o treinamento recebido nas escolas tradicionais e a prática profissional exercida depois da formação, ordinariamente habilitam o indivíduo a desempenhar a contento cargos magisteriais, relacionados com o ensino das respectivas profissões. É verdade que nem sempre os melhores médicos praticantes são os melhores professores, mas não resta dúvida de que o exercício prático da profissão amplia, completa e refina a capacidade do indivíduo para lecionar.

No segundo caso, o problema oferece maiores dificuldades. Se o país ainda não dispõe de estabelecimento de ensino para a formação, digamos, de administradores, segue-se logicamente que não disporá de professores para as escolas de administração. Isso se verificou no Brasil, recentemente, quando ali criamos a Escola Brasileira de Administração Pública; e tem-se veri-

ficado em todos os países subdesenvolvidos que, nestes últimos anos, criaram ou estão criando escolas de administração pública. Impõe-se, então, que o treinamento, pelo menos do núcleo inicial dos professores da primeira escola, seja feito no estrangeiro. Graças a êsse procedimento, é possível transplantar, no curso de poucos anos, de uns para outros países, as técnicas e princípios constituintes das disciplinas novas. Escola Brasileira de Administração Pública, estabelecida pela Fundação Getúlio Vargas, em 1952, sob os auspícios conjuntos das Nações Unidas e do Governo Brasileiro, recorreu simultaneamente a dois métodos: a importação de professores estrangeiros, mandados ao Brasil pelas Nações Unidas e geralmente cedidos a título de empréstimo por universidades de outros países; e o treinamento de candidatos brasileiros, escolhidos dentre indivíduos formados em campos afins ou vizinhos.

Dos vinte candidatos brasileiros que a Escola já mandou ao estrangeiro, para fins de treinamento, em colaboração, ora com as Nações Unidas, ora com o Governo dos Estados Unidos, dez eram bacharéis em direito, quatro licenciados em filosofia, dois contadores, um engenheiro arquiteto e um economista. Êsses professores brasileiros foram selecionados mediante provas progressivamente mais difíceis de conhecimentos gerais e de conhecimentos práticos de idiomas e de provas de nível mental. A partir de 1954, incluíram-se também provas de personalidade.

Os componentes dos primeiros grupos enviados em 1952 e 1953, num total de dezesseis, foram submetidos apenas a provas de conhecimento e de nível mental. O treinamento que lhes foi dado consistiu numa parte prática, ministrada na própria escola, e numa parte teórica, ministrada por universidades estrangeiras.

Uma vez selecionados e admitidos, passam êles a exercer funções de intérpretes e tradutores, na qualidade de assistentes de professores estrangeiros. Durante o período em que funcionam como assistentes, diligenciam por se familiarizar com a disciplina ministrada pelo professor estrangeiro respectivo. Depois de um período de doze a vinte e quatro meses de exercício do cargo de assistente na Escola, o candidato é então enviado ao estrangeiro para cumprir um programa de estudos previamente estabelecido pela Escola. Na elaboração dêsse programa, consideram-se vários problemas, entre os quais os seguintes:

- o interesse da Escola;
- o aproveitamento do professor ao regressar do período de treinamento no estrangeiro;
- a preferência do candidato, sua formação universitária, sua experiência prática, etc.

Dos candidatos mandados ao estrangeiro e que ali concluíram satisfatoriamente os cursos, doze ensinam atualmente as seguintes matérias na Escola Brasileira de Administração Pública: Introdução à Administração Pública, Ciência Política, Instituições Governamentais Comparadas, Métodos



de Pesquisa, Organização e Métodos, Administração de Pessoal, Administração Municipal, Relações Públicas e Técnica Orçamentária.

Talvez seja muito cedo para que se tirem conclusões da prática adotada pela EBAP. Não se pode dispensar a perspectiva histórica na análise da obra de um estabelecimento de ensino.

Os resultados conhecidos já permitem, entretanto, afirmar-se que a Escola Brasileira de Administração Pública dispõe hoje de um bom grupo de professores brasileiros, originariamente formados em campos afins e depois especialmente treinados em administração pública. O treinamento de professores brasileiros, que concluíram os seus estágios em outros países e regressaram ao Brasil, tem custado um mínimo de 700.000 e um máximo de 1 milhão e duzentos mil cruzeiros por indivíduo. Isso significa que, antes de utilizá-los como professores, a Escola e as instituições que a patrocinam (Nações Unidas, Governo Brasileiro, Instituto de Negócios Inter-Americanos) investem somas comparativamente altas na especialização e treinamento profissionais dos candidatos. O período de duração desse treinamento tem sido, em média, de três anos. Nenhum professor da Escola Brasileira de Administração Pública chegou à categoria de professor em menos de três anos, a contar da época em que nela ingressaram como intérpretes ou assistentes.

O fato de darmos esta informação mais ou menos minuciosa sobre o treinamento de professores para a Escola Brasileira de Administração Pública, não significa que, a nosso ver, o procedimento possa servir de padrão para outros países.

Seja como fôr, se os países subdesenvolvidos desejarem apressar a preparação de professores para as suas novas escolas, destinadas à formação dos quadros técnicos de que ainda não dispõem, deverão recorrer, simultaneamente, a três métodos complementares:

- a importação de professores estrangeiros;
- a readaptação profissional de professores já portadores de formação universitária em campos afins;
- o treinamento formal, deliberado, de longa duração, de elementos jovens, atraídos no limiar da carreira universitária.

A Escola Brasileira de Administração Pública lança, em 1955, a segunda turma de bacharéis em administração pública. Em 1956 já utilizará, no seu corpo docente, um dos bacharéis da primeira turma, que colou grau em 1954. Esse professor representará uma nova classe: a dos professores brasileiros formados em administração pública, no Brasil, em curso regular de longa duração.

E' possível que, em menos de dez anos, a maioria dos professores da Escola seja composta de ex-alunos do seu curso regular de formação, hoje ministrado em três anos; em quatro, a partir de 1956.

Uma análise das necessidades dos países latino-americanos possivelmente levará à conclusão de que o método seguido pelo Brasil para formar

o corpo docente da Escola Brasileira de Administração Pública, seja a solução, — feitas em cada caso, naturalmente, as adaptações ditadas pelas circunstâncias particulares — para o problema de treinamento e formação dos quadros de professores de que esses países necessitam. Parece-nos um método capaz de proporcionar aos nossos sistemas educacionais os professores especializados nas disciplinas e técnicas que o mundo moderno vai desenvolvendo ou criando.

Para concluir, diremos que o treinamento de professores, salvo nos casos daqueles que ingressam nas Escolas Normais e nos Institutos de Educação e que se destinam exclusivamente ao magistério, não deve ser diferente do treinamento dos profissionais que preferem o exercício das respectivas profissões, como os advogados, engenheiros, médicos e arquitetos. Ao treinar grupos de arquitetos, médicos, advogados ou engenheiros, está um país treinando simultaneamente os professores que amanhã virão ocupar as cátedras de suas escolas de engenharia, medicina, direito e arquitetura.

Se algum valor possuir esta modesta contribuição, há de ser certamente a sugestão para que se incluam as provas psicotécnicas, sobretudo as de aptidão mental e personalidade, nos exames vestibulares.

Estamos convencidos de que a seleção de alunos para as escolas profissionais superiores será tanto mais proveitosa e sábia, do ponto de vista social, quanto mais se confiar nos resultados das provas de personalidade e de aptidão mental, como base para a aceitação ou rejeição de candidatos.

O país que possuir uma elite de indivíduos que hajam recebido, no momento oportuno, orientação profissional, certamente haverá conquistado um lugar de destaque entre os mais civilizados do mundo.

E' preciso que a classe dos professores seja estreme de indivíduos contra-indicados e que se componha, na sua totalidade, de pessoas honestas e personalidades harmoniosas. Professores honestos ensinarão melhor, inclusive pelo exemplo, que é o método pedagógico por excelência. Personalidades harmoniosas e bem ajustadas evitarão os atritos, as fricções, os conflitos e choques de personalidade, hoje tão comuns e de tão lamentáveis consequências, nesse terreno complexo e delicado que é o das relações humanas.

#### SUMMARY

##### I — The Cultural Deficiencies of Underdeveloped Countries

(1) *In underdeveloped countries, there is an evident maladjustment between educational, medical and technical facilities and the needs of the population. It may be said that, the greater the income per capita, the greater is the degree of cultural participation and vice-versa.*

(2) *Underdeveloped countries are in a chronic state of scarcity. In Brazil, a mere 10% of the population enjoy incomes which enable them to safeguard their lives and health, and provide them with access to cultural and personal advancement.*

(3) *Of all the deficiencies which make difficult the progress of underdeveloped countries, the most serious is the shortage of teachers, for the development of human resources is above all their task. Hence, the deficit of professionals and technicians can only be reduced when the deficit of teachers has been made up first.*



## II — THE SELECTION OF TEACHERS

(1) Nowadays, the personnel administrator possesses means and techniques of such sensitivity, that adequate selection is guaranteed.

(2) The selection of teachers should be made at two points: on selecting candidates for teacher training, and on selecting graduate teachers for teaching posts. The use of modern selection methods at these points will avoid both the waste of social resources in training and the personal frustration of those who have chosen the wrong profession.

(3) Personality tests should be applied, besides, for good intellect and sound physical health alone are not sufficient. The responsibility of teaching implies certain moral and personal qualities. Personality tests yield the best results when applied at the end of the school career and before university entrance.

(4) The Brazilian School of Public Administration accepts students on the basis of three types of tests: of knowledge, of intelligence, and of personality.

## III — THE TRAINING OF TEACHERS

(1) The task of training teachers is especially complex and multiformal in underdeveloped countries, since these countries wish to fully enjoy the benefits of modern civilization. Under these circumstances, the training of teachers for professional schools requires the existence of an educational system which shall meet the needs of the country.

(2) Two classes of training may be distinguished:

- (a) training of teachers of traditional subjects;
- (b) training of teachers for the emerging professions.

In the former case, it is always possible to attract the best graduates to the teaching profession.

(3) The second case presents the greatest difficulties, for no facilities exist for training teachers in the new professions, requiring, therefore, training abroad.

(4) The experience of the Brazilian School of Public Administration:

- (a) the invitation of foreign lecturers provided by U.N.A.;
- (b) the training of Brazilian graduates in related fields.

Brazilian lecturers were chosen by means of progressively harder tests of general knowledge, linguistic ability, and intelligence. After training abroad, these lecturers became assistants to the foreign ones, broadening their knowledge of their subjects. After one or two years, they are again sent abroad to follow a programme of studies established by the School.

Although requiring a large investment per individual, the School now has at its disposal a good staff of Brazilian lecturers that possess a minimum of three years' training.

Besides this, owing to the teaching activities of the School, it will be able to train its own graduates for lectureship