

O diagnóstico da inserção profissional e o planeamento da formação

Celestino Morais de Almeida *

* Docente da ESA do IP de Castelo Branco

RESUMO

Na elaboração da presente comunicação, destinada a ser apresentada no 2º Congresso do Ensino Superior Politécnico, orientamo-nos segundo dois objectivos fundamentais:

- Realçar a importância dos estudos das condições de inserção profissional dos diplomados com instrumentos a utilizar pelos planificadores da formação, professores e alunos.

- Apresentar um exemplo deste tipo de estudos, o da ESACB, e ao mesmo tempo criar a partir dele uma base para a reflexão ou discussão dos aspectos que julgarem mais oportunos ou pertinentes.

Pretendemos desta forma contribuir para uma avaliação das condições de inserção na vida profissional dos diplomados da Escola Superior Agrária de Castelo Branco (ESACB). No estudo elaborado identificam-se as principais condicionantes que intervêm no processo de inserção na vida profissional, as condições de emprego, o tipo de funções desempenhadas pelos diplomados no emprego, as necessidades de formação especializada. Apresenta, ainda, o nível de satisfação dos diplomados relativamente ao seu percurso profissional.

Na execução do estudo recorremos ao método descritivo de investigação por levantamento. Para a recolha de dados procedeu-se à administração de um questionário via postal a todos os diplomados pela ESACB, dos Cursos de Produção Agrícola Produção Animal e Produção Florestal. Os resultados que apresentamos reportam-se a uma taxa de resposta de 64% (109 respostas em 170 possíveis), repartida de maneira mais ou menos uniforme por Curso, sexo e ano de formatura.

De uma forma geral, podemos dizer que os diplomados da ESACB têm como principal obstáculo à inserção na vida profissional a falta de empregos relacionados com o Curso que a Escola lhes proporcionou. A formação não é posta em causa, mas sim o sector em que os Cursos estão inseridos, o sector agrícola. Este facto conduz a que perante a dificuldade de obter um emprego relacionado com o Curso, os diplomados encontrem o seu primeiro emprego no ensino preparatório e secundário, onde se mantêm até conseguirem um emprego que lhes seja mais favorável. Face a isto, a relação da formação com o emprego são negativamente afectadas. Apesar da manifesta falta de empregos, os diplomados apresentam uma certa mobilidade profissional, por forma a melhorarem as condições de emprego. Verificámos por parte dos diplomados uma grande predisposição para frequentarem cursos de especialização.

Papel do diagnóstico da inserção profissional no Planeamento da formação

Ao elaborarmos a presente comunicação, fizemo-lo com o intuito de conseguir alcançar fundamentalmente dois objectivos:

- Realçar a importância dos estudos das condições de inserção profissional dos diplomados como instrumentos a utilizar pelos planificadores da formação, pelos professores e pelos alunos;
- Apresentar um exemplo, o da ESACB, e ao mesmo tempo criar a partir dele uma base para a reflexão ou discussão dos aspectos que julgarem mais oportunos ou pertinentes.

I - O papel do diagnóstico sobre a inserção profissional no processo de planeamento da formação

De acordo com a OCDE (1983), "a riqueza de um país reside na qualidade e na formação dos seus homens e mulheres". É o mesmo que dizer que o futuro do nosso país depende largamente da eficácia do sistema educativo, da sua capacidade de se adaptar ao mundo moderno e das suas facultades de inserção numa sociedade e numa economia em mudança.

A planificação poderá contribuir para a solução de alguns problemas ou para o esclarecimento de algumas situações, como por exemplo:

- o desemprego dos jovens;
- a gestão e acompanhamento da passagem da escola para a vida activa e de todas as consequências dependentes dos programas de formação;
- a concepção de um ensino ou formação orientado para aumentar a produtividade do trabalho;
- o fornecer de informações relativas à procura de mão de obra não disponível no mercado de trabalho, bem como explicar o funcionamento deste mercado;
- a avaliação dos efeitos previsíveis que as inovações técnicas terão sobre o mercado de trabalho (OCDE, 1983).

A dificuldade de fazer previsões de emprego por especializações ou qualificações é um facto que existe, não só pelo aspecto metodológico (não existindo metodologias que satisfaçam plenamente), mas também pelo facto de nos países industrializados a aceleração da mudança tecnológica afectar um grande número de empregos e modificar, por vezes de forma radical, as competências e qualificações requeridas (Bretrand, 1992).

Jensen (1972), refere dois métodos como os mais usados no planeamento da formação: o planeamento estratégico e o planeamento tático.

O planeamento estratégico trata da definição e formulação dos objectivos organizacionais a longo termo, da definição da política e, de uma maneira geral, de todos os problemas relacionados com as acções ou métodos de acção de uma organização.

O planeamento tático, pelo contrário, trata do controlo do funcionamento quotidiano do sistema ou da organização, para que ela atinja os seus objectivos. O objectivo principal é o de seleccionar a melhor série de acções, que tenha coerência para conseguir pôr em prática as estratégias definidas, da forma mais eficiente. Se bem que estes dois modos de planeamento sejam complementares e tenham até uma acção recíproca, é bastante importante situarmo-nos bem em qual deles estamos a trabalhar, para evitar desvios e incorrecções, sem nunca perder de vista que um planeamento tático necessita sempre de linhas directrizes estratégicas bem definidas.

Parece-nos bastante lógico e fácil depreender que o planeamento da formação deverá estar sempre em sintonia com as linhas de procura do mercado de trabalho. Mas, o planificador não se poderá basear apenas nos valores da procura de mão de obra, terá também que receber informações concretas e precisas da forma como funciona o mercado do trabalho.

"As entidades empregadoras definem o conteúdo concreto da procura dos recursos humanos em função das competências disponíveis, podendo assim dizer-se que há sempre influência da oferta sobre a procura e vice-versa. Assim, a oferta de competência não pode antecipar-se à procura, mas influenciar a evolução desta procura" (Rodrigues, 1991).

Na análise das relações entre a formação e o mercado de trabalho, os planificadores da formação interessam-se particularmente por duas grandes questões:

- melhorar e gerir a informação sobre o mercado de trabalho que deve estar à disposição dos alunos, por forma que esta seja suficiente e clara, para eles poderem fazer as suas selecções de estudos posteriores;
- as reformas a desenvolver a todos os níveis, a fim de adaptar os novos programas

às exigências dos novos empregadores, tendo sempre o cuidado de os programas contemplarem uma formação de base o mais vasta possível, a fim de possibilitarem uma maior capacidade de adaptação às diversas situações que a mudança vai criando.

Segundo Caillods (1992), a planificação deverá contemplar sempre a exploração do futuro, devendo ainda pôr em prática mecanismos de avaliação e de pesquisa que lhe permitam controlar a qualidade da formação e acompanhar o processo de inserção dos diplomados no mundo do trabalho, onde evoluem os conteúdos das qualificações requeridas.

Ao ter-se em conta os procedimentos necessários para que uma nova orientação dada ao sistema de formação possa vir a dar frutos, não deveremos considerar apenas a satisfação das qualificações tidas como actuais, mas antes de tudo, antecipar sobre o futuro. Mas esta antecipação é tanto ou mais difícil do que aquela que diz respeito à quantificação dos efectivos a formar (Mandon, 1990). Os planificadores não se podem basear apenas nas hipóteses de evolução do mercado do trabalho, até porque o futuro está cheio de incertezas. Além disso, eles deverão contribuir para minorar os problemas da passagem da escola para a vida activa, tornado-a mais fácil para todos os jovens, tentando ajudar a reduzir, ou a anular, as incompatibilidades entre a formação e as qualificações exigidas pelos empregadores.

Segundo a Unesco (1987), "a planificação da formação é uma tentativa no sentido de conseguir uma atribuição eficaz dos recursos destinados ao sistema de formação de todo ou parte do país". Uma das formas de entender o que é a planificação e o papel que o diagnóstico nela desempenha será através da análise das tarefas atribuídas ou desenvolvidas pelos planificadores, nomeadamente:

- Recolha e organização de informação.
- Atribuição racional dos recursos, materiais e humanos.
- Tomada de decisões (se estiver incumbido disso) ou execução das mesmas de maneira eficaz.
- Administração da formação.
- Organização de projectos.

Os planificadores desenvolvem estas actividades situados numa *interface* entre o público e o sistema de formação e os responsáveis pelas decisões, entre outros, que

poderão afectar a política de formação. Na Figura 1 tentamos esclarecer as funções do planificador, dentro do universo em que opera e as relações que se estabelecem.

É certo que o planificador tem necessidade de receber informação de todos os actores com que se relaciona (Figura 1). Contudo, é compreensível que a natureza da informação e os métodos de a obter variam de acordo com cada tipo de ligação que se possa estabelecer. Os métodos mais utilizados são as reuniões, as entrevistas e os inquéritos.

Creemos que será por todos aceite que em nenhuma situação de planeamento se conseguirão obter resultados positivos se não houver uma colaboração entre os planificadores e os responsáveis pelas decisões. É inconcebível que um decisor tome uma decisão sem que, em conjunto com um planificador, faça um apanhado dos cenários alternativos possíveis e das respectivas consequências. Por outro lado, os planificadores deverão, além de outros, elaborar planos alternativos, segundo perspectivas diferentes da que eles julgam ser a dos decisores. Assim, estes irão confrontar-se com um leque diverso de alternativas, podendo vir a aceitar uma em que, até então, não haviam pensado.

Como todos os sistemas complexos, "o sistema de formação produz simultaneamente resultados esperados e resultados não esperados. O trabalho do planificador consiste em fazer a distinção entre uns e outros, devendo estar sempre atento a que o sistema de formação está a produzir para um outro sistema, o mercado de trabalho, estando este por sua vez, através do *feedback*, a influenciar o sistema de formação" (Unesco, 1989).

Para que o planificador da formação possa maximizar os investimentos, é-lhe necessário saber com precisão como é que este sistema de formação interage com o mercado de trabalho, o modo mediante o qual este absorve os que saem das escolas profissionais, escolas superiores, universidades, etc. Surge, assim, a necessidade de um diagnóstico, que se estruturará repartidamente por diversas áreas:

A - áreas de diagnóstico intra-educativo:

- O inventário educativo.
- A eficácia interna dos diferentes níveis de escolaridade.
- Os recursos financeiros.
- Os custos.

- Questões de igualdade e disparidade.
- A estrutura do sistema formativo.

B - áreas de diagnóstico extra-educativo:

- Factores demográficos.
- Factores socio-económicos.
- Factores políticos.
- Eficácia externa do sistema de formação - adaptação da formação à necessidade do mercado de trabalho.
- A necessidade de formação.

Em termos conceituais, surge-nos aqui a necessidade de definir o que é o diagnóstico e quais as atitudes perante a sua execução. Segundo a Unesco (1987), "diagnóstico é, antes de mais, um conhecimento. Em matéria de planeamento é a investigação, a análise da natureza ou da causa dum problema ou duma situação". No seu estado final, o diagnóstico inclui igualmente a formulação dos resultados dessa análise, bem como a exposição de conclusões. O diagnóstico baseia-se na investigação e na análise, pelo que tem poucos pontos comuns com o julgamento, com a impressão pessoal, com a apreciação subjectiva ou com a opinião, por bem formada ou fundamentada que seja. A tomada de decisão requer, pois, uma abordagem mais científica e objectiva, susceptível de captar a realidade total na sua complexidade, de apreender ao mesmo tempo o conjunto dos elementos que entram em jogo numa dada situação e de pôr em evidência múltiplas interacções que se estabelecem entre estes elementos.

Diagnosticar é saber o que se passa dentro e em torno do sistema em que se está a trabalhar. Para se compreenderem algumas questões que se nos colocam, torna-se necessário proceder à recolha e organização da informação (dados), sendo este um dos primeiros passos do trabalho do planificador. Cada sistema, cada situação tem os seus problemas e as suas questões específicas, não existindo nenhum modelo a seguir numa acção de diagnóstico desses problemas. Contudo, em função dos problemas que normalmente se colocam, o planificador poderá estruturar o seu trabalho de diagnóstico segundo as etapas que normalmente se seguem em trabalhos de investigação científica (Unesco, 1987):

- 1º - Definir o problema, identificar o objectivo do diagnóstico e de que modo este contribui para a resolução dos problemas do planificador.
- 2º - Decidir que informação se pretende obter.

3º - Escolher métodos e técnicas a utilizar.

4º - Escolher as fontes de informação

5º - Apresentar os resultados .

O planeamento é, por excelência, uma actividade que se fundamenta na informação. Normalmente essa informação está relacionada com:

- o valor que a sociedade atribui à instrução;
- a opinião que os ex-alunos têm do ensino, dos programas e do mundo do trabalho;
- os resultados de trabalhos de investigação e pesquisa sobre as questões da gestão e elaboração de programas e estudos de formulação de políticas e estratégias;
- o funcionamento e os resultados do sistema de ensino/formação;
- o funcionamento e a evolução futura do mercado do trabalho;
- as consequências da utilização das novas tecnologias da informação;
- a evolução provável da economia e da sociedade (OCDE, 1983).

Na recolha de dados a fornecer ao planificador há dois tipos de aspectos a realçar: em primeiro lugar os que respeitam à organização, ao funcionamento e à dimensão do sistema; em segundo, os relativos ao lugar e ao papel deste sistema no seio da sociedade e no processo geral de desenvolvimento (Unesco, 1987).

A partir do programa de formação podem medir-se e comparar-se os seus produtos e resultados. Tal conduz a que, frequentemente, as decisões tendentes ao planeamento se baseiam em comparações quantitativas. Isto obriga a uma atenção especial, de modo a que não se tentem comparações entre coisas que não são comparáveis. A organização de uma base de dados aparece então como um aspecto fundamental para a prossecução das acções de planeamento. Esta base de dados deverá ser sistemática e manter-se o mais actualizada possível. Na sua utilização será necessário estarmos atentos à comparabilidade dos dados.

A certo passo do processo de desenvolvimento de um programa, podem surgir dúvidas sobre a sua prática (mesmo sem serem transparentes); por isto, não será demais ou inútil enriquecer a base de dados do planificador com informação que ateste a utilidade dessas actividades para a sociedade.

2 - Inserção profissional dos diplomados pela ESACB

A ideia de elaborar este estudo desenvolveu-se com base no facto de no decorrer da nossa actividade docente sentirmos necessidade de acompanhar a mudança que se opera no mundo rural. O que nos levou a tentar contribuir para responder a algumas questões que se nos colocam:

- Que tipo de diplomado é necessário formar para responder às exigências do Desenvolvimento Rural?
- Que currículo deverá ser utilizado no sentido de desenvolver capacidades para o desempenho da actividade profissional?
- Como se processa a inserção profissional dos diplomados da ESACB?

Em síntese poderíamos dizer que a nossa preocupação assenta na **adaptação da formação à realidade actual**.

Conscientes de que não iríamos encontrar respostas ou soluções para os problemas, optámos por fazer uma análise da inserção profissional na tentativa de identificar:

- a situação profissional
- processo de obtenção de emprego
- a relação entre a formação e o emprego
- necessidades de formação

2.1 - Metodologia

Em termos metodológicos podemos referir que utilizámos o método de Investigação por Levantamento, tendo utilizado como instrumento de recolha de dados um questionário administrado por via postal.

- População 170 diplomados (todos os diplomados até junho de 1992).
- Amostra 109 diplomados (respondentes), Taxa de resposta 64%.

A análise dos dados decorreu segundo os métodos da estatística descritiva.

Como se pode observar no Quadro 1, a taxa de resposta distribui-se de forma mais ou menos idêntica nas três variáveis em estudo (Sexo, Ano de Formatura e Curso).

Quadro 1 - Taxa de resposta ao questionário - (%)

		Env	Resp	(%)
SEXO	Feminino	81	50	62
	Masculino	89	59	79
ANO DE FORMATURA	1987/88	46	37	80
	1989/90	71	31	44
	1991/92	53	41	77
CURSO	Produção Agrícola	78	54	69
	Produção Animal	63	38	60
	Produção Florestal	29	17	64
TOTAL		170	109	64

2.1 - Análise e discussão dos resultados

Relativamente à obtenção de emprego constatamos que cerca de 76% dos diplomados conseguiram emprego até ao fim dos dois primeiros meses após o fim do curso (Quadro 2). É ainda importante de realçar que apenas 10% dos diplomados ficaram empregados no local de estágio.

Quadro 2 - Situação profissional após o fim do Curso

Situação profissional	Resp	(%)
Empregado	58	53
Procurou emp. até 2 meses	14	13
Empregou-se onde estagiou	11	10
Procurou e ainda não conseguiu	9	8
Procurou emp. 3 a 6 meses	7	6
Não procurou emprego	5	5
Procurou emp. 6 a 12 meses	3	3
Procurou emp. mais de 12 meses	2	2

A grande maioria (88%) dos diplomados encontrava-se (Julho de 1992) a trabalhar por conta de outrem, sendo muito poucos os casos (apenas 3%) de diplomados a trabalhar por conta própria. Pensamos que estes valores demonstram bem a fraca capacidade que os diplomados apresentam para se instalarem no sector agrário desenvolvendo assim o seu próprio emprego. Isto apesar de cerca de 20% dos diplomados serem familiares de agricultores, e terem, portanto, um bom conhecimento do meio rural.

Relativamente aos diplomados empregados por conta de outrem foi-nos possível apurar que cerca de 83% iniciaram a sua actividade profissional em organismos do Estado (principalmente Ministério da Educação e MAPA), este valor diminuiu para 66% no emprego actual (Julho de 1992, Quadro 3). Esta diminuição traduz-se por uma saída de diplomados do ensino para empregos no sector privado. Verifica-se ainda um aumento relativo da percentagem de empregados no MAPA.

Quadro 3 - Entidades empregadoras, emprego actual

Entidades empregadoras	Resp	(%)
Ministério da Educação	32	34
Serviços agrários do estado	20	21
Empresas privadas	14	15
Cooperativas/Associações	11	11
ESACB	11	11
Empresas privadas agrícolas	7	7
Câmaras Municipais	1	1

Estas respostas referem-se aos diplomados que trabalham por conta de outrem (88%).

Dado o destaque evidenciado pelo ensino, assumindo-se como a principal entidade empregadora, entendemos por bem analisar a sua distribuição ao longo do percurso profissional dos diplomados. Assim, foi-nos possível constatar que de uma forma global, há uma tendência para abandonar o ensino (Quadro 4), traduzindo-se na existência de:

- uma tendência para sair do ensino não agrícola;
- uma tendência para a fixação no ensino agrícola.

Quadro 4 - Número de ordem do emprego relativamente aos diplomados que actualmente desempenham funções no ensino

Nº do emprego	Ensino não agrícola		Ensino agrícola		Total	
	Resp	(%)	Resp	(%)	Resp	(%)
Primeiro	18	72	2	29	20	56
Segundo	4	16	4	57	8	22
Terceiro	3	12	1	14	4	12

Relativamente à distribuição geográfica do emprego dos diplomados verificámos que cerca de metade se encontram empregados na zona de influência da ESACB com particular incidência no concelho de Castelo Branco. Se conjugarmos este valor com a distribuição dos concelhos de origem dos alunos da ESACB (mais de metade são oriundos da zona de influência da Escola), podemos concluir pela afirmação da ESACB como um polo desenvolvimento regional pela formação e fixação de recursos humanos, o que aliás constituem objectivos que estão subjacentes à sua implantação na região. Ainda no seguimento da mesma ideia, podemos constatar que cerca de 18% dos diplomados obtiveram o seu emprego por intermédio de contactos e acções desenvolvidas por elementos afectos à Escola. O que em termos relativos a coloca em segundo lugar, imediatamente a seguir aos "amigos" (26%) na distribuição das ajudas com que os diplomados contaram na obtenção do seu emprego,

No desempenho das suas actividades profissionais, além do ensino, os diplomados exercem praticamente todas as actividades relacionadas com o sector agrário (Quadro 5).

Quadro 5 - Principais funções/actividades desenvolvidas pelos diplomados no seu emprego

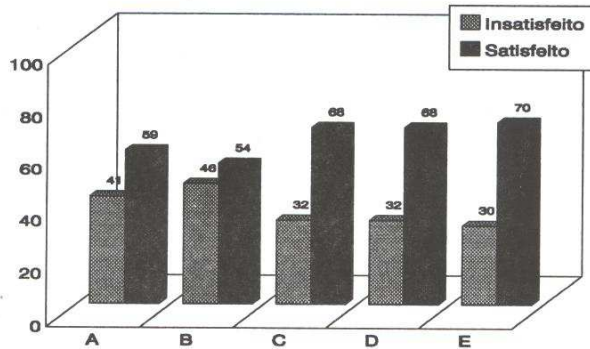
Funções profissionais	TOTAL	
	Resp	(%)
Ensino prep. e secundário	24	35
Apoio técnico	9	13
Contabilidade agrícola	7	11
Ensino agrícola	6	9
Elaboração de projectos	5	7
Vulgarização	5	7
Apoio a agricultores	4	6
Encarregado de trabalhos	4	6
Monitor de formação. profissional	4	6

De uma forma global podemos dizer que os diplomados têm uma opinião favorável relativamente ao seu percurso profissional (Figura 2). Contudo, no nosso entender pensamos que níveis de insatisfação que rondam os 30% têm um significado que nos leva a colocar algumas reservas. Além disso, os níveis elevados de insatisfação que os diplomados apresentam relativamente à remuneração e à estabilidade no emprego, pelo valor qualitativo que estes dois factores representam, cremos que se poderão tornar de alguma forma dominantes relativamente aos outros, conduzindo a uma certa insatisfação profissional.

Como principal reflexo da situação que acabamos de descrever, foi-nos possível constatar que mais de metade dos diplomados não tornariam a frequentar o mesmo Curso (caso essa hipótese se pudesse verificar). Justificando a sua resposta salvaguardando o seu interesse pelo Curso e a qualidade da formação, apoiando-se fundamentalmente nos problemas relativos à falta de empregos no sector agrário e à necessidade/vontade de obter o grau de licenciado para alcançar melhor posicionamento face ao mercado de trabalho. Um outro aspecto que temos de considerar de forma conjugada a estes aspectos é o facto de 26% dos diplomados terem referido que ingressaram na ESACB por não

terem tido vaga noutros cursos.

Figura 2 - Opinião dos diplomados sobre o seu percurso profissional, (%).



A - Remuneração

B - Estabilidade

C - Satisfação no emprego

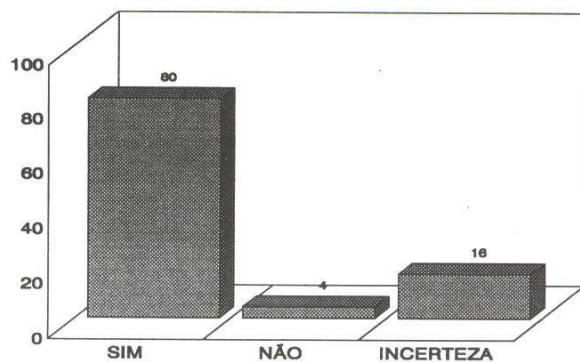
D - Satisfação das expectativas

E - Valorização profissional

* 91 de respostas

As razões que acabamos de expor, estão na base de uma manifesta intenção dos diplomados perante a obtenção do grau de licenciado. A avaliar pela Figura 3, podemos concluir que é grande a disponibilidade para frequentar cursos que confirmem esse grau. Em certos casos foi-nos transmitido de forma clara, que ao pretenderem formação especializada, apresentavam como objectivo a aquisição de conhecimentos para melhor desempenho da actividade profissional actual.

Figura 3 - Disposição dos diplomados frequentarem um CESE na ESACB, (%).



* 92 respostas

2.3 - Conclusões

A análise dos resultados permitiu-nos retirar algumas conclusões de âmbito geral que apresentamos resumidamente:

- Há dificuldades em obter empregos relacionados com o sector agrícola.
- A maioria dos diplomados trabalham por conta de outrem em regime de contratos a prazo.
- Os diplomados desenvolvem funções profissionais relacionadas com todas as actividades do sector agrícola.
- A remuneração e a instabilidade no emprego são os dois principais factores de insatisfação profissional.
- Cerca de metade dos diplomados desenvolvem a sua actividade profissional na zona de influência da ESACB.
- Os diplomados sentem necessidade de formação especializada para obterem um melhor posicionamento face ao mercado de trabalho e para a concretização dos seus anseios profissionais.

Perante as conclusões que atrás referimos, permitimo-nos apresentar algumas indicações para a actuação face à problemática da inserção profissional dos diplomados:

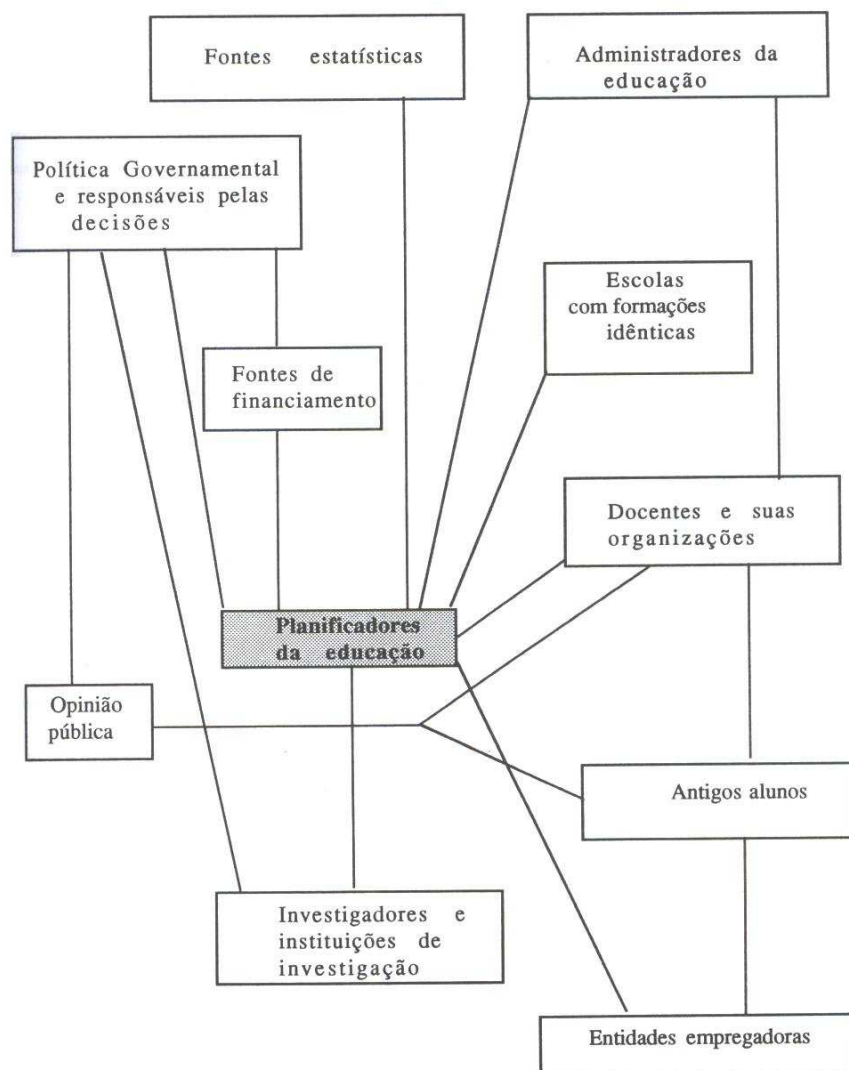
- É necessário tomar medidas no sentido de se tentar desenvolver nos alunos /diplomados a capacidade de iniciativa, conduzindo a que estes venham a criar o seu próprio emprego. Ao mesmo tempo serão necessárias medidas de apoio ao risco da iniciativa.
- Os currículos deverão ser mais flexíveis, com maior número de disciplinas de opção.
- Deverão ser proporcionados Cursos de formação de diversa natureza, de especialização de actualização, etc.
- Em termos de comunicação, pensamos que se poderão desenvolver esforços no sentido de a melhorar, nomeadamente entre Escola/Empresas e entre Escola /Diplomados.



Bibliografia

- Bertrand, O. (1992), **Planification des ressources humaines: méthodes, expériences, pratiques**. Paris. UNESCO/Institut International de Planification de L'Education.
- Caillods, F. (1992), **Planification des ressources humaines: méthodes, expériences, pratiques - preface**. Paris: UNESCO/Institut International de Planification de L'Education.
- Jensen, A. (1972), **Décision - Planification - Établissement de budget**. Paris: OCDE.
- Mandon, N. (1990), **La gestion prévisionnelle des compétences: le methode ETED**. Paris: CEREQ Collection des études.
- OCDE, (1983), **La planification de l'enseignement**. Paris: OCDE.
- Rodrigues, A. (1991), **Competência Geral ou Competências Específicas: O Dilema entre Aprender a Aprender e «um certo» Saber Fazer**. Conferência Nacional - Novos rumos para o ensino tecnológico e profissional. Lisboa: ME/GETAP.
- UNESCO, (1987), **O Processo de Planeamento da Educação**. Lisboa: GEP/ME.
- UNESCO, (1989), **Execução acompanhamento e avaliação dos planos de educação**. Lisboa: GEP/ME.

Figura 1 - As ligações (fluxo da informação) que o planejador da educação deve estabelecer.



* Fonte: Adaptado de Unesco (1987a)