

Silva, S. (1998). PEACE - Programa para a Cooperação na Educação entre a Palestina, Europa e América. *Millenium*, 10

---

**PEACE**

**(Programme for Palestinian/European/American Co-operation in Education)**

**PROGRAMA PARA A COOPERAÇÃO NA EDUCAÇÃO ENTRE A PALESTINA, EUROPA E AMÉRICA**

**SÓNIA SILVA \***

**\* Técnica Superior de Relações Internacionais do ISPV**

À semelhança do que vem acontecendo todos os anos, a EAIE (European Association for International Education) incluiu no programa da sua mais recente conferência anual (Barcelona, Novembro 97) algumas sessões dedicadas ao tratamento de questões várias ligadas ao Ensino Superior na Palestina, em particular as formas de cooperação internacional desenvolvidas nesta região, tendo sido abordados os programas criados para o efeito, nomeadamente o programa PEACE. Com base em alguns documentos resultantes das referidas discussões, serão aqui apresentados alguns traços fundamentais da situação vivida pelas instituições de ensino superior nesta região e a acção da comunidade internacional neste contexto, concretamente a proporcionada por PEACE.

É reconhecido o papel do ensino superior no desenvolvimento sustentado da Palestina. A cooperação internacional poderá ter efeitos fundamentais no aumento da qualidade e relevância de um sistema de ensino superior que procura assegurar a sua unidade e racionalizar os seus desenvolvimentos, através da remoção de sobreposições e duplicações de programas e instituições e da canalização de esforços para áreas consideradas prioritárias para o desenvolvimento deste região.

Várias são as instituições/entidades, nacionais e internacionais, que têm procurado, através de iniciativas diversas, apoiar o estabelecimento de laços de cooperação entre as universidades/colégios da Palestina e instituições de ensino superior localizadas noutras regiões do mundo, com particular destaque para as europeias, tanto ao nível da formação propriamente dita como ao nível da investigação fundamental ou aplicada.

Duas iniciativas comunitárias têm sido fundamentais neste processo: o 4º Programa Quadro de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (IDT) e o Programa MED-Campus. Desde 1983, a U.E. tem procurado promover a cooperação científica e tecnológica com parceiros mediterrânicos, tendo

aproximado instituições de formação superior e institutos de investigação através do lançamento de projectos conjuntos. Em 1992, a cooperação euromediterrânica reforçou-se com a chamada iniciativa "Avicenne", destinada a promover trabalhos conjuntos nas áreas do ambiente e saúde. Em 1994, o 4º Programa Quadro de IDT, em particular a acção "Cooperação com países em vias de desenvolvimento", veio retomar e aglomerar as iniciativas anteriores, promovendo a associação de p.v.d's na criação de conhecimento e tecnologias inovadoras necessários à resolução de problemas concretos e a um desenvolvimento sustentado. Este programa gira em torno de três áreas fundamentais: a gestão sustentada de recursos naturais renováveis, o desenvolvimento sustentado da produção agrícola e agro-industrial; e a saúde. Med-Campus é um programa que tem como objectivo fomentar uma cooperação euromediterrânica descentralizada, traduzida no desenvolvimento de projectos vários que envolvam universidades e empresas de todas as áreas do Mediterrâneo. Tem dado um contributo fundamental para a criação e fortalecimento de redes de instituições de ensino superior no seio das quais se promove a transferência de conhecimentos e know-how. Este programa tem actuado em três esferas principais: a formação de formadores; a formação contínua de gestores administrativos e técnicos (administração pública e companhias privadas); e formação pós-universitária. Com o 4º Programa Quadro de IDT a terminar em 1998, a U.E. prepara para breve o lançamento da sua 5ª edição que, prevê-se, contemplará, de igual forma, esta região do globo.

Consciente da crescente importância da zona do Mediterrâneo no contexto internacional, o Conselho da Europa tem dirigido parte das suas iniciativas para esta região em diversas áreas, nomeadamente a migração, saúde pública, herança cultural e juventude, tendo, inclusivamente, sido criado um comité para a Cooperação com o Mediterrâneo. Com a colaboração da Comunidade de Universidades Mediterrânicas, organizou uma conferência subordinada ao tema "Cooperação Regional", dirigida a todos os potenciais parceiros em projectos euromediterrânicos. No domínio do reconhecimento académico, e no contexto de todas as dificuldades levantadas pela diversidade de instituições e empregadores, o Conselho da Europa tem procurado coordenar as diferenças dos vários sistemas educativos, nomeadamente através da "Convenção Sobre o Reconhecimento Académico - Lisboa 1997" (Conselho da Europa/UNESCO) e da rede ENIC, cujas experiências e potencialidades se encontram à disposição dos países mediterrânicos.

Numa iniciativa conjunta, a UNESCO e a Comissão das Comunidades Europeias lançaram o programa PEACE (Programa para a Cooperação na Educação entre a Palestina, Europa e América), o qual tem desempenhado um papel decisivo na promoção da cooperação entre as regiões referidas.

## PROGRAMA PEACE

### Origem

A ideia de criar o programa PEACE nasceu em Agosto de 1991, numa conferência internacional organizada por várias universidades europeias (Grupo de Coimbra) cuja intenção era a de promover a cooperação com, e o apoio a, universidades palestinianas, que, dado o contexto político, se encontram sujeitas a constantes restrições, nomeadamente no que diz respeito à liberdade de viajar dos estudantes e docentes.

Alguns meses mais tarde PEACE foi oficialmente lançado em Jerusalém, através de um acordo assinado por 12 universidades europeias (Barcelona, Coimbra, Granada, Krakow, Leiden, Leuven, Louvain, Namur, Pisa, Salamanca, Siena e Viterbo) e 6 universidades palestinianas (Al-Quds, An-Najah, Birzeit, Bethlehem, Islâmica de Gaza e Hebron), altura em que a maior parte destas últimas se encontrava encerrada por ordem militar.

O programa PEACE, cujo acrónimo é particularmente significativo, precedeu em 2 anos a assinatura dos acordos Israelo-árabes. Assenta em princípios/documentos fundamentais como: o direito à educação e cultura (Declaração dos Direitos do Homem - Nações Unidas, 1948); Convénio Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1966); a Convenção da UNESCO Contra a Discriminação na Educação (1960); e o direito à liberdade académica (Declaração de Lima Sobre a Liberdade Académica e Autonomia das Instituições de Ensino Superior, 1988; Magna Carta das Universidades Europeias, 1988).

PEACE, apoiado desde o início pela UNESCO e pela Comissão das Comunidades Europeias, tem procurado organizar intercâmbios de professores entre universidades europeias e palestinianas e criar um sistema de bolsas para estudantes da Palestina que pretendam prosseguir estudos no estrangeiro. Depois da assinatura dos Acordos Israelo-árabes e da transferência de responsabilidades para a Autoridade Nacional Palestiniana, têm surgido novas oportunidades de cooperação que permitem aos membros desta rede uma participação mais activa nas actividades planeadas.

Actualmente tem 81 membros esta rede, 70 universidades europeias e norte americanas, as 8 universidades palestinianas e 3 associações, nomeadamente a Comunidade de Universidades Mediterrânicas, a Associação Internacional de Reitores/Presidentes de Instituições de Ensino Superior, e o Consórcio de Universidades Americanas para Actividades Internacionais.

Em 1995 foi estabelecido na UNESCO um gabinete para o programa PEACE.

#### Objectivos

São 8 as universidades e 16 os colégios comunitários estabelecidos na Margem Ocidental e em Gaza. Estes últimos conferem diplomas de 2 anos em áreas técnicas e comerciais, ao passo que as universidades oferecem cursos de bacharelato e graus superiores nas áreas das Humanidades, Ciências, Comércio e Economia, Engenharia, Agricultura, Direito, Farmácia, Medicina, Enfermagem, Educação e Gestão Hoteleira. No total havia, em 1996/97, 43.000 estudantes inscritos, a maior parte dos quais na formação inicial, sendo o número de docentes cerca de 1.800 (com um ratio professor/aluno de 1 para 18).

As Universidades palestinianas foram estabelecidas sob condições muito difíceis, estando constantemente sujeitas a restrições levantadas à livre circulação de professores e alunos, razões pelas quais se verifica uma grande dispersão geográfica destas instituições, tendo algumas delas um reduzido número de alunos relativamente ao total contabilizado: as duas universidades de Gaza (Al-Azhar e a Islâmica) detêm 20% do total de inscrições, a norte a Universidade Nacional An Najah detém igualmente 20%, no centro existe Birzeit com 10%, a Sul de Jerusalém Al Quds com 6% e Aberta de Al Quds com 16%.

Embora a maior parte das universidades palestinianas sejam privadas, são organizações sem fins lucrativos que desempenham funções públicas. Em 1996 foi estabelecido o Ministério do Ensino Superior, que veio substituir o Conselho para o Ensino Superior criado em 1987, para assegurar a gestão e a coordenação das universidades ao nível nacional. A Conferência Palestiniana de Reitores/Presidentes de Universidades assegura a ligação entre o Ministério recentemente criado e cada uma das universidades.

A acção promovida por PEACE procura complementar, no seio de uma ampla rede de cooperação internacional, as tarefas e funções do Ministério do Ensino Superior, integrando as suas iniciativas na estratégia de desenvolvimento deste nível de ensino, tal como foi adoptada pela Autoridade Nacional Palestiniana.

Dada a escassez de recursos naturais, a grande potencialidade de desenvolvimento da Palestina reside precisamente nos recursos humanos, na capacidade de desenvolver uma economia baseada no

conhecimento e competências, de forma a poder fazer face às rápidas transformações tecnológicas e à necessidade de ampliar a sua capacidade de produção e prestação de serviços. Neste contexto, torna-se urgente assegurar na Palestina a criação de um sistema de educação terciária viável e eficiente, de alta qualidade, competitivo regional e internacionalmente, capaz de responder às necessidades e realidades deste povo.

Qualidade, relevância, eficiência e auto-sustentabilidade são palavras-chave nesta tarefa, na qual a assistência da comunidade internacional é particularmente importante. Este apoio é essencial no que diz respeito à formação e investigação, desenvolvimento institucional, desenvolvimento dos recursos humanos e materiais (bibliotecas, laboratórios, oficinas, etc). O papel da comunidade internacional neste processo estende-se ainda à necessidade de combater um isolacionismo histórico, de remover tensões acumuladas ao longo de anos de confrontos, procurando fomentar uma abertura internacional indispensável ao desenvolvimento desta região.

PEACE apoia incondicionalmente estes objectivos, num verdadeiro espírito de solidariedade académica e internacional, procurando, desta forma, contribuir para o progresso do processo de paz no Médio Oriente.

#### Áreas de Acção

São inúmeras as necessidades das instituições de ensino superior palestinianas. O apoio da comunidade internacional revela-se indispensável para que a formação e a investigação possam atingir níveis de qualidade que lhes permitam ter o devido papel no processo de desenvolvimento da Palestina.

PEACE tem concentrado a sua acção em três áreas fundamentais, nas quais tem dado prova de eficiência da cooperação internacional:

##### a) Desenvolvimento Institucional

Os desafios com os quais estão confrontadas as instituições de ensino superior palestinianas exigem medidas urgentes e um grande esforço de racionalização no seu planeamento e implementação. Torna-se necessário remover a duplicação e os desequilíbrios no que respeita a áreas e níveis de estudo, adequar os programas de estudo às necessidades económicas e sociais, reduzir o desemprego da mão-de-obra qualificada e aumentar a qualidade no ensino superior.

Para além disso, é igualmente importante desenvolver as competências locais em planeamento estratégico e gestão no ensino superior, aumentar a eficiência dos programas e instituições e, acima de tudo, assegurar um financiamento sólido que conduza à auto-sustentabilidade.

Os palestinianos procuram agora elaborar e implementar uma estratégia para o desenvolvimento do ensino superior, fazendo uso das estruturas e mecanismos apropriados, com base em amplas discussões entre todos os envolvidos. Neste contexto, o programa PEACE poderá dar uma assistência valiosa nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento de um mecanismo de avaliação e acreditação de instituições/programas, através da colaboração de peritos internacionais nestas questões, e através da formação de administradores universitários palestinianos (na área do planeamento, gestão e financiamento do ensino superior).

#### b) Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Mobilidade Académica

Muitos docentes do ensino superior palestiniano abandonaram as suas instituições por motivos vários: ou porque voluntariamente deixaram o país, ou porque foram forçados a deixá-lo ou, ainda, porque foram requisitados pelos serviços públicos da Autoridade Nacional Palestiniana, que se encontram carenciados de quadros adequados. Para dar resposta a esta situação, é necessário criar um programa abrangente para o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo um sistema de atribuição de bolsas a estudantes e jovens académicos palestinianos, que seja internacionalmente apoiado.

Esta é, efectivamente, a prioridade de PEACE: apoiar o Ministério do Ensino Superior e as universidades palestinianas na implementação de programas destinados ao desenvolvimento dos recursos humanos. Concretamente, pretende este programa atribuir 60 bolsas a estudantes pós-graduados e igual número a docentes universitários palestinianos, de forma a permitir-lhes o reforço da sua formação no estrangeiro.

O Director Geral da UNESCO lançou um apelo para o estabelecimento de um programa internacional de bolsas para estudantes palestinianos, tendo obtido uma reacção bastante positiva por parte de vários governos, organizações não governamentais, universidades (incluindo instituições membros de PEACE).

Em paralelo serão atribuídas 20 bolsas a académicos palestinianos em Diáspora (ao abrigo do programa TOKTEN (1) para a Palestina) e a igual número de docentes, investigadores, bibliotecários e técnicos de

laboratório de universidades estrangeiras que, como voluntários, desejem integrar-se temporariamente em instituições de ensino superior na Palestina.

c) Programas Académicos e Investigação

É através de redes destinadas a reforçar laços, ou mesmo criá-los, entre instituições de ensino superior na Palestina e noutras regiões do globo que PEACE procura implementar as suas actividades dirigidas aos programas de estudo e à investigação. Estas actividades têm tomado, fundamentalmente, duas formas: consórcios de universidades que apoiam uma ou várias instituições palestinianas no desenvolvimento de programas em áreas específicas (como, por exemplo, o Centro de Estudos Judiciários na Universidade de Birzeit, apoiado por 7 universidades europeias; ou o "Master" em Matemática Aplicada à Economia, desenvolvido por 5 universidades francesas); e cátedras internacionais, subsidiadas conjuntamente pela UNESCO, o programa PEACE e outras organizações/fundações.

Em 1995, foi criada uma cátedra da UNESCO em arqueologia que integra várias universidades palestinianas. Em 1996 surgiu um Centro de Línguas Estrangeiras na Universidade de Al-Quds. Em 1997, na universidade de An Najah (Nablus), deu-se início a uma outra cátedra UNESCO sobre Direitos Humanos, Democracia e Paz, destinada a promover investigação nestas áreas em todas as universidades palestinianas e a reforçar a cooperação entre estas e departamentos especializados/Institutos de investigação de ensino superior europeu.

Está, ainda, prevista a criação de uma cátedra internacional na área das Ciências Marinhas, que desempenhará um papel importante no programa de formação/investigação do Centro Palestino para o Ambiente e Recursos Marinhos ( a ser estabelecido em Gaza).

É intenção dos envolvidos no programa PEACE criar as condições necessárias para a organização de consórcios e cátedras que cubram todas as áreas científicas (Engenharia, Informática, Biotecnologia, Estudos Ambientais, Gestão...).

Simultaneamente, PEACE procurará assegurar a participação das instituições de ensino superior palestinianas em vários programas de cooperação interuniversitária, incluindo MED-Campus, da responsabilidade da Comissão Europeia.

d) Programas de Cooperação Bilateral para o apoio às Universidades Palestinianas

Muitas das iniciativas de cooperação entre as universidades palestinianas e instituições de ensino superior localizadas noutras regiões do globo tiveram uma origem bilateral, tendo sido implementadas inicialmente com o apoio financeiro de autoridades nacionais ou outras entidades. Exemplo disso é a Universidade de Oslo que obteve financiamento da Agência Norueguesa para o desenvolvimento de projectos internacionais relacionados com Educação Especial, Nutrição, Saúde Ocupacional, e, inclusivamente, para a organização de uma conferência sobre "Cidadania e Estado no Médio Oriente". A Universidade de Gent (Bélgica) está, da mesma forma, a desenvolver quatro projectos nas seguintes áreas: "Educação Física e Instalações Desportivas", na Universidade de Birzeit; "Recursos Hídricos", na Universidade de An Najah (Nablus); e "Estudos Jurídicos e Direitos Humanos", nas universidades de Birzeit e de An Najah.

Outras iniciativas semelhantes estão a ser implementadas por países europeus e da América do Norte. O papel do programa PEACE neste contexto é o de proporcionar o estabelecimento de laços que permitam a continuidade destas iniciativas e, eventualmente, contribuir para a sua multilateralização, não descurando a necessidade de evitar duplicações e assegurar a complementaridade dos projectos.

e) Apoio à Melhoria de Infra estruturas e Instalações

São enormes as carências das universidades palestinianas neste aspecto e dizem respeito a uma grande variedade de instalações/equipamentos, com particular destaque para laboratórios e oficinas técnicas. As necessidades vão do equipamento básico e consumível de laboratório até a equipamento altamente sofisticado para a investigação fundamental e aplicada (quer a que está integrada nos programas de estudo, quer a desenvolvida pelos docentes/técnicos da instituição). Também nesta área será precioso o contributo de PEACE.

A situação nas bibliotecas destas instituições também não é das melhores. Embora as doações possam parcialmente reduzir a gravidade destas falhas, é necessária uma resposta mais estrutural através da aplicação de um sistema de gestão centralizada de aquisições, do acesso a bases de dados internacionais, do estabelecimento de ligações entre bibliotecas, etc. Em particular, o programa PEACE contribuirá para o desenvolvimento e fornecimento de materiais audiovisuais de apoio ao ensino e de equipamentos para laboratórios de línguas.



### O Exemplo da Universidade de Al-Azhar – (Gaza)

Com o apoio da União Europeia, foram lançados vários projectos dirigidos ao estabelecimento/fortalecimento de laços entre instituições de ensino superior palestinianas e europeias. A universidade de Al-Azhar foi uma das instituições que soube beneficiar destas iniciativas, procurando retirar delas o máximo de proveito no sentido de aumentar a qualidade e relevância dos seus programas de estudo e investigação.

A maior preocupação desta universidade é a de desenvolver um sistema académico capaz de assegurar a aquisição e o domínio de conhecimentos e competências necessários à introdução de novas tecnologias, tendo procurado fomentar a cooperação internacional em áreas consideradas relevantes. Assim, e de uma forma bem sucedida, mantêm cooperação em três áreas fundamentais:

- Química: com o apoio do British Council (R.U.) desenvolveram um "Master" conjunto, que implica intercâmbio de docentes/estudantes;
- Água: apoiado pela Alemanha, está a ser levado a cabo um estudo sobre o fornecimento e as necessidades de água do Médio Oriente; foi criada uma rede europeia para a integração de energia renovável na produção de água (com o apoio da U.E.); subsidiado pelo governo italiano, está a ser implementado um projecto piloto para a produção/distribuição de água potável na área de Khan-Younis; e, por último, está a ser desenvolvido um projecto sobre "Água no Médio Oriente", com a assistência do governo holandês e da Universidade de Harvard (EUA).
- Agricultura: optimização da agricultura intensiva na Faixa de Gaza com diferentes níveis de qualidade de água (apoiado pelo governo Luxemburguês).

A prova do êxito destas iniciativas é a vontade dos representantes desta universidade em reforçar a cooperação internacional, havendo já a intenção de alargá-la a outras áreas, nomeadamente às Ciências Sociais e Humanas, dada a necessidade de adaptar a tecnologia à nova sociedade palestiniana.

### O Futuro

O programa PEACE pretende ser uma estrutura eficiente para a canalização do apoio internacional aos palestinianos nos domínios do ensino superior e da investigação. As suas actividades têm como suporte o apoio financeiro dado pelas várias organizações internacionais (em especial a U.E. e organizações

relevantes no sistema ONU:UNESCO, Banco Mundial, etc.), e, em certos casos, por autoridades nacionais, fundações e sector privado. As instituições membros acordam, ainda, no pagamento de uma cota simbólica, destinada a cobrir as despesas correntes de gestão da rede.

PEACE congratula-se com algumas provas de eficiência que tem dado, nomeadamente o grande número de bolsas oferecidas a estudantes palestinianos, o grande sucesso de duas conferências internacionais (Louvain-la-Neuve-1994; Nablus-1996), e a iniciação de vários projectos académicos em diversas áreas (arqueologia, ensino da língua estrangeira, centro de estudos judiciais, matemática aplicada à economia, etc).

O presente contexto palestiniano, caracterizado por um sistema de ensino superior carenciado a vários níveis mas desejoso de incrementar a sua qualidade de forma a contribuir para o desenvolvimento auto-sustentado desta região, torna imperiosa a expansão do programa PEACE, não só no que diz respeito ao seu número de membros mas também ao âmbito das suas actividades. É um facto que a comunidade internacional, através de iniciativas desta natureza, pode trazer um contributo muito específico para o processo de paz no Médio Oriente.

É urgente desenvolver a colaboração directa entre as universidades palestinianas e israelitas. os constantes encerramentos das instituições de ensino na Palestina, os obstáculos à mobilidade de estudantes e docentes, a contínua fragilização do processo de paz tornam a cooperação difícil.

Aguarda-se com ansiedade o momento em que estejam criadas as condições para o normal funcionamento das instituições de ensino superior palestinianas, num Estado Palestino soberano. O trabalho da rede PEACE é desenvolvido nesse sentido e, espera-se, que cada vez mais instituições e países possam aderir a esta iniciativa.

Na última reunião do Conselho de Administração da rede PEACE, tida em Barcelona em Novembro de 1997, e após uma reflexão sobre os progressos e as limitações das actividades desenvolvidas nos dois anos precedentes, foram definidos princípios de acção para o futuro. Por um lado, foi tido como conveniente o alargamento do número de membros e o envolvimento mais activo dos parceiros na implementação das actividades propostas. Por outro, deverão ser encorajadas as iniciativas bilaterais e, sempre que pertinente, incentivar a multilateralização dos projectos.

A forma de cooperação que se tem mostrado mais eficiente são os consórcios e, por isso, o programa PEACE actuará como iniciador e facilitador destas actividades de cooperação.

Relativamente às áreas de acção, PEACE recomenda prioridade para o desenvolvimento dos recursos humanos (através da atribuição de bolsas a estudantes e jovens académicos palestinianos que queiram ampliar a sua formação ou desenvolver investigação no estrangeiro), para o intercâmbio de professores e para o apoio ao desenvolvimento de novos programas de estudo na Palestina em áreas que contribuiriam para um desenvolvimento auto-sustentado.

Em toda a sua acção PEACE pretende colaborar estreitamente com o Ministério do Ensino Superior da Autoridade Nacional Palestiniana, assumindo-se como parte da estratégia de desenvolvimento do ensino superior nesta região. Por outro lado, procurará tirar o máximo de partido das diversas iniciativas de apoio à Palestina promovidas por instituições várias: o "Programa de Assistência ao Povo Palestino" da UNESCO; programas comunitários que tenham a Palestina entre os seus destinatários e financiamentos vários de autoridades nacionais ou do sector privado.

Finalmente, PEACE actualizará constantemente a sua base de dados e o seu web site para que informação sobre as suas actividades possa estar sempre disponível para os potenciais interessados.

#### Contactos PEACE

- Conselho de Administração

Gabinete Executivo

Prof. Munthir Salah

Secretário Geral

Presidente da Universidade

Nacional de An-Najah

P.O. Box 7707, Nablus

Tel: (+9729) 381113/7

Fax: (+9729) 387982

E-mail: president @ najah. edu

- Gabinete PEACE na UNESCO

Prof. Dumitru Chitoran

Coordenador

UNESCO - Room B. 6. 43

1. Rue Miollis

F-75732 Paris, Cedex 15

Tel: (+331) 45684172

Fax: (+331) 45685827

E-mail: chitoran @ unesco. org

- Relatório da Sessão 1.02 - "Permanent Decentralized University Partnerships Within the Mediterranean Countries" - 9ª Conferência Anual da EAIE, Barcelona, Novembro de 1997.

- Relatório da Sessão 1.03 - "Palestinian Higher Education: A Unique Case in the Mediterranean Link" - 9ª Conferência Anual da EAIE, Barcelona, Novembro 1997;

- Relatório da Reunião do Conselho de Administração do Programa PEACE - 9ª Conferência Anual da EAIE, Barcelona, Novembro de 1997.

---

1) TOKTEN - Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (Transferência de Conhecimento Através de Expatriados).