UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ADRIANA MARIA CHRISTINO

Internacionalização de Ensino Superior: estudo de casos em cursos de
Administração de instituições públicas de ensino superior

ORIENTADORA: PROFA. DRA. IRENE KAZUMI MIURA

RIBEIRÃO PRETO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sônia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

ADRIANA MARIA CHRISTINO

Internacionalização de Ensino Superior: estudo de casos em cursos de
Administração de instituições públicas de ensino superior

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração de
Organizações da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de Mestre
em Ciências.

ORIENTADOR: PROFA. DRA. IRENE KAZUMI MIURA

Versão corrigida

A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP

RIBEIRÃO PRETO

2013

Autorizo a reprodução e divulgação, total ou parcial, deste trabalho,
por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa,
desde que citada a fonte.

Ficha Catalográfica

Christino, Adriana Maria

Internacionalização de Ensino Superior: estudo de casos em
cursos de Administração de instituições públicas de ensino
superior. Ribeirão Preto, 2013.

243 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.
Área de concentração: Internacionalização de Ensino Superior.

Orientador: Miura, Irene Kazumi.

1. Internacionalização de Ensino Superior. 2. Mobilidade
acadêmica. 3. Ações para internacionalização. 4. Obstáculos para
internacionalização.

Nome: CHRISTINO, Adriana Maria

Título: Internacionalização de Ensino Superior: estudo de casos em cursos de Administração de instituições públicas de ensino superior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em 18 de outubro de 2013.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Irene Kazumi Miura.

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP).

Universidade de São Paulo (USP).

Julgamento: Aprovada.

Assinatura: _____

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira.

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP).

Universidade de São Paulo (USP).

Julgamento: Aprovada.

Assinatura: _____

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.

Instituição: Faculdade de Ciências Econômicas (FACE).

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Julgamento: Aprovada.

Assinatura: _____

Ao Melchior, por todo o amor e apoio concedidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por colocar em meu caminho pessoas tão especiais, que me incentivaram chegar até aqui.

À Irene pela oportunidade, pela orientação deste trabalho e pela paciência que a mim dedicou. A minha eterna gratidão!

Ao Melchior, meu companheiro de todos os dias. Em especial, à dedicação e ao incentivo, desde o início até a conclusão deste trabalho. A ele, deixo os mais sinceros agradecimentos.

Aos meus pais Elza (*in memoriam*) e Luiz (*in memoriam*), por me ensinarem a ser forte. Aos meus irmãos, por serem a minha inspiração. Aos meus padrinhos, Zuleica e Rubens, por me incentivarem a continuar os estudos.

Aos meus amigos, especialmente Marcos, Thiago e Felipe, por sempre trazerem felicidades para a minha vida, pelos momentos de descontração proporcionados, principalmente durante a execução do trabalho. Aos amigos da turma de Mestrado da FEA-RP, ingressantes em 2011. Especial agradecimento aos “irmãos” de orientação, Everson Muckenberger e Vanessa Ortolan Riscifina, pelas valiosas ajudas com dicas e leitura da dissertação.

À minha sogra, Sônia, pelo ombro amigo e pela companhia nas viagens para a realização das entrevistas.

Aos professores da FEA-RP, especialmente Adriana Caldana, Lara Liboni Amui e Sonia Oliveira, pelos ensinamentos sobre a carreira docente durante as monitorias didáticas que tive o prazer de realizar. Ao professor Gilberto Shinyashiki, por todo aprendizado concedido.

Aos professores da minha banca de qualificação, Roberto Gonzalez e André Costa, pelas valiosas considerações para a continuidade deste trabalho (e início de trabalhos futuros).

Às Instituições de Ensino Superior pesquisadas e aos seus profissionais, que gentilmente forneceram as informações necessárias para a conclusão desta pesquisa.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra auxiliaram a realização deste trabalho e pela conclusão de mais uma etapa da minha vida, os meus sinceros agradecimentos.

“A alegria não chega apenas no
encontro do achado,
mas faz parte do processo de busca”.

Paulo Freire

RESUMO

CHRISTINO, A. M. **Internacionalização de Ensino Superior**: estudo de casos em cursos de Administração de instituições públicas de ensino superior. 2013. 243 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

A globalização é um fenômeno que influencia na economia mundial, gerando efeitos econômicos, tecnológicos e científicos. Estes avanços impõem mudanças sociais, assim como a demanda de países menos desenvolvidos em estabelecerem alianças com países mais desenvolvidos. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior também são influenciadas pela globalização, no que se refere ao ensino, propriedade intelectual, e avanço do conhecimento. Dessa forma, estas instituições precisam se preparar para a Internacionalização de Ensino Superior, que envolve adaptações no currículo, preparação de seus alunos para trabalharem e desenvolverem competências no contexto global, e a realização de parcerias para o desenvolvimento de pesquisas. Este contexto pode ser percebido, principalmente, nas escolas de Administração. Portanto, este estudo propôs analisar o processo de Internacionalização de Ensino Superior nas escolas de Administração. Para tanto, realizaram-se estudos de casos em três grandes universidades públicas: USP, UFRJ e UFMG. Para a análise deste processo optou-se por utilizar os modelos de Knight (1994) e Rudzki (1998) pelo fato de que, juntos, poderiam proporcionar uma análise abrangente do processo. Buscou-se o entendimento da internacionalização nas suas funções principais: ensino, pesquisa e extensão universitária. É interpretada, ainda, como um sinônimo de excelência e qualidade da universidade no contexto mundial, fundamentais para a pesquisa e avanço do conhecimento. Foram identificados, além desses resultados, alguns obstáculos com relação aos aspectos organizacionais das universidades. Analisou-se a importância de algumas atividades institucionais: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento pessoal e mobilidade estudantil. A partir dos resultados, concluiu-se que a Internacionalização de Ensino Superior é um processo complexo, que deve envolver a estruturação de políticas, como declarações, diretrizes e planejamentos, sendo percebida como um processo importante e que exige constante desenvolvimento organizacional. No contexto destas escolas, a inexistência de uma política formal não inviabiliza as suas iniciativas, em que são desenvolvidas de forma não institucionalizada e descentralizada, estratégias programáticas e organizacionais. Esta descentralização foi identificada como importante para a desburocratização do processo. Porém, faltam ainda, regulamentos que auxiliem na padronização das ações. Nesse sentido, as principais estratégias organizacionais abrangem o apoio da reitoria ao processo de internacionalização; a criação de plano de trabalho ou planejamento estratégico; e a criação de escritórios internacionais. Observou-se a necessidade do apoio dado pela universidade às suas unidades para a operacionalização destas ações.

Palavras-chave: Internacionalização de Ensino Superior. Mobilidade acadêmica. Ações para internacionalização. Obstáculos para internacionalização.

ABSTRACT

CHRISTINO, A. M. **Internationalization of Higher Education**: case studies in Business Administration courses of public higher education institutions. 2013. 243 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Globalization is a phenomenon that influences the world economy, generating economic, technological and scientific purposes. These advances require social changes, as well as demand from less developed in establishing alliances with developed countries. In this context, Higher Education Institutions are also influenced by globalization, in relation to education, intellectual property, and advancement of knowledge. Thus, these institutions need to prepare for the Internationalisation of Higher Education, which involves adjustments in the curriculum, preparing students for work and develop skills in a global context, and establish partnerships for the development of research. This context can be perceived especially in Business Schools. Therefore, this study aimed to analyze the process of internationalization of higher education in business schools. For both, there were case studies in three major public universities: USP, UFRJ and UFMG. To analyze this case we chose to use the model Knight (1994) and Rudzki (1998) by the fact that, together, could provide a comprehensive analysis of the process. We sought the understanding of internationalization on their core functions: teaching, research and extension. It is also interpreted as a synonym for excellence and quality in the university, fundamental to the advancement of knowledge and research worldwide context. In addition to these results, some obstacles have been identified with regard to organizational aspects of universities. We analyzed the importance of some institutional activities: organizational change, curriculum innovation, staff development and student mobility. From the results, it was concluded that the internationalization of higher education is a complex process that should involve the structuring of policies such as declarations, guidelines and plans, being perceived as an important process that requires constant and organizational development. In the context of these schools, the lack of a formal policy does not preclude their initiatives, which are developed in non-institutionalized and decentralized manner, programmatic and organizational strategies. This decentralization has been identified as important to the bureaucracy of the process. However, still lacking, regulations that assist in the standardization of actions. In this sense, the key organizational strategies cover the support of the rectory to the internationalization process, the creation of the work plan or strategic planning, and the establishment of international offices. There was the need of the support given by the university to their units for the operationalization of these actions.

Keywords: Internationalization of Higher Education. Academic mobility. Actions for internationalization. Barriers to internationalization.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do estudo.	24
Figura 2 - Ações, dimensões e atividades da internacionalização, apontadas no Modelo de Rudzki.	39
Figura 3 - Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).	49
Figura 4 - Classificações das pesquisas.	52
Figura 5 - Tipos básicos de projetos de estudo de caso.	56
Figura 6 - Ciclo de internacionalização.	77
Figura 7 - Versão modificada do Ciclo de Internacionalização.	79
Figura 8 - Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).	80
Figura 9 - Informativos sobre os campi da USP, em exposição no prédio da Reitoria.	96
Figura 10 - Maquete do Projeto: Centro de Difusão Internacional.	99
Figura 11 - Informativo sobre o Projeto USP Internacional, exposto no prédio da Reitoria.	101
Figura 12 - Projeto USP Internacional.	104
Figura 13 - Conselho Internacional do Projeto USP Internacional, exposto no prédio da reitoria.	118
Figura 14 - Prédio da Reitoria, local que está situado o Setor de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) da UFRJ.	127
Figura 15 - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, local em que está localizada a FACC/UFRJ.	128
Figura 16 - Sede do Instituto COPPEAD de Administração.	129
Figura 17 - Localização das IES parceiras do COPPEAD.	139
Figura 18 - Prédio em que está localizada a FACC/UFRJ.	141
Figura 19 - Prédio da Reitoria da UFMG, local da Diretoria de Relações Internacionais – DRI.	155
Figura 20 - Quadros informativos sobre o Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e o Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), expostos na FACE/UFMG.	158
Figura 21 - Prédio da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG.	171
Figura 22 - Análise do processo de Internacionalização de Ensino Superior das escolas de Administração das universidades brasileiras com base no Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).	207

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações de pesquisa quanto ao procedimento.....	53
Quadro 2 - Estratégia procedimental de acordo com variáveis de pesquisa.....	55
Quadro 3 - Nota de Reconhecimento dos cursos de pós-graduação em Administração das universidades estudadas.	59
Quadro 4 - Síntese das Questões e Fontes de dados relacionados aos objetivos do trabalho.	67
Quadro 5 - Relação de entrevistados na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo.	85
Quadro 6 - Relação de entrevistados na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC/UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro.	87
Quadro 7 - Relação de entrevistados na Faculdade de Ciências Econômicas - FACE/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais.	90
Quadro 8 - Conselho consultivo do COPPEAD.....	143
Quadro 9 - Membros do Comitê de Internacionalização da DRI/UFMG.....	162
Quadro 10 - QS <i>Ranking Latin América</i> - amostra com as primeiras posições.....	186
Quadro 11 - Razões gerais para o processo de Internacionalização de Ensino Superior.....	188
Quadro 12 - Diferenças entre as razões	189
Quadro 13 - Razões, abordagens e estratégias por IES.....	192
Quadro 14 - Ações para a Internacionalização por IES	198
Quadro 15 - Benefícios da Internacionalização de Ensino Superior por IES	200
Quadro 16 - Obstáculos para a Internacionalização de Ensino Superior por IES ...	204
Quadro 17 - Atividades para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento por IES.....	205

LISTA DE SIGLAS

AACSB	<i>The Association of Advance Collegiate Schools of Business</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCINT	Comissão de Cooperação Internacional
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
COPPEAD	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
CPNQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
ENDEAVOR	Instituto Empreender Endeavor
EQUIS	<i>European Quality Improvement System</i>
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
FACE	Faculdade de Ciências Econômicas
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FEA-RP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
FUNDACE	Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia
IES	Instituições de Ensino Superior
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
IO	<i>International Office</i>
IAO	<i>International Affairs Office</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
QS	<i>Quacquarelli Symonds</i>
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
USP	Universidade de São Paulo
VRERI	Vice-Reitoria de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA	22
2. REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	25
2.1.1 <i>Ensino Superior no Brasil</i>	25
2.1.2 <i>Impactos da globalização nas instituições de ensino superior - IES</i>	26
2.1.3 <i>Ensino Superior: As escolas de Administração</i>	28
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: DEFINIÇÕES, ABORDAGENS E POLÍTICAS, RAZÕES, ESTRATÉGIAS E MODELOS	30
2.2.1 <i>Internacionalização de Ensino Superior: Definições</i>	31
2.2.2 <i>Internacionalização de Ensino Superior: Abordagens e Políticas</i>	32
2.2.3 <i>Internacionalização de Ensino Superior: Razões</i>	35
2.2.4 <i>Internacionalização de Ensino Superior: Estratégias</i>	36
2.2.5 <i>Internacionalização de Ensino Superior: Modelos</i>	38
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO ..	40
2.3.1 <i>Parcerias Internacionais</i>	41
2.3.1.1 Acordos Institucionais Internacionais.....	42
2.3.1.2 Intercâmbios	43
2.3.1.3 Ensino e Pesquisa	45
2.3.2 <i>Riscos e obstáculos</i>	46
2.4 BREVE CONSIDERAÇÃO SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA DO TEMA	47
3 METODOLOGIA	51
3.1 SELEÇÃO DE MÉTODOS DE PESQUISA.....	51
3.2 ESTUDO DE CASO	54
3.2.1 <i>Justificativa da escolha do Estudo de Caso</i>	54
3.2.2 <i>Projeto de Pesquisa</i>	57
3.2.3 <i>Unidades de Análise</i>	58
3.2.4 <i>Definição das fontes de dados e evidências</i>	59
3.2.4.1 Pesquisa Documental	60
3.2.4.2 Entrevistas	61
3.2.4.3 Observação direta e participante	62
3.2.4.4 Confiabilidade dos dados coletados	62
3.2.5 <i>Protocolo de Estudo de Caso</i>	64
3.2.5.1 Visão geral do projeto	64
3.2.5.2 Procedimentos de campo	65
3.2.5.3 Questões de Pesquisa.....	65

3.2.5.4 Guia para relatório de Estudo de Caso	67
3.2.6 Limitações do método de pesquisa	68
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO	69
3.3.1 Ênfase Qualitativa e Ênfase Quantitativa	70
3.3.2 Procedimentos para Análise de Conteúdo	71
3.4 MODELOS UTILIZADOS: MODELO FRACTAL DE RUDZKI (1998) E MODELO CÍRCULO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT (1994)	72
3.5 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	81
3.5.1 Universidade de São Paulo/USP – Escola de negócios: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP/USP..	81
3.5.2 Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC/UFRJ	85
3.5.3 Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG – Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG.....	88

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 91

4.1 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO/USP – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO – FEARP/USP	92
4.1.1 Contexto e abordagem da internacionalização	92
4.1.2 Estratégias de internacionalização	96
4.1.3 Razões para a internacionalização.....	101
4.1.4 Ações de internacionalização	104
4.1.5 Modelo organizacional e mudança organizacional.....	107
4.1.6 Inovação curricular	110
4.1.7 Desenvolvimento da equipe	112
4.1.8 Mobilidade estudantil.....	114
4.1.9 Benefícios, riscos e obstáculos	116
4.1.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento	122
4.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO/UFRJ – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC/UFRJ.....	126
4.2.1 Contexto e abordagem da internacionalização	126
4.2.2 Estratégias de internacionalização	130
4.2.3 Razões para a internacionalização.....	133
4.2.4 Ações de internacionalização	135
4.2.5 Modelo organizacional e mudança organizacional.....	140
4.2.6 Inovação curricular	143
4.2.7 Desenvolvimento da equipe	145
4.2.8 Mobilidade estudantil.....	146
4.2.9 Benefícios, riscos e obstáculos	150
4.2.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento	153

4.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS/UFMG – FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE/UFMG.....	155
4.3.1 Contexto e abordagem da internacionalização	155
4.3.2 Estratégias de internacionalização	160
4.3.3 Razões para a internacionalização	164
4.3.4 Ações de internacionalização	167
4.3.5 Modelo organizacional e mudança organizacional	170
4.3.6 Inovação curricular.....	171
4.3.7 Desenvolvimento da equipe.....	173
4.3.8 Mobilidade estudantil	175
4.3.9 Benefícios, riscos e obstáculos.....	177
4.3.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento.....	181
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	185
5.1 AS RAZÕES QUE IMPULSIONAM AS DIFERENTES INSTITUIÇÕES DE ENSINO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.	185
5.2 LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE CADA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR....	189
5.3 AS AÇÕES, BENEFÍCIOS, RISCOS E OBSTÁCULOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	194
5.4 ANÁLISE DO PROCESSO BASEADO NO MODELO UTILIZADO: MODELO COMPILADO DE KNIGHT (1994) E RUDZKI (1998) (MODELO FRACTAL DE RUDZKI (1998) E MODELO CÍRCULO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT (1994)).....	206
6 CONCLUSÕES	209
6.1 REALIZAÇÃO DO OBJETIVO DE PESQUISA	209
6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	212
6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	215
6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	216
6.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	217
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	219
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REITOR.....	225
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETOR	228
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETOR DO ESCRITÓRIO INTERNACIONAL.....	232
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA CHEFE DE DEPARTAMENTO	236
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADOR PÓS-GRADUAÇÃO	240

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização em instituições de ensino superior, com o objetivo de auxiliar as estratégias de aperfeiçoamento e disseminação do conhecimento, é uma abordagem que ganha notoriedade nas academias brasileiras. Mas o atraso com que isso acontece, por parte de diversas instituições de ensino, chama atenção pelo fato de que a Internacionalização de Ensino esteve presente nas estratégias de grandes universidades europeias da Idade Média e é um tema de poucas décadas no Brasil (MIURA, 2006). Tal mudança pode ser considerada como consequência lógica da crescente e exponencial globalização e a pressão dessa para mudanças na educação (KNIGHT, 2008).

O surgimento das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil aconteceu de maneira tardia, no início do século XX, e suas estratégias estão fortemente relacionadas às prioridades governamentais, descritas por normas e regulamentos (LAUS; MOROSINI, 2005). Os esforços iniciais para desenvolvimento de programas internacionais acabaram por desenvolver um sistema de cooperação, em muitos casos, simétrico de troca de conhecimento, favorecendo os países do norte do globo (MIURA, 2006).

Nos anos 1970, agências internacionais estabelecidas no Brasil iniciaram a oferta de programas de projetos de pesquisa conjunta, quando então surgiram programas nacionais para suportar esses projetos de pesquisa. Isso demonstrou um avanço nas iniciativas governamentais brasileiras, e o interesse por criar estruturas que embasassem a internacionalização, mesmo que ainda de maneira tímida.

Mesmo com esses esforços, o recente processo de globalização e a melhoria nas tecnologias de informação, fatores que influenciam a economia nacional e, conseqüentemente, as instituições de ensino, as obrigam a realizarem adaptações diante das novas situações e levarem em consideração a Internacionalização de Ensino Superior nas próprias estratégias (DE MEYER, 2012).

Os desafios da globalização e seus impactos levaram a certa confusão na recente literatura, que comumente coloca a globalização como sinônimo de internacionalização (e.g. HORVÁTH; MIHÁLY, 1990). Alguns autores defendem o tema “globalização da educação”, o que é desaconselhado; por isso, deve ser clara a relação entre globalização e Internacionalização de Ensino Superior (KNIGHT, 2008).

A globalização é um processo que influencia toda a economia mundial, que gera efeitos econômicos, tecnológicos e científicos, sendo a educação superior apenas uma das influenciadas (OLANIRAN; AGNELLO, 2008). Esse fenômeno é decorrente de avanços tecnológicos dos países desenvolvidos, que impõem mudanças sociais e a necessidade de as demais nações estabelecerem alianças com os primeiros (JARVIS, 2000). Ignorar a globalização é um risco para a sobrevivência das IES devido à influência inevitável dos padrões de disseminação do conhecimento, de questões ligadas à propriedade intelectual ou de fomentos que originaram estudos, cujos temas se ocupem da amplitude internacional (MIURA, 2006).

Dados os desafios impostos pela globalização, as IES precisam ter iniciativa individual para se adaptarem e explorarem todo o universo de oportunidades que a internacionalização pode oferecer. Assim, uma estratégia cada vez mais valorizada para a expansão e sobrevivência destas instituições se compreende na internacionalização de suas atividades (NINOMIYA; KNIGHT; WATANABE, 2009).

A Internacionalização de Ensino Superior, portanto, pode ser entendida tanto como resposta quanto como um catalisador para a globalização. Como resposta à globalização, as IES devem estar preparadas para realizar adaptações em seu currículo e preparar os seus alunos para trabalhar e desenvolver competências no contexto global, bem como realizar parcerias para o desenvolvimento de pesquisas motivadas por interesses nacionais e internacionais. Ao ser visto como um catalisador para a globalização, o crescimento das atividades orientadas para o mercado pode ser analisado, pois as instituições de ensino são impulsionadas pelo aumento da procura por educação superior no contexto nacional e internacional. Isso ocorre devido à grande diversificação das instituições provedoras de ensino e aos seus novos métodos de entrega (como a oferta de programas acadêmicos, além

de suas fronteiras nacionais, por meio da Internet ou mesmo a instalação de suas unidades em outros países). Embora esse ponto de vista possa assumir um papel particularmente econômico, por meio dessas ações há o crescimento significativo do fluxo de informações e pessoas que trazem consigo diferentes conhecimentos e culturas, suas identidades, valores, costumes e crenças, favorecendo, assim, todo o processo de internacionalização (PERRY; SOUTHWELL, 2011; ALON; McALLASTER, 2009; ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007; DEARDORFF, 2006; MOROSINI, 2006).

Houve diversas mudanças com relação à perspectiva do tema Internacionalização de Ensino Superior, principalmente nas últimas décadas, quando esse fenômeno começou a ter maior relevância no meio acadêmico. Inicialmente, a definição de internacionalização era de uma *abordagem com o foco principal nas atividades*, como as atividades de cooperação internacional, relações e mobilidades acadêmicas. Já no final da década de 1980, o conceito começou, então, a ser abordado de forma mais ampla, consequência do crescimento da mobilidade de alunos, professores e pesquisadores; do aumento da quantidade de cursos, programas e qualificações internacionais; do aumento da ênfase dada à necessidade do desenvolvimento de competências internacionais e interculturais. Sendo assim, a partir do desenvolvimento dessas diversas perspectivas de internacionalização, esse fenômeno passou a ser estudado como uma *abordagem de processo*, em que o seu objetivo deve ser a integração da dimensão internacional e intercultural como um todo, nas propostas e funções das instituições de ensino superior, que são promover o ensino, pesquisa e serviços de extensão (MIURA, 2006).

A Internacionalização de Ensino Superior deve ser considerada um programa institucional, que observa fatores nacionais e internacionais (elementos interculturais) e as IES que demandam essas características devem se atentar à formulação de estratégias e políticas de internacionalização para nortear possíveis mudanças na própria estrutura organizacional, criando novos e alinhados currículos e desenvolvendo pesquisas e convênios internacionais, bem como o intercâmbio de docentes e discentes (DE WIT, 2002; MAK; KENNEDY, 2012). O crescimento no interesse da dimensão internacional no contexto das IES decorre da necessidade de

quebrar as barreiras físicas institucionais e fornecer ensino, pesquisa e extensão com maior riqueza cultural e informacional (KNIGHT, 2008).

Esse processo de internacionalização passa a ser encarado como uma questão primordial; o que cria a necessidade de internacionalizar para se igualar às melhores instituições de ensino superior, nacionais e internacionais (STALLIVIERI, 2004). Diante disto, é possível verificar que os aspectos internacionais e interculturais do currículo e do processo de ensino e aprendizagem são importantes pela sua contribuição para a qualidade e relevância do ensino superior (KNIGHT, 2008). Para tanto, é crucial que cada IES formule estratégias e políticas para definir um processo duradouro de internacionalização.

Mesmo num cenário globalizado, a Internacionalização de Ensino Superior pode ser vista não apenas como uma resposta à globalização. De Wit (2000) indica algumas razões que podem motivar as IES ao processo de internacionalização:

- Razões políticas (política externa, cooperação para desenvolvimento, busca pela paz e entendimento mútuo);
- Razões econômicas (preocupação com a competitividade e crescimento econômico, mercado de trabalho, incentivos financeiros para instituições e governos);
- Razões socioculturais (expansão de valores morais e nacionais);
- Razões acadêmicas (prover uma dimensão internacional para pesquisa e ensino, qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, reputação da IES, qualidade do ensino, pesquisa e serviços, exposição cultural decorrente da mobilidade de estudantes e professores).

Uma ênfase deve ser dada ao desenvolvimento de pesquisas colaborativas realizadas por pesquisadores de IES de diversos países, que, por muitas vezes, tem sido a esperança dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, que esperam que, por meio dessas pesquisas e atividades acadêmicas, possam ser alcançadas soluções (ou um caminho para a solução) de problemas globais, como as mudanças climáticas, o terrorismo e a cura de doenças (KNIGHT, 2008). Essas

IES precisam traçar os seus objetivos por meio de uma visão globalizada para a formação de parcerias internacionais, ou mesmo *joint ventures* e alianças estratégicas, definindo parcerias com outras instituições (BRUNER; IANNARELLI, 2012).

Buscando auxiliar as instituições de ensino e motivar a inserção da dimensão internacional na realidade dessas instituições, diversos pesquisadores apresentam modelos de internacionalização, dentre os quais se destacam os modelos de internacionalização propostos por Jane Knight (1993), que foi atualizado no ano de 1994; o modelo para internacionalização da educação superior de Van der Wende (1997); o modelo processual e fractal de internacionalização de Rudzky (1998); o modelo de elementos para o desenvolvimento de estratégia de internacionalização em universidades de Davies (2001) e o modelo para moldar a estratégia de internacionalização de Alon e McAllaster (2009).

Apesar do conhecimento de seus benefícios e da crescente expansão no Brasil, o processo de Internacionalização de Ensino Superior ainda pode encontrar diversos obstáculos (LAUS; MOROSINI, 2005). Em face de tais obstáculos e, com o intuito de motivar o estudo do processo de internacionalização das IES no país, é relevante apresentar alguns trabalhos realizados anteriormente a respeito do tema. No cenário acadêmico brasileiro, é possível citar três trabalhos realizados sobre a Internacionalização de Ensino, que são os estudos de Miura (2006), o de Pimenta (2006), o de Souza (2008) e o de Siegler (2009).

O trabalho de Miura (2006) possui grande representatividade para o estudo da Internacionalização de Ensino Superior no Brasil pelo fato de ter sido realizado em três áreas do conhecimento da Universidade de São Paulo (USP): Engenharia, Medicina e Ciências Sociais Aplicadas.

Por meio da sua pesquisa, Miura (2006) identificou que a USP tem a internacionalização como uma realidade desde as suas origens, e que conta com programas acadêmicos nos quais se pode notar que já está consolidado o processo de internacionalização. Entretanto, pontos importantes puderam ser identificados quanto à fragilidade e ameaças de um processo de internacionalização sustentável,

uma vez que, em algumas unidades, o processo de internacionalização não acontece de maneira planejada, faltando ainda a formulação de um plano estratégico que possa abranger as razões, abordagens e estratégias para o seu processo de internacionalização.

Apontou-se, ainda, que é extremamente importante que a USP tenha definida uma política formal que integre a internacionalização na sua missão, estabeleça diretrizes para que todas as unidades possam, de forma sinérgica, direcionar esforços a fim de que se torne um processo autossustentável e não apenas sequências de ações isoladas. Para isso, busca-se que as unidades passem a ter uma abordagem de processo, que integre a dimensão internacional nas funções primordiais da universidade (que são o ensino, pesquisa e serviços).

Já no trabalho de Pimenta (2006), o autor realizou um estudo na Fundação Dom Cabral, com o intuito de entender o processo de internacionalização de uma escola de negócios. Foi realizada pesquisa qualitativa, na qual foram analisados elementos que incluem a análise ambiental e posicionamento competitivo e atividades relacionadas à mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de equipe e mobilidade.

Com a realização dessa pesquisa, o autor (PIMENTA, 2006) pôde apontar que a IES estudada possui várias ações de internacionalização em desenvolvimento, podendo ser levantada também a necessidade de um maior investimento em algumas atividades, como o posicionamento estratégico, o desenvolvimento da equipe de professores e o aumento da visibilidade da instituição em mercados estrangeiros.

No trabalho de Souza (2008) foi conduzida pesquisa exploratória qualitativa, adotando a estratégia de estudo de caso múltiplo, em que as unidades de análise foram quatro instituições de ensino superior brasileiras. O objetivo do autor foi explicar as diferentes formas de internacionalização das instituições estudadas.

Essas diferentes situações foram analisadas nas instituições pelo fato de cada uma abordar uma estratégia para Internacionalização de Ensino Superior adaptadas à sua realidade. O autor estudou a realização de convênios internacionais feitos na

Universidade de São Paulo; a aquisição de participação acionária no *New College of California* (NCC) pelo Centro Universitário Campo Grande (UNAES). Também foi estudada a aquisição de participação acionária na Universidade Anhembí Morumbi (UAM) pela Rede Internacional de Universidades Laureate; e a formação de *joint venture* entre a Kroton Educacional e o grupo Apollo para a criação da Faculdade Pitágoras (incluindo também a realização de convênios).

A partir da análise dessas instituições, os resultados apresentados por Souza (2008) mostram que os elementos que caracterizaram de maneira mais significativa o processo de internacionalização dessas IES foram: a presença de uma visão estratégica que considere os conceitos dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que considerem ao menos alguma parte desses conceitos; a formação de competências organizacionais alinhadas à natureza da instituição e as suas formas de mobilidade praticadas ou planejadas (alinhar-se de acordo com o seu perfil, se é pública ou privada); o aproveitamento de vantagens específicas oferecidas pelo Brasil e por outros países para a instalação de atividades internacionais das IES e a implementação de um conjunto de práticas de gestão da educação transnacional e acadêmica.

Outro trabalho a ser apresentado é a pesquisa que foi realizada por Siegler (2009). Neste estudo, a unidade de análise foi a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e os resultados alcançados revelaram que, nesta instituição, as ações de internacionalização surgiram de maneira isolada, por meio das unidades da faculdade de engenharia na década de 1980.

O processo de internacionalização da UFU é recente, mas diversas ações já foram realizadas. Foi possível afirmar que a ação mais importante foi a criação da Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ASDRI), que fez aumentar expressivamente o número de convênios firmados e o número de alunos em mobilidade acadêmica.

Por meio desse estudo, Siegler (2009) conseguiu revelar que os pontos fortes do processo de internacionalização da instituição são a consciência e o comprometimento de todos os envolvidos no processo e que os pontos fracos são a implementação, a revisão, o reforço e o efeito da integração. Essa análise mostra, também, que ainda existem pontos em desenvolvimento, como a análise do contexto, o planejamento e a operacionalização do processo.

Os resultados do trabalho de Miura (2006), Pimenta (2006), Souza (2008) e Siegler (2009) são relevantes para evidenciar a importância da Internacionalização de Ensino Superior no Brasil e motivar outras IES a adotarem a dimensão internacional no seu ensino, pesquisa e serviços. Com a apresentação desses trabalhos, procura-se confirmar a importância da internacionalização para as IES, sejam estas públicas ou privadas. Diante dessa justificativa, no presente trabalho, a intenção é desenvolver um estudo sobre o processo de internacionalização relacionado às IES da área de Administração de Empresas.

Portanto, entendendo que a internacionalização em IES pode ser considerada como um processo complexo, com relações múltiplas e simultâneas, e considerando que as razões, abordagens e estratégias de Internacionalização de Ensino Superior podem ser interpretadas e seguidas de forma particular para cada IES, dependendo do grau de autonomia governamental, é formulada a seguinte problemática de pesquisa:

“Como ocorre o processo de Internacionalização de Ensino Superior em escolas de Administração?”

Para tanto, os objetivos geral e específico desta pesquisa serão descritos na sequência.

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

Com base no problema de pesquisa, este estudo tem como Objetivo Geral:

“Analisar o processo de Internacionalização de Ensino Superior de escolas de Administração brasileiras”.

Os Objetivos Específicos decorrentes são:

- Analisar as razões que impulsionam as diferentes IES ao processo de internacionalização;
- Verificar as estratégias de cada instituição;
- Identificar as ações, benefícios, riscos e obstáculos para a Internacionalização de Ensino Superior;
- Identificar, caso existam, as ações realizadas para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento do processo de internacionalização.

Por se tratar de um estudo realizado em instituições das quais se tem pouco conhecimento sobre o fenômeno e também pela necessidade de aprofundamento do tema, optou-se pela realização de um estudo exploratório em que foi utilizado o estudo de caso (YIN, 2010). Para a coleta de informações, tendo como apoio o referencial teórico, pode-se aplicar um roteiro de entrevistas com perguntas semiestruturadas, especialmente para cada participante do processo de internacionalização, dentre estes: diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de programas de graduação e pós-graduação e diretoria de Relações Internacionais.

O protocolo de Yin (2010) para a elaboração do estudo de caso foi utilizado para embasar, nortear e fornecer o rigor necessário para esta pesquisa de campo. A escolha de se realizar a pesquisa em escolas de Administração se deu pela importância e representatividade deste tipo de instituição no cenário acadêmico brasileiro e a lacuna de estudos que comparam o processo de internacionalização nesse tipo de instituição de ensino superior.

Sumariamente, este trabalho apresenta a seguinte divisão: o primeiro capítulo, a introdução, apresenta e contextualiza o problema de pesquisa, enuncia o objetivo

geral e os objetivos específicos, resume as etapas do trabalho, fornecendo uma visão geral da obra ao leitor. O segundo capítulo aborda o referencial teórico necessário para atingir os objetivos estipulados neste trabalho; dessa forma, os principais assuntos estudados foram: Instituições de Ensino Superior; Internacionalização de Ensino Superior (definições, abordagens, razões, estratégias e modelos) e Ações de Internacionalização (parcerias internacionais, acordos, intercâmbios, ensino e pesquisa).

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos para a pesquisa de campo. Ele trata das etapas da execução da pesquisa de campo necessárias para a compreensão do trabalho e serve de norte para futuras pesquisas. Já o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos e, por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão do presente trabalho. Na Figura 1 apresenta-se uma visualização do conteúdo do trabalho.

Figura 1 - Etapas do estudo.
Fonte: Elaborada pela autora.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O universo da educação superior, e aquele em que cada instituição de ensino está inserida, apresentam constantes mudanças, por diferentes razões, sendo impulsionadas pelo desenvolvimento de avançados serviços tecnológicos de comunicação; por trabalhos de mobilidade acadêmica; pela maior ênfase na economia de mercado e liberalização do comércio; pelo foco na sociedade do conhecimento; pelo aumento do investimento privado e decrescente investimento para a educação do setor público e pela importância crescente do aprendizado ao longo da vida. Assim, a Internacionalização de Ensino torna-se cada vez mais importante e, ao mesmo tempo, mais complexa (KNIGHT, 2005). Perante esse cenário, é possível perceber essas influências nas instituições de ensino superior brasileiras.

2.1.1 Ensino Superior no Brasil

O Brasil foi um dos últimos países da América Latina a construir universidades. No início, as suas classes dirigentes foram educadas na Europa durante o período colonial (1500-1822), sendo que, no Brasil, as primeiras instituições universitárias surgiram apenas no início do século XIX, adotando o tradicional modelo Napoleônico de formação profissional em engenharia, medicina e direito, em escolas que eram localizadas isoladamente em certas capitais (LAUS; MOROSINI, 2005).

Com a melhoria do sistema de educação superior no Brasil, ele foi dividido em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas ou instituto superior e centros tecnológicos. A diversidade do sistema da educação superior brasileira é demonstrada por meio da relação entre o ensino e pesquisa, sendo que as universidades destacam-se dos outros tipos de instituições por meio da sua condução de pesquisas (LAUS; MOROSINI, 2005) desencadeadas por meio dos cursos de mestrado e doutorado fornecidos.

Essas funções de pesquisa influenciam no grau de internacionalização em que a IES se encontra, uma vez que instituições que envolvem a pesquisa como uma atividade *core* (que são atividades centrais da instituição) têm a tendência de desenvolver um nível maior de internacionalização em comparação àquelas instituições que estão apenas envolvidas com ensino (LAUS; MOROSINI, 2005).

Desta forma, as pesquisas e o ensino podem não ser realizados somente no âmbito do país de origem. Diversas podem ser as alianças e acordos de cooperação entre instituições de ensino estrangeiras, ou até mesmo de maneira individual por cada professor, em grupos de pesquisas. As barreiras relacionadas à distância para o compartilhamento do conhecimento e comunicação estão cada vez menores devido ao avanço da globalização, que exerce constante influência nas instituições de ensino superior (PARKER; GUTHRIE, 2010).

2.1.2 Impactos da globalização nas instituições de ensino superior - IES

Nos últimos anos, diversas foram as pressões exercidas sobre a população, independentemente do contexto profissional, cultural ou geográfico em que elas se inserem, para que elas passassem a interagir com outras de diferentes origens culturais. Dessas pressões, as mais significativas são (STONE, 2006):

- Economias globalizadas, mercados e alianças internacionais;
- Acelerado desenvolvimentos de tecnologias de informação e comunicação (TICs);
- Crescimento da mobilidade internacional;
- A miscigenação das culturas em todo o mundo e
- A internacionalização dos programas institucionais.

Com a propagação mundial da tecnologia de comunicação e a migração de pessoas para todos os locais, já não existem enclaves sociais, étnicos ou religiosos isolados, refletindo a diversidade presente no mundo (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

Para suprir essa necessidade de integração influenciada pela globalização, diversas instituições de ensino, assim como quaisquer empresas, devem se adaptar a essa nova realidade. Essa adaptação significa que elas têm a responsabilidade de preparar seus alunos para as novas competências globais, buscando proporcionar a eles o conhecimento e as habilidades necessárias para se adaptarem a elas e trabalharem de forma eficaz em todas as nações, respondendo às influências da globalização no mercado de trabalho (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007; ALON; McALLASTER, 2009).

Dado o impacto exercido pela globalização no contexto em que estão inseridas as instituições de ensino superior, é possível notar a sua influência no escopo das políticas internas às universidades, bem como nas práticas profissionais e no aumento da cooperação internacional entre redes de profissionais ou pesquisadores na condução de projetos de pesquisa colaborativos (VAN SWET; ARMSTRONG; LLOYD, 2012).

Porém, não se deve confundir globalização e internacionalização, uma vez que muitos pesquisadores têm evitado utilizar o termo “globalização da educação” (MIURA, 2006). A discussão a ser feita é que a “globalização da educação” não deve ser um fim por si só, mas o termo deve ser apresentado como um fenômeno que afeta a internacionalização. Para isso, diversos esforços foram feitos para que o foco fosse mantido na “Internacionalização de Ensino”, evitando, assim, o uso do termo “globalização da educação” para que essas expressões não sejam vistas como sinônimos e nem de forma intercambiável (KNIGHT, 2008).

A globalização é, conforme aponta Knight (2008), um processo que pode afetar os países de diversas maneiras, seja econômica, cultural, política e tecnologicamente. Um aspecto fundamental desse termo é que se refere às fronteiras de países e ao seu movimento atuante no escopo mundial; sendo este, então, diferente de “internacionalização”, que enfatiza as relações das nações e entre estas (KNIGHT, 2008).

A globalização é capaz de exercer influências em diversas áreas e escolas e, especificamente nas escolas de Administração ou fornecedores de qualquer

educação em gestão, ela parece ter se tornado uma condição necessária (DE MEYER, 2012). O aumento dessa velocidade do crescimento da internacionalização nas escolas de Administração, dentre outros motivos, se dá pelo fato de que os alunos precisam estar preparados para carreias internacionais, pois eles almejam que suas escolas conquistem novos horizontes e também que os professores busquem adicionar valor às suas carreiras por meio de experiências internacionais.

“A internacionalização está mudando o mundo da educação superior, e a globalização está mudando o mundo da internacionalização” (KNIGHT, 2008, p.1).

2.1.3 Ensino Superior: As escolas de Administração

A globalização, principalmente no contexto das escolas de Administração, não é um fenômeno novo e nem recente, porém evolui de uma maneira cada vez mais rápida. A sua velocidade tende a aumentar, enquanto a população acadêmica mantiver essa visão além das fronteiras, buscando por meio dela recursos, ideias, eficiência e serviços (DE MEYER, 2012).

Nesse cenário acadêmico influenciado pela globalização para Internacionalização de Ensino Superior, um importante papel é desempenhado pelas escolas de Administração, pois um ponto importante para a efetividade do seu processo de internacionalização pode ser o alcance de creditações internacionais, como a acreditação fornecida pela *The Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB).

Essa acreditação é caracterizada, inicialmente, pela padronização das instituições e programas de acordo com seus critérios de avaliação, que limitam a seleção e refletem o nível da instituição e seus programas; em segundo momento, avaliam a IES e a melhoria da sua qualidade (ALMOG-BAREKET, 2012). Há também a ênfase na contínua liderança de ideias e do desenvolvimento de uma visão abrangente e duradoura para a gestão da educação e do seu papel na sociedade (THOMAS; CORNUEL, 2011).

As escolas de negócio são valorizadas devido ao grande crescimento no número de matrículas e ao número de alunos de graduação envolvidos com estudos da área de gestão e negócios (THOMAS; THOMAS, 2011). Entretanto, diversas críticas são feitas a estas IES, afirmando que elas não possuem legitimidade e identidade profissional unificada. Por esse motivo, elas precisam estar dispostas a mostrar claramente um senso de propósito, de moral, de ética e posicionamento em relação ao seu papel na sociedade (THOMAS; CORNUEL, 2011).

Nessas circunstâncias que envolvem as IES, de controvérsias e ambiguidades de negócios, a alta direção dessas instituições apresenta incertezas quanto a quais decisões tomar em longo prazo e, conseqüentemente, questões como a influência da globalização e inovação, o impacto das pesquisas, bem como a importância de se ter perspectivas claras quanto a sua responsabilidade social e liderança, estarão à frente da necessidade da contínua avaliação das escolas de negócio (THOMAS; CORNUEL, 2012).

Diversos trabalhos podem ser observados e analisados na literatura para enriquecer as discussões a respeito do contexto das IES de negócios (THOMAS; CORNUEL, 2011). As principais questões apresentadas e discutidas pelas agências acreditadoras são relacionadas ao perfil dos alunos dessas escolas, com a importância de lideranças nos processos estratégicos da própria escola e com a análise, no contexto geral das instituições de ensino superior, de qual é o futuro das escolas de Administração.

A AACSB evidencia que a escola de negócios deve dar a atenção necessária a essas questões, bem como à necessidade do equilíbrio do currículo em torno da questão social, ética e da responsabilidade corporativa (SCHLEGELMILCH; THOMAS, 2011). Por isso, os autores afirmam que as rápidas mudanças que se realizam em gestão da inovação e da globalização exigem, também, o desenvolvimento de gestores que sejam inovadores, criativos, que possuam mentalidade global, entendimentos e sensibilidades de outras culturas, exigindo, portanto, a rápida adequação do currículo da IES às novas exigências do mercado.

Além de creditações internacionais e adequação do currículo, o processo de internacionalização das escolas de Administração busca que tais instituições sejam capazes de se adequar a diversos outros critérios, como reestruturar os seus processos institucionais, formular a missão da instituição, delimitar o tipo de público estudantil que ela pretende atender, estabelecer o seu processo de melhoria contínua, determinar as responsabilidades dos docentes e discentes, dentre outros (AACSB, 2012). Dessa forma, no contexto das escolas de Administração, pode-se perceber a aceitação e adaptação dessas instituições ao processo de Internacionalização de Ensino Superior.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: DEFINIÇÕES, ABORDAGENS E POLÍTICAS, RAZÕES, ESTRATÉGIAS E MODELOS

As universidades têm cooperado por meio das fronteiras internacionais por diversas razões, política, econômica, cultural, bem como intelectual, sendo que, após a Segunda Guerra Mundial, a mobilidade internacional de pesquisadores e de estudantes aumentou de maneira significativa, especialmente na Ásia, América do Norte e Europa Ocidental. A internacionalização, contudo, passou a fazer parte da educação superior somente em meados dos anos 1980 (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

As instituições de ensino perceberam a influência da internacionalização no cenário acadêmico mundial. Portanto, podemos definir que a internacionalização é um termo cada vez mais usado para discutir a dimensão internacional do ensino superior (KNIGHT, 2008). Diante disso, a internacionalização desse modelo de ensino aumentou em abrangência, importância e volume, sendo possível notar por meio do número crescente de estudantes, professores e pesquisadores que participam de programas de mobilidade acadêmica, bem como o número de cursos, programas, atividades extracurriculares e programas de dupla diplomação, que passaram a incluir essa dimensão em sua matriz curricular (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

A expansão de programas de estudos internacionalizados representa um aspecto do foco estratégico das IES por envolver o compromisso por programas internacionais e uma série de atividades para a sua adaptação, bem como iniciativas para a atração de estudantes e acadêmicos estrangeiros, aprendizagem de diferentes línguas e pesquisas (DENDA, 2013).

A complexidade da internacionalização dentro de uma instituição de ensino é muito grande. É possível verificar que, nesse cenário, os gestores políticos tendem a se concentrar em objetivos ideológicos, enquanto a administração universitária atenta aos aspectos práticos e à formalidade do direito internacional; já os professores buscam enfatizar as questões pedagógicas dentro desse processo (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007). Salienta-se a importância dos esforços quanto às competências interculturais dos estudantes como resultados dos esforços de internacionalização, sendo que essas competências poderão ser importantes em diversos contextos e para diversos fins (DEARDORFF, 2006).

Diversas mudanças na realidade da sociedade moderna, como a reconfiguração da economia mundial, sistemas de tecnologias de comércio, informação e comunicação, o movimento de pessoas e do impacto das forças globais sobre a vida local ampliam a necessidade da internacionalização. As motivações para a condução desse processo aumentam à medida que a sociedade se torna mais conectada globalmente, alinhada às exigências das empresas quanto a habilidades multinacionais e multiculturais, fazendo, dessa forma, com que as iniciativas internacionais tornem-se fatores críticos para a competitividade (DENDA, 2013). Diante desse cenário, é importante entender as definições de Internacionalização de Ensino para as instituições de ensino superior.

2.2.1 Internacionalização de Ensino Superior: Definições

Diversas são as definições, termos, abordagens e interpretações de Internacionalização de Ensino Superior (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007; JONES, 2013). Dessa forma, podemos definir a internacionalização como o processo de integração de uma dimensão internacional, global ou intercultural nas

finalidades, funções e serviços fornecidos pelas instituições de ensino (KNIGHT, 2008).

A definição proposta por Knight (2008) integra várias vertentes ou aspectos de internacionalização, como a estratégia institucional, a mobilidade de estudantes e docentes, o currículo e o processo de ensino. Integram-se, também, assuntos como a reforma curricular e a melhoria da qualidade, a colaboração na investigação, projetos de desenvolvimento internacional, desenvolvimento de pessoal e a prestação de programas de educação além de suas fronteiras nacionais (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

Essa definição, portanto, compreende a internacionalização como um processo contínuo e permanente de fazer algo internacional, e não somente um conjunto de atividades (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007). É possível perceber que a internacionalização é uma prioridade para diversas instituições de ensino em todo o mundo. Porém, possui variedades de interpretações, dependendo da localização geográfica, missão ou finalidade da instituição (JONES, 2013).

2.2.2 Internacionalização de Ensino Superior: Abordagens e Políticas

Independente dos conceitos e definições de internacionalização, a discussão quanto às abordagens e políticas se faz necessária para descrever e avaliar a maneira como a internacionalização é compreendida por países e instituições. A abordagem é capaz de refletir os valores, prioridades e ações que são adotadas durante o processo de promoção e implementação da internacionalização (MIURA, 2006).

Não é possível afirmar que exista a abordagem correta, pois essas não são fixas, nem tampouco excludentes, significando que podem ser mutáveis dependendo dos diferentes estágios de desenvolvimento do país ou instituição (KNIGHT, 2008). Porém, alguns direcionadores para a internacionalização podem ser levantados, como (JONES, 2013):

- Para preparar os alunos para a “cidadania global”;
- Para preparar os alunos como força de trabalho global;

- Para melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa;
- Para fortalecer as capacidades da instituição;
- Para aumentar o prestígio e a visibilidade da instituição de ensino;
- Para gerar receita;
- Para contribuir para o desenvolvimento local ou desenvolvimento regional;
- Contribuir para a produção de conhecimento sobre questões globais;
- Para resolver problemas comuns às diversas culturas e
- Para aumentar a compreensão internacional e promover a paz.

A internacionalização entra em uma nova fase, com abordagens abrangentes. Ela transforma-se, na contemporaneidade, em uma questão estratégica mais forte e central à instituição. Nessa nova fase, duas principais abordagens ou tendências podem ser identificadas (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007):

- i. O imperativo cada vez maior de instituições de ensino superior para internacionalizar, para integrar uma dimensão internacional/intercultural em ensino, pesquisa e serviço, a fim de melhorar a sua excelência acadêmica e a relevância da sua contribuição para a sociedade;
- ii. A segunda abordagem é quanto ao crescimento das atividades orientadas para o mercado. Sendo que essas atividades são impulsionadas pelo aumento da demanda por educação superior em todo o mundo, pelo declínio de financiamentos públicos em diversos contextos nacionais e também pela grande diversificação das instituições provedoras de ensino superior e os seus novos métodos de entrega.

É possível analisar que a cooperação e a competição são consideradas como dois paradigmas da internacionalização, uma vez que um aponta para o quadro mais tradicional da rede e da colaboração, já o outro aponta um panorama em que as atividades de internacionalização são colocadas em um mercado de concorrência (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007). Esse fenômeno evidencia que as tendências no aumento de justificativas economicamente orientadas para a internacionalização continuam e parecem ser o condutor dominante das políticas de internacionalização no ensino superior (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

As abordagens propostas por De Wit e Knight (1997) têm sido utilizada com pouca ou nenhuma variação na sua tipologia:

- a. Abordagem baseada em atividades – *Activity approach* – inclui a dimensão internacional em atividades ou programas específicos: reforma curricular, intercâmbios de docentes e discentes, recepção e assistência de alunos estrangeiros.
- b. Abordagem baseada em competências – *Competency approach* – envolve o desenvolvimento de habilidades, atitudes e valores nos estudantes, professores e administrativo para torná-los mais conscientes das diferenças culturais e preparando-os também à exposição internacional. O centro dessa abordagem é discutir como a geração e a transferência de conhecimento podem auxiliar a desenvolver as competências exigidas pelo cenário internacional neste público envolvido com a educação superior. O desenvolvimento de programas e currículos internacionais não é uma mudança sem objetivos definidos, mas um meio por meio do qual são desenvolvidas as competências para o mercado de trabalho internacional.
- c. Abordagem cultural – *Ethos approach* – está relacionada à criação de uma cultura (valores, normas ou crenças) ou clima organizacional para apoiar a implementação dos objetivos propostos, sendo que, nessa cultura devem ser valorizadas as perspectivas e iniciativas internacionais e interculturais.
- d. Abordagem de processo ou estratégia – *Process approach* – essa abordagem foca na perduração da dimensão internacional, dando ênfase tanto aos aspectos organizacionais quanto às políticas e procedimentos relacionados à integração da dimensão internacional/intercultural no ensino, pesquisa e serviços de extensão prestados pela instituição. Nessa abordagem, são incorporados diversos elementos das abordagens anteriores, focando no desenvolvimento de uma estratégia que incorpore atividades e resultados.

Para Rudzi (1998), a abordagem pode ser classificada dentro de algumas variações:

- (i) Internacionalização Proativa: existência de uma política ou estratégia explícita;
- (ii) Internacionalização Reativa ou Passiva: resposta a fatores externos;
- (iii) Internacionalização Oculta: as atividades são realizadas por indivíduos, que podem ser o pessoal de apoio ou os estudantes, sem apoio oficial ou institucional;
- e (iv)

Ausência de Internacionalização: caracterizada pela falta de ações ou pela falta de vontade em realizá-las.

2.2.3 Internacionalização de Ensino Superior: Razões

Tradicionalmente, as razões para internacionalização são apresentadas em quatro categorias: sociocultural, política, acadêmica e econômica (KNIGHT, 2008). Para cada uma dessas categorias, De Wit (2002) acrescentou diferentes subcategorias:

- i. Sociocultural: identidade cultural nacional, compreensão intercultural, desenvolvimento da cidadania, desenvolvimento social e comunitário.
- ii. Política: política externa, segurança nacional, assistência técnica, paz e entendimento mútuo, identidade nacional, identidade regional.
- iii. Acadêmica: extensão do horizonte acadêmico, desenvolvimento institucional, reputação e status, melhoria da qualidade, padrões acadêmicos internacionais, dimensão internacional no ensino e pesquisa.
- iv. Econômica: competitividade e crescimento econômico, mercado de trabalho, incentivos financeiros.

Essas categorias ainda são relevantes, porém algumas lógicas inequívocas e desfocadas das razões ocorreram em todas as categorias, acompanhadas pela menor clareza sobre aquilo que a constituem, como a lógica de política ou econômica, e tampouco as quatro categorias de razões distinguidas entre níveis de razões nacionais e institucionais, que está se tornam cada vez mais importantes. Portanto, uma nova transformação nesta tabela de razões está em apresentar uma nova abordagem para analisar as razões de importância emergente, tanto nacional como institucionalmente (KNIGHT, 2008).

A internacionalização não é um fenômeno novo, pois as pessoas têm interagido com outras nações e culturas ao longo dos séculos. A razão para essa interação cultural é o interesse em outras culturas, línguas, ideias, pessoas, a curiosidade ou a busca e o interesse pelo conhecimento (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

Apesar de as razões para a internacionalização serem diferentes em cada instituição de ensino, pode-se notar duas principais razões (JONES, 2013). A primeira está relacionada aos aspectos institucionais da internacionalização, como aumentar a percepção para melhorias na qualidade em geral, oferecer benefícios econômicos, realizar parcerias de alto nível, ou elevar a reputação da instituição por meio do posicionamento em *rankings* internacionais. Já a segunda razão se dá em torno de benefícios para os alunos por meio de uma educação internacionalizada, a inclusão cultural e a atenção a um currículo internacionalizado (JONES, 2013).

Como a Internacionalização de Ensino Superior pode ser interpretada de diversas maneiras, nas diferentes IES podem ser identificados alguns obstáculos no seu processo. No cenário da condução de projetos e pesquisas colaborativas, a relação entre os participantes pode se transformar em experiências um tanto quanto desafiadoras pelo fato de ocorrer relações de poder, diferenças culturais e divergências quanto ao contexto e práticas de pesquisa (VAN SWET; ARMSTRONG; LLOYD, 2012).

A maioria dos obstáculos à internacionalização reside em fatores relacionados aos aspectos organizacionais das instituições, como a falta de políticas ou plano estratégico; escritórios de relações internacionais, orçamento, estrutura para o monitoramento de atividades, corpo administrativo suficiente para atender às exigências da internacionalização, entre outros (THOMAS; CORNUEL, 2012).

Nesse sentido, há controvérsias e debates sobre algumas evoluções existentes no ensino superior (KNIGHT, 2008), mas esses fatores podem ser interpretados como as estratégias elaboradas pelas instituições de ensino superior para a evolução do seu processo de internacionalização.

2.2.4 Internacionalização de Ensino Superior: Estratégias

Devido ao fato de a Internacionalização de Ensino Superior ser um dos resultados inevitáveis da globalização, somada em alguns casos, às outras tendências que influenciam as universidades (incluindo a diversificação, expansão, privatização,

entre outras, que também possuem implicações no papel internacional das instituições), a inserção da lógica da globalização e outras pressões enfrentadas por essas instituições forçam para que elas formulem as estratégias necessárias para os seus programas acadêmicos (ALTBACH; TEICHLER, 2001).

Diversos são os motivos que justificam a incorporação do foco internacional na realidade das instituições de ensino superior e é possível perceber que o ensino superior passa por mudanças substanciais, pois essa realidade traz consigo maior ênfase nas influências mercadológicas para o processo de tomada de decisão estratégica educacional (LI-HUA et al, 2011). Em conjunto ao processo de internacionalização, as instituições de ensino superior devem formular uma correta estrutura de gestão juntamente a uma adequada implementação da estratégia para que, assim, possam se posicionar competitivamente com uma estrutura suficiente para garantir o seu progresso (LI-HUA et al, 2011).

A internacionalização não é resultado das decisões tomadas apenas dentro da esfera da instituição, porém é primordial que a instituição tenha uma estratégia para a sua internacionalização, pois a não formulação da estratégia pode prejudicar a obtenção de alguns resultados de desenvolvimento da instituição na atuação internacional, uma vez que não existe uma estratégia pronta a ser seguida (STALLIVIERI, 2004). Dessa forma, cada instituição deve formulá-la de acordo com as suas necessidades e objetivos, como serão utilizados os recursos financeiros e humanos, contexto institucional e corpo discente, analisando quais benefícios poderão ser obtidos (ALON; McALLASTER, 2009; STALLIVIERI, 2004).

Assim, as estratégias organizacionais incluem iniciativas que ajudam a garantir que a dimensão internacional seja institucionalizada, por meio de recursos humanos adequados, da adequação de políticas e sistemas administrativos, integrando a dimensão internacional também no planejamento da missão da instituição e no planejamento e revisão de sistemas internos, e também nas políticas e procedimentos. Todas essas iniciativas podem contribuir para que a dimensão internacional seja institucionalizada com sucesso (LEE; YOU, 2011).

É possível observar que a Internacionalização de Ensino Superior apresenta-se como uma tendência em muitos países em desenvolvimento. Essa tendência, juntamente com alguns outros fenômenos, como a crescente concorrência internacional com objetivo de se obter uma classificação mais elevada no *ranking* mundial de universidades e a busca pela criação de universidades de nível internacional têm gerado impactos no sistema de ensino superior (LO, 2009).

O desenvolvimento mais recente de estratégia para a Internacionalização de Ensino Superior pode ser a corrida para a criação de centros regionais de educação competitivos e bem sucedidos (KNIGHT; MORSHIDI, 2011). O crescimento do número desses centros regionais de educação, ainda segundo esses autores, está relacionado a três desenvolvimentos importantes da educação superior. O primeiro é o crescimento do escopo e escala de ensino além das fronteiras; a segunda é a nova ênfase na regionalização do ensino e o terceiro é o papel fundamental que a educação superior executa na economia do conhecimento.

O conceito de estratégia relaciona-se então, com as ações organizacionais e programáticas empregadas no nível institucional (KNIGHT, 2004). Sendo assim, abordagens planejadas de acordo com as mudanças decorrentes do processo de internacionalização da instituição. Para tanto, o desenvolvimento dessas estratégias no âmbito dos programas e da organização é determinado pelas razões e abordagens de internacionalização de cada instituição.

Assim, para a definição de estratégias, cada instituição precisa observar a sua autonomia, definindo individualmente as suas necessidades de maneira compatível aos seus objetivos. Geralmente, essas estratégias são definidas nos planos superiores, como diretorias, podendo ser centralizadas ou contar com o apoio de departamentos acadêmicos ou conselhos da instituição.

2.2.5 Internacionalização de Ensino Superior: Modelos

Diante do cenário acadêmico internacional, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas instituições de ensino está na decisão sobre qual modelo de

internacionalização ela deverá adotar como base. Os modelos apresentados na literatura sobre o tema são os de Neave (1992), Rudzki (1995), Davies (1992, 1995), Van der Wende (1996), Knight (1993, 1994), e Alon e McAllaster (2009). De forma geral, os modelos de internacionalização são formulados com o intuito de apresentar a importância da adoção de uma política, organizando e relacionando os diversos elementos e participantes que integram a internacionalização da instituição. Sumariamente, os modelos contemplam o máximo de variáveis consideradas no fenômeno da internacionalização e tentam, de maneira geral, montar um esquema quanto às possíveis abordagens, estratégias e revisões do processo de internacionalização da instituição.

Apesar de serem observados na literatura alguns modelos que propõem a internacionalização da educação superior, no presente trabalho serão utilizados como base os modelos de Rudzki (1998). Essa escolha foi feita devido ao fato do estudo ter sido desenvolvido especificamente no ambiente de escolas de negócio e por ser composto de elementos que abrangem análise do ambiente e posicionamento competitivo da instituição; disposição para a mudança organizacional; inovação curricular; desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil (Figura 2). O modelo em questão posiciona-se de maneira complementar ao do Círculo da Internacionalização, proposto por Knight (1994), que foi considerado de grande abrangência ao processo de Internacionalização de Ensino Superior. Apresenta-se uma melhor explicação destes modelos na seção de Metodologia deste trabalho.

Figura 2 - Ações, dimensões e atividades da internacionalização, apontadas no Modelo de Rudzki. Fonte: Adaptado de Rudzki (1998).

Para o processo de Internacionalização de Ensino Superior nas IES, são necessárias algumas ações, dentre as quais a realização de parcerias internacionais e de programas de mobilidade acadêmica para o intercâmbio de alunos e professores. A próxima seção tratará, então, desse assunto.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Movidas pela necessidade de adaptação ao novo cenário acadêmico global, o tema internacionalização tem sido o foco de diversos estudos e debates de IES do Brasil e do mundo. Com a propagação mundial da tecnologia de comunicação e a migração de pessoas para todos os locais do mundo, já não existem enclaves sociais, étnicos ou religiosos isolados, o que reflete, então, a diversidade presente no mundo (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

Para suprir a necessidade de integração do conhecimento e cultura influenciada pela globalização, diversas instituições de ensino buscam se adaptar a essa nova realidade, pois elas têm a responsabilidade de preparar seus alunos para as novas competências globais, buscando proporcionar a eles o conhecimento e as habilidades necessárias para se adaptarem e trabalharem de forma eficaz em todas as nações, respondendo às influências da globalização no mercado de trabalho (BOYLE et al., 2012; PERRY; SOUTHWELL, 2011; ALON; McALLASTER, 2009).

A oferta de ensino além das fronteiras, como uma ação de internacionalização, cresceu em escopo e escala, sendo a concorrência e a comercialização os fatores críticos. O número de filiais, os programas conjuntos de dupla diplomação e as modalidades de franquias aumentaram significativamente, assim como as campanhas para recrutamento de estudantes e professores internacionais (KNIGHT; MORSHIDI, 2011).

Dessa forma, com o intuito de atender aos esforços de internacionalização, é necessário que a instituição se adapte de modo a inserir a questão internacional nas

dimensões ensino e pesquisa. Para isso, as IES devem focar seus esforços em duas grandes frentes: parcerias internacionais e ensino.

As parcerias internacionais são apresentadas em forma dos acordos institucionais, programas de cooperação, pesquisa conjunta, desenvolvimento tecnológico e mobilidade de docentes e estudantes; já o ensino, por sua vez, apresenta aspectos relacionados ao desenvolvimento do currículo com conteúdo internacional, a relevância do ensino de línguas estrangeiras, a oferta de disciplinas em língua estrangeira (bem como a utilização da literatura estrangeira) e o treinamento para relacionamentos interculturais (MIURA, 2006).

Na sequência, são expostas as considerações sobre as parcerias internacionais (acordos institucionais, intercâmbios de docentes e discentes) e sobre ensino e pesquisa (conteúdo internacional).

2.3.1 Parcerias Internacionais

É possível verificar que no cenário acadêmico nacional são comuns a realização de alianças, associações ou de redes de trabalho. Entretanto, devido aos impactos da globalização na educação superior, nos últimos anos, tem aumentado significativamente a realização de parcerias em nível acadêmico internacional.

As parcerias e redes de cooperação tornaram-se importantes ações para a Internacionalização de Ensino Superior, porém, devido ao grande número de instituições acadêmicas envolvidas nesses acordos, diversos autores têm questionado a clareza dos objetivos estabelecidos, a qualidade dos padrões da educação e a sua efetividade para as IES (DE WIT, 2002).

Dessa forma, para que a instituição possa alcançar objetivos internacionais, é essencial que trabalhe em conjunto com instituições de outros países. Embora seja possível a origem individualizada de parcerias, é evidente que as fortes redes de organizações podem ajudar no desenvolvimento dessas parcerias. Ainda, as parcerias nutrem um ambiente em que o conceito de internacionalização passa a ser

encorajado de forma que se torne uma norma na IES. Essa rede ativa de cooperação proporciona o impulso para o desenvolvimento pessoal do aluno, para a internacionalização do currículo e da instituição e para pesquisas internacionais (TAYLOR, 2010).

2.3.1.1 Acordos Institucionais Internacionais

Os acordos internacionais entre instituições de ensino superior têm assumido características globalmente interativas. Esses acordos são firmados entre instituições de diversos países e variam de modelos bilaterais, que visam o intercâmbio de estudantes e professores, até o modelo de reconhecimento mútuo de créditos e certificações (MIURA, 2006).

Esses acordos são encorajados pelos próprios países em que as instituições se encontram. Assim, é por meio desses acordos que são promovidos os intercâmbios de alunos e professores, os programas de pesquisa conjunta, o fornecimento de duplo diploma, além de outras atividades que impliquem no entendimento de outras culturas, valores e sistemas acadêmicos educacionais.

A parceria entre duas ou mais instituições, muitas vezes, é definida por meio de alianças estratégicas que suportam uma variedade de atividades, como o intercâmbio de estudantes e docentes, a pesquisa conjunta, o compartilhamento de recursos ou espaços físicos, o desenvolvimento e entrega de programas de ensino, entre outras possibilidades (BRUNER; IANNARELLI, 2012).

A internacionalização das instituições de ensino superior, por meio das diferentes formas de parcerias e cooperação, tem sido o ponto de partida para a busca da melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa, que, conjuntamente, criam condições para o desenvolvimento dos países e o incremento da qualidade de vida das populações (KNIGHT, 2008).

Contudo, alguns cuidados devem ser observados em relação aos fatores de sucesso dos acordos, uma vez que há algumas críticas quanto à clareza dos objetivos

estabelecidos nas parcerias, à qualidade dos padrões da educação e a sua efetividade para as IES (DE WIT, 2002).

É possível descrever algumas características importantes para o sucesso dos acordos estabelecidos entre as IES, porém é preciso alertar que as IES devem estar atentas aos critérios para seleção das instituições parceiras e, também, à resistência ao comprometimento com a rede de trabalho, pois esses fatores podem acarretar na perda da identidade da instituição. Para inibir esses riscos, é importante que seja analisada a compatibilidade da missão; a alocação de recursos; o comum acordo sobre a metodologia e os padrões de qualidade dos trabalhos; os acordos sobre direitos de propriedade intelectual e a realização de reuniões a fim de manter um maior contato entre as culturas.

De modo sucinto, os acordos institucionais internacionais devem definir os seguintes elementos para que não se tornem falhos: missão do acordo; descrição dos propósitos e objetivos da parceria; foco geográfico; tamanho da rede de relacionamentos (*network*); composição dos membros parceiros de acordo com a missão e propósitos; relação equilibrada entre comprometimento dentro de cada instituição e entre as próprias lideranças; recursos financeiros (taxas de associação e projetos para captação de recursos internos e externos); estrutura organizacional e mecanismos para avaliação da rede (*network*) e suas atividades (DE WIT, 2002).

A próxima seção trata dos intercâmbios como um importante resultado das parcerias institucionais internacionais.

2.3.1.2 Intercâmbios

O movimento de estudantes, pesquisadores e acadêmicos de todo o mundo não é novo. Essa mobilidade vem acontecendo há séculos, dando início às primeiras gerações de mobilidade acadêmica, sendo que, naturalmente, o número de estudantes, os tipos de programas de mobilidade, os países de destino e as lógicas de condução sofreram mudanças (KNIGHT, 2011).

É possível verificar no cenário acadêmico internacional que diversos estudantes e professores viajam, temporariamente, para realizar intercâmbios na área da pesquisa e/ou ensino em alguma IES estrangeira. Embora a mobilidade seja mais provável de ser realizada pelos alunos e pelo pessoal com possua mais iniciativa, essa opção deve se tornar comum a todos os alunos e funcionários da instituição, bem como tornar-se uma política regular, como uma base da revisão administrativa no âmbito da instituição de ensino (TAYLOR, 2010; ALTBACH; TEICHLER, 2001).

Por isso, as IES devem ofertar iguais oportunidades para alunos e funcionários em termo de mobilidade acadêmica. Deve ser realizada a estruturação de seus programas e a reavaliação de como a mobilidade é tratada dentro da instituição, para maximizar, assim, as oportunidades de mobilidade, capacitando os envolvidos para promover e exaltar as virtudes da internacionalização no âmbito da instituição (TAYLOR, 2010).

Mesmo que fosse possível esperar o aumento da movimentação de acadêmicos e pesquisadores, não seria possível prever, da mesma forma que não era possível prever que as campanhas de recrutamento internacional de estudantes agora sejam frequentemente relacionadas às ciências nacionais, tecnologia, inovação, comércio e políticas migratórias (KNIGHT, 2011). É importante ressaltar que um elemento importante para a mobilidade acadêmica tem sido o crescimento do mercado de trabalho global para estudiosos e pesquisadores estrangeiros (TAYLOR, 2010; ALTBACH; TEICHLER, 2001).

Importante papel no âmbito dessas ações é exercido pelas agências de intercâmbio, que trabalham para o crescimento do número de estudantes em mobilidade. Esses programas de intercâmbio fazem as instituições e indivíduos mais conscientes da relevância da mobilidade e educação internacional. Assim, essas agências são essenciais na coordenação e na definição de prioridades para as atividades de intercâmbio de IES e a escolha dos alunos e funcionários para mobilidade acadêmica (ALTBACH; TEICHLER, 2001). Apesar da iniciativa individual e a das IES ser um fator central sobre as atividades de intercâmbio, as agências têm desempenhado função fundamental na definição de políticas, uma vez que

estimulam a consciência e, diretamente, patrocinam os programas (ALTBACH; TEICHLER, 2001).

Stone (2006), em sua pesquisa, afirma a importância de que haja maior entendimento do contexto intercultural da instituição como meio para a oferta de melhores processos relacionados ao projeto, entrega e avaliação dos programas institucionais, em busca de facilitar o aprendizado e oferecer benefícios aos alunos em mobilidade acadêmica.

2.3.1.3 Ensino e Pesquisa

A integração da dimensão internacional ao ensino é um fator essencial para definir padrões de internacionalização. Uma importante característica que as IES precisam estar atentas é quanto à sua posição em relação ao aprendizado e uso da língua inglesa no cenário acadêmico. Esse idioma figura como língua preferencial por ser considerada como língua padrão no cenário acadêmico internacional (tanto no ensino, quanto na pesquisa), sendo considerada também a linguagem globalmente utilizada para comunicação em tecnologia, transações comerciais, cultura e ciência (MIURA, 2006).

No que se refere às pesquisas e às publicações internacionais, o inglês é o idioma exigido pela maioria dos jornais e revistas científicas. A sua predominância no cenário acadêmico pode ser observada pelo grande incentivo por parte das IES para que seus docentes publiquem em periódicos de circulação internacional para promover a maior divulgação das pesquisas realizadas. A importância do inglês pode ser notada na predominância de banco de dados disponibilizados na *internet* em língua inglesa.

Com o intuito de atrair estudantes estrangeiros que não estão dispostos a aprender o idioma local, várias IES que não têm o inglês como idioma nacional fornecem programas acadêmicos ou algumas disciplinas em inglês em seus cursos de graduação. O ganho com essa iniciativa é que, além de ser atraente para captar estudantes internacionais, também auxilia no desenvolvimento das habilidades de

conhecimento da língua inglesa dos estudantes locais em interação com os alunos estrangeiros. Essa atitude promove o desenvolvimento dessa competência necessária para o mercado de trabalho internacional (HA, 2013).

Neste universo internacional em que as IES estão inseridas, é necessária ampla atenção à internalização do currículo, abrangendo todos os alunos em programas de estudos internacionais, e não só os que têm oportunidades de participar de viagens ou intercâmbios internacionais (JONES, 2013). Todos os estudantes precisam entender como a disciplina cursada está inserida e qual o impacto do seu campo de estudo. Para a maioria daqueles que não vivenciaram qualquer tipo de experiência fora de seu país, essa é a saída para a internacionalização do seu currículo, a internacionalização em casa - "*internationalization at home*" (JONES, 2013).

Como é possível notar, a Internacionalização de Ensino Superior pode ser considerada um constante desafio, pelo fato de nela serem envolvidas várias etapas: colocar a política de internacionalização em prática; desenvolver um quadro de professores que se adapte ao ensino intercultural, adaptando, também, as práticas de ensino e aprendizagem à inserção do conteúdo internacional no currículo; estruturar mudanças neste currículo e oferecer apoio aos estudantes (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

2.3.2 Riscos e obstáculos

Os riscos e obstáculos da Internacionalização de Ensino Superior, no cenário da condução de projetos e pesquisas colaborativas, a relação entre os participantes pode se tornar experiências um tanto quanto desafiadoras, pelo fato de ocorrer relações de poder, diferenças culturais, e divergências quanto ao contexto e práticas de pesquisa (VAN SWET; ARMSTRONG; LLOYD, 2012).

A maioria dos obstáculos à internacionalização reside, ainda, em fatores relacionados aos aspectos organizacionais das instituições, como a falta de: políticas ou plano estratégico; escritórios de relações internacionais, orçamento, estrutura para o monitoramento de atividades, corpo administrativo suficiente para

atender às exigências da internacionalização, entre outros (THOMAS; CORNUEL, 2012).

2.4 BREVE CONSIDERAÇÃO SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA DO TEMA

Diante da realidade internacional presente no mundo, é preciso ter o planejamento para a realização de adaptações, com o intuito de suprir a necessidade de integração das diferentes culturas, conhecimentos e tecnologias que são influenciadas pela globalização. Presente no cotidiano de qualquer pessoa, em diversas empresas, essa realidade não deixaria de estar presente nas instituições de ensino superior e, especialmente, nas escolas de Administração.

Essa adaptação significa que as escolas de Administração têm a responsabilidade de preparar seus alunos às novas competências globais, buscando proporcionar a eles o conhecimento e as habilidades necessárias para se adaptarem e trabalharem de forma eficaz em todas as nações, respondendo às influências da globalização no mercado de trabalho. Esse processo deve ser iniciado pela internacionalização da instituição. (ALON; McALLASTER, 2009).

Assim, cada instituição precisa estar atenta a este cenário de mudanças, porém as ações para o sucesso e continuidade do processo de internacionalização da instituição devem ser realizadas de maneira planejada, buscando identificar na sua realidade qual é o escopo das mudanças a serem realizadas, respondendo às questões sobre as suas razões para a busca da internacionalização, que políticas deveriam ser implantadas, considerando seu contexto interno e externo, quais as ações a serem realizadas e então, realizar o monitoramento para a proposição de melhorias e o acompanhamento das modificações implantadas.

Para a análise do processo de internacionalização das faculdades estudadas no presente trabalho, optou-se por sintetizar os modelos de Knight (1994) e Rudzki (1998). O modelo de Knight (1994) mostrou-se mais abrangente para a verificação do processo. Adicionalmente, o modelo de Rudzki (1998) chama a atenção para pontos essenciais do processo, o que diz respeito às principais ações, dimensões e

atividades que influenciam fortemente no processo de internacionalização: Modelo Organizacional, Inovação Curricular, Desenvolvimento da Equipe, e Mobilidade Estudantil.

Dessa forma, pode-se compilar os dois modelos e montar um terceiro modelo para a análise do processo de internacionalização das IES, o Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998) (Figura 3). A justificativa para a junção desses modelos é que a versão atualizada do modelo de Knight (1994) é capaz de oferecer uma visão geral do processo de internacionalização, com a análise do contexto interno e externo, a importância da conscientização dos envolvidos, do comprometimento, e a necessidade do planejamento, operacionalização, e implementação de programas e estratégias organizacionais. Em adição ao modelo de Knight (1994), o modelo de Rudzki fornece uma visão geral do processo de internacionalização, dando ênfase à abordagem da instituição, as suas razões, e mostra a importância das ações, dimensões e atividades inerentes ao processo de internacionalização: modelo organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil.

Os aspectos do Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998) são:

- I. Abordagem;
- II. Razões;
- III. Análise do contexto;
- IV. Consciência;
- V. Comprometimento;
- VI. Planejamento;
- VII. Operacionalização;
- VIII. Implementação;
- IX. Ações, dimensões e atividades;
- X. Revisão;
- XI. Reforço;
- XII. Reposicionamento e realinhamento;
- XIII. Efeito de integração.

Figura 3 - Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).
Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Knight (1994) e Rudzki (1998).

Na sequência deste trabalho, são apresentados os métodos utilizados para verificar o processo de internacionalização nos cursos de Administração das escolas estudadas.

3 METODOLOGIA

3.1 SELEÇÃO DE MÉTODOS DE PESQUISA

As pesquisas científicas podem ser classificadas, por sua finalidade, de acordo com o Objetivo Geral, dentre três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2002). Conforme supramencionado, o Objetivo Geral da pesquisa é: “Analisar o processo de Internacionalização de Ensino Superior de escolas de Administração brasileiras”.

Uma vez que o objetivo geral fundamenta-se em problema de pesquisa do qual se tem pouco conhecimento, este estudo pode ser classificado como exploratório quanto a sua finalidade. Mesmo que a literatura aponte relacionamentos similares, a especificidade dos relacionamentos desse objetivo é determinante (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Este trabalho também pode ser classificado, pela natureza da pesquisa, como uma pesquisa aplicada. Esse tipo de pesquisa visa a gerar conhecimento para aplicação prática, diferentemente da pesquisa pura, que visa testar hipóteses e tem um foco generalista (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à forma de trabalhar os resultados, uma vez que o Problema de Pesquisa é “Como ocorre o processo de Internacionalização de Ensino Superior em escolas de Administração?”, os resultados não serão tratados por modelos estatísticos. A insuficiência de dados e a preocupação em analisar temas, tópicos e fenômenos baseada nesses dados classifica a pesquisa, quanto à utilização dos resultados, em qualitativa.

Os tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com a Figura 4.

Figura 4 - Classificações das pesquisas.

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003) e Gil (2002).

Os estudos podem ser classificados, ainda, pelos procedimentos da pesquisa para alcançar seus resultados. Gil (2002) aponta algumas características dessas pesquisas, quanto ao meio, descritas no Quadro 1.

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos procedimentos, como um Estudo de Caso. Utiliza-se ainda da Pesquisa Bibliográfica e da Documental para apoiar o primeiro. Podem-se definir como etapas para a aplicação do Estudo de Caso, adaptadas ao presente trabalho:

- Formulação do problema (essa etapa é apoiada pela Pesquisa Bibliográfica, que ocorre simultaneamente);
- Definição da unidade de análise;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados (essa etapa é apoiada pela Pesquisa Documental, que ocorre simultaneamente, apoiando outros instrumentos de coleta de dados e acompanha o estudo até a análise dos dados);
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório.

As próximas seções compreendem um detalhamento do Estudo de Caso.

Pesquisa Bibliográfica	Este tipo de pesquisa é desenvolvida por meio de material já elaborado, como livros ou artigos científicos. O instrumento utilizado para esta pesquisa é a coleta documental de fonte secundária. O pesquisador deve ser criterioso ao utilizar esta pesquisa, pois trabalhos podem conter erros metodológicos, e estes erros poderiam ser ampliados se este trabalho for utilizado
Pesquisa Documental	Este tipo de pesquisa é parecida com a bibliográfica, pois também se utiliza de materiais documentais elaborados. A diferença está no instrumento de coleta, que é documental de fonte primária. Ou seja, os documentos são produzidos na própria unidade de análise, podendo ser memorandos, fichas de assiduidade organizacional, manuais procedimentais, entre outros. O cuidado do pesquisador, aqui, recai na análise da subjetividade dos documentos
Pesquisa Experimental	Este tipo de pesquisa tem por finalidade fazer experimentos com seu objeto de análise. Consiste em identificar o objeto de estudo, determinar variáveis que poderiam influenciar diante de alguma relação, definir como controlar os resultados e executar o experimento em si. O pesquisador deve ter cuidado com as inferências resultantes do estudo, pois há possibilidade de que as variáveis estudadas dependam de outra não estudada
Pesquisa Ex-post Facto	Este tipo de pesquisa baseia-se na pesquisa experimental, sendo a diferença elementar a falta da variável de controle no experimento, pois estuda-se eventos já ocorridos
Estudo de Coorte	Este estudo pesquisa grupos de pessoas de características comuns, sendo estas componentes de uma amostra que será estudada por determinado período. A maior preocupação do pesquisador é determinar os participantes pela aleatoriedade, ou estudar amostras muito populosas, o que pode ser oneroso
Levantamento	Este estudo caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, geralmente relacionadas a métodos quantitativos de tratamento de resultados. A preocupação do pesquisador, como no estudo de coorte, é a aleatoriedade da amostra. Alguns levantamentos buscam o estudo de toda população (censo), o que implica nas limitações geradas por estudos muito onerosos
Estudo de Campo	Este estudo apresenta muitas semelhanças com o levantamento, porém diferencia-se por sua profundidade, uma vez que a quantidade de indivíduos é bem menor. O fato do pesquisador realizar pessoalmente a pesquisa garante uma riqueza qualitativa maior com relação ao levantamento, com respostas possivelmente mais confiáveis
Estudo de Caso	Este estudo baseia-se na análise profunda de um ou poucos objetos de estudo. Objetiva explorar conhecimentos pouco definidos, para formular hipóteses ou desenvolver teorias. Sua análise busca explicar variáveis de determinado fenômeno
Pesquisa-Ação	Este estudo caracteriza-se por ser empírico, de estreita relação com o objeto de análise, sendo que, por muitas vezes, os resultados parciais obtidos pela análise do objeto tem autonomia para influenciar o próprio método. É um método muito utilizado para problemas pontuais e que exigem resolução imediata e participação dos indivíduos na formulação da resposta
Pesquisa Participante	Este estudo caracteriza-se pela interação com o objeto de análise, depende das transformações do objeto para alcançar seus resultados, como a pesquisa-ação, mas seus resultados parciais não influenciam no método utilizado, sendo este estudo mais controlável que a pesquisa-ação

Quadro 1 - Classificações de pesquisa quanto ao procedimento.

Fonte: Gil (2002).

3.2 ESTUDO DE CASO

O presente trabalho pode ser dividido em:

- Fase bibliográfica;
- Fase empírica.

Para o desenvolvimento da fase empírica, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, pois é o procedimento metodológico que melhor atende aos objetivos que se pretende alcançar com a realização do estudo.

O estudo de caso é o método capaz de auxiliar o pesquisador na construção de uma investigação empírica que busque analisar e entender fenômenos no seu contexto real, em um ambiente em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. É capaz de reunir o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações e baseada em diferentes evidências e fontes de dados (MARTINS, 2008). Diante disso, há, na sequência, a justificativa pela escolha desse método.

3.2.1 Justificativa da escolha do Estudo de Caso

O Estudo de Caso é um método de pesquisa aplicada para se avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca apreender a totalidade de uma determinada situação, mediante uma imersão profunda em um objeto delimitado, e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade do caso concreto (MARTINS, 2008; YIN, 2010).

Amplamente utilizado nos estudos relacionados às ciências sociais e ciências sociais aplicadas, o método depende de três condições para sua seleção, por parte do pesquisador (YIN, 2010):

- O tipo de questão de pesquisa;

- A extensão do controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais reais;
- O grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

O Quadro 2 apresenta essas condições relacionadas com os principais métodos de pesquisa.

Estratégia procedimental	Forma de questão de pesquisa	Existe controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais?	Foca eventos contemporâneos?
Experimento	Como? Por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem? O quê? Onde? Quando? Quantos?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem? O quê? Onde? Quando? Quantos?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como? Por quê?	Não	Sim

Quadro 2 - Estratégia procedimental de acordo com variáveis de pesquisa.
Fonte: Yin (2010).

Conforme apresentado, as pesquisas que possuem questões do tipo “como” e “por quê”, sem a interferência do pesquisador nos eventos comportamentais e possuem foco em contexto real e contemporâneo, são fortemente apoiadas pela estratégia de Estudo de Caso. É possível, ainda, desmembrar o Estudo de Caso em estudo de caso único e estudo de casos múltiplos, como apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Tipos básicos de projetos de estudo de caso.
 Fonte: Yin (2010)

O estudo de caso pode ser desenvolvido para caso único, e ainda ser holístico ou integrado. O estudo de caso único justifica-se por:

- Um teste crítico da teoria existente;
- Uma circunstância rara ou exclusiva;
- Um caso representativo ou típico;

- Uma proposta reveladora ou
- Uma proposta longitudinal.

A diferenciação entre holístico e integrado está no fato de que o primeiro pode ter como objeto de estudo apenas a unidade de análise em si; enquanto o segundo, o estudo de caso integrado remete ao estudo de unidades contidas na unidade de análise ou subunidades. Essas subunidades podem favorecer um entendimento mais profundo, porém de um objeto de menor amplitude (YIN, 2010).

A utilização dos projetos de estudo de casos múltiplos justifica-se por objetivar uma comparação entre os resultados da pesquisa em duas ou mais unidades de análise, utilizando-se dos mesmos procedimentos (YIN, 2010). Dessa maneira, um estudo de caso múltiplo holístico caracteriza-se pelo estudo de diferentes unidades de análise (apenas a unidade de análise em si), objetivando a comparação entre os resultados das diferentes unidades de análise. Já o estudo de caso múltiplo integrado, difere-se do anterior por remeter ao exame de unidades contidas na unidade de análise, ou seja, as subunidades.

Portanto, o presente estudo de caso caracteriza-se como Estudo de Caso Múltiplo Holístico, pois se propõe a estudar três únicas unidades de análise.

3.2.2 Projeto de Pesquisa

Para os projetos de pesquisa de estudos de caso, existem cinco fatores básicos: Questão do estudo; Proposições; Unidade de análise; Lógica que une os dados às proposições; Critérios para interpretar os resultados (YIN, 2010).

- Questão do estudo
 - A questão desta pesquisa é “Como ocorre o processo de Internacionalização de Ensino Superior em escolas de Administração?” e se enquadra na premissa do tipo de questão de pesquisa para estudo de caso (vide Quadro 2).
- Proposições de estudo

- As proposições são recursos que direcionam o que deve ser investigado, determinando escopo do projeto e focando dados determinados.
- O objetivo geral deste estudo é “Analisar o processo de Internacionalização de Ensino Superior de escolas de Administração brasileiras”.
- Os objetivos específicos são:
 - Analisar as razões que impulsionam as diferentes IES ao processo de internacionalização;
 - Verificar as estratégias de cada instituição;
 - Identificar as ações, benefícios, riscos e obstáculos para a Internacionalização de Ensino e
 - Identificar, caso existam, as ações realizadas para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento do processo de internacionalização.

Buscam-se condições para coletar e analisar os resultados de forma mais ampla, devido à variedade de estratégias e razões que impulsionam as IES à internacionalização. Será analisada a instituição, o seu contexto externo, seu contexto interno, os profissionais envolvidos e a direção do programa, pois estes são agentes interferentes que fazem parte do contexto em que o caso se insere. As unidades de análise são apresentadas na sequência.

3.2.3 Unidades de Análise

Uma unidade de análise para estudo de caso pode ser uma entidade, um indivíduo, um processo organizacional que esteja dentro de um contexto analisável (YIN, 2010). Diante disso, nesta pesquisa, que é caracterizada pelo estudo de casos múltiplos holísticos, as unidades de análise são:

- Universidade de São Paulo - USP, sendo analisada a unidade Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP/USP.

- Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, sendo analisada a unidade Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC/UFRJ.
- Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, sendo analisada a unidade Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG.

Ressalta-se que o foco, em cada unidade estudada, são os cursos de graduação e de pós-graduação em Administração. A escolha de se estudar os cursos destas universidades se dá pela posição que estas ocupam no *Ranking Quacquarelli Symonds* (QS, 2013), e também pela nota de avaliação da CAPES (2013) de seus cursos de Mestrado e Doutorado em Administração (Grande área: Ciências Sociais Aplicadas), conforme apresentado no Quadro 3.

Nota CAPES		
Universidades	Mestrado	Doutorado
USP/RP	4	4
UFRJ	5	5
UFMG	6	6

Quadro 3 - Nota de Reconhecimento dos cursos de pós-graduação em Administração das universidades estudadas.

Fonte: CAPES (2013).

3.2.4 Definição das fontes de dados e evidências

O pesquisador deve estar disposto a utilizar várias fontes de evidências, que precisam convergir visando a sua complementariedade. Assim, será possível proporcionar condições para afirmar fidedignidade a validade dos achados por meio de triangulações de informações, dados, evidências e até mesmo de teorias (MARTINS, 2008).

As seguintes fontes de evidências apresentadas são habitualmente utilizadas nos estudos de caso: documentação; registros em arquivos; entrevistas; observações diretas; observações participantes e artefatos físicos (YIN, 2010). Uma vez que nenhuma apresenta vantagens sobre as outras, mas se destacam pela sua

complementariedade, o pesquisador deve ter sensibilidade para identificar o momento correto de verificar determinada fonte.

3.2.4.1 Pesquisa Documental

Para o método de estudos de caso, o uso de documentos objetiva auxiliar o entendimento de outras fontes de evidência. Yin (2010) apresenta dois tipos de técnicas: Técnica de análise de documentos e Técnica de análise de registros em arquivos.

Dentro das categorias de documentos como fonte de dados estão:

- Cartas, memorandos, correspondências eletrônicas e outros documentos pessoais;
- Agendas e outros relatórios escritos de eventos ou reuniões;
- Documentos administrativos, como propostas, relatórios e registros internos;
- Estudos ou avaliações formais do mesmo local que está sendo estudado;
- Recortes de notícias ou artigos que tenham sido publicados na mídia ou jornais comunitários.

Inclusos na categoria de registros em arquivo estão:

- “Arquivos de uso público”, como os dados de censo ou outros dados estatísticos disponibilizados pelo governo federal, estadual e local;
- Registros de serviços, como os registros com a quantidade de atendimentos em certo período de tempo;
- Registros organizacionais, como orçamentos ou registros pessoais;
- Mapas e gráficos das características geográficas locais;
- Dados de levantamento, como dados sobre os empregados, residentes ou frequentadores do local.

Neste trabalho, para a pesquisa documental utilizou-se, em geral, documentos administrativos, estudos formais, recortes de artigos publicados na mídia, e dados disponibilizados pelas IES.

3.2.4.2 Entrevistas

O pesquisador deve recorrer às entrevistas quando há necessidade de obtenção de dados que não são possíveis de serem encontrados em registros e fontes documentais (CERVO; BERVIAN, 2002). Dessa forma, as entrevistas auxiliam estudos relacionados com acontecimentos, características de instituições, grupos sociais ou categorias profissionais, por meio de depoimentos das testemunhas do fenômeno (ALBERTI, 2004).

É possível destacar pelo menos três principais categorias de entrevistas (BERG, 1998; YIN, 2010):

- Entrevista padronizada, formal ou estruturada: é aquela em que é utilizado um roteiro formal e estruturado de questões, de maneira a oferecer a todos os respondentes os mesmos estímulos para cada assunto tratados nas questões;
- Entrevista não padronizada, assistemática, informal ou não diretiva: é aquela em que há o contraste da rigidez da entrevista padronizada, no sentido de não ser utilizado qualquer roteiro de questões. É utilizada em situações em que o entrevistador não pode saber com antecedência quais seriam as questões necessárias para explorar determinado assunto;
- Entrevista semipadronizada, parcialmente assistemática, semiestruturada ou focalizada: é aquela que se posiciona entre a entrevista padronizada e a não padronizada. Essa forma de entrevista pressupõe certa quantidade de questões pré-determinadas e tais questões são normalmente colocadas em uma ordem sistemática e consistente, porém o entrevistador pode e, em certas situações é até esperado, que ele explore mais do que as respostas às questões pré-determinadas.

Para coleta de dados do presente trabalho, utilizou-se a terceira categoria de entrevistas com o intuito de identificar detalhes da situação específica. O roteiro de entrevistas é alicerçado pela pesquisa teórica realizada e tem o objetivo de coletar as percepções dos profissionais que atuam direta ou indiretamente no processo de internacionalização das escolas estudadas. Esses roteiros estão dispostos do Apêndice A ao E.

3.2.4.3 Observação direta e participante

Dentre os tipos de observação, a observação direta ocorre quando o pesquisador está presente fisicamente no local estudado, monitorando os acontecimentos pessoalmente, sendo possível registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem (COOPER; SCHINDLER, 2003).

É possível utilizar a observação direta como um instrumento de coleta de dados em uma pesquisa científica, desde que algumas regras sejam seguidas e a pesquisa:

- Atenda a um objetivo formulado de pesquisa;
- Seja planejada de forma sistêmica;
- Seja sistematicamente registrada e relacionada a proposições gerais e
- Seja submetida à verificação e controles de validade e precisão.

A prática da observação direta inclui a observação de reuniões, trabalhos, salas de aula, entre outras possibilidades. É possível fazer estas observações durante as visitas de campo, mesmo que informalmente, no momento das entrevistas ou na verificação de qualquer outra evidência (YIN, 2010).

Apesar de não ser utilizada neste estudo, vale ressaltar que a observação participante é uma modalidade de observação que difere da direta pelo fato de que o pesquisador pode assumir diversos papéis na situação em estudo, podendo até influenciar em eventos que serão coletados (YIN, 2010).

3.2.4.4 Confiabilidade dos dados coletados

Os benefícios alcançados pela utilização das fontes de evidências citadas podem ser maximizados se forem seguidos três princípios na fase de coleta de dados (YIN, 2010):

- Utilização de múltiplas fontes de evidências: diversos estudos utilizam apenas uma fonte de evidência, são casos em que o pesquisador opta por utilizar aquela que julgue ser a mais apropriada para o seu objeto de estudo. Apesar

de ser possível a seleção prévia de uma única fonte de evidências, esse tipo de abordagem não é recomendado para a condução de estudos de casos;

- Criar uma base de dados para organizar os dados coletados: para YIN (2010), a ausência de um banco de dados formal para a organização dos dados coletados durante o estudo é um problema comum a vários trabalhos científicos. É necessário atentar que a realização de um banco de dados adequado não anula a importância da apresentação de evidências suficientes para o estudo de caso;
- Manter o encadeamento de evidências: Para aumentar a confiabilidade das informações no estudo de caso é necessário manter um encadeamento das evidências (YIN, 2010). Basicamente, é permitir que o leitor acompanhe uma linha de raciocínio, siga as evidências das questões de pesquisa iniciais e, assim, finalize as conclusões do estudo de caso realizado.

A utilização de múltiplas fontes de evidências, intitulada triangulação, é um ponto forte da coleta de dados do estudo de caso, pois permite ao pesquisador abordar variações de aspectos históricos e comportamentais, trazendo com maiores detalhes a realidade daquilo que é estudado. Atendendo a esse princípio, foram selecionadas para esta pesquisa as seguintes fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas (focalizadas) com o envolvimento de vários atores da internacionalização (diretores, chefes de departamento, coordenadores dos programas de graduação e pós-graduação); a análise de documentos relacionados ao fato estudado (números e estatísticas quanto à mobilidade de estudantes e professores, acordos) e os registros em arquivo (indicadores quantitativos de desempenho e outros que se fizerem necessários).

Atendendo à criação de base de dados, neste trabalho, o banco de dados foi alimentado com as anotações resultantes da análise documental e de registros em arquivo, e também pelos relatos e transcrições das entrevistas. Os dados coletados foram classificados e organizados de modo a facilitar o alcance dos objetivos específicos deste estudo. A manutenção do encadeamento das evidências é suportada pelo protocolo de estudo de caso, pela lógica estabelecida entre os dados e os objetivos do estudo, e pela própria estruturação do projeto da pesquisa de campo.

3.2.5 Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo do estudo de caso é um documento feito pelo pesquisador, que deve conter as informações referentes aos procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas. Ele é constituído como uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

Um protocolo de pesquisa, como estratégia de estudo de caso, deve ser constituído dos seguintes itens (FREITAS; JABBOUR, 2011):

- i. Questão principal da pesquisa;
- ii. Objetivo principal;
- iii. Temas da sustentação teórica;
- iv. Definição da unidade de análise;
- v. Potenciais entrevistados e múltiplas fontes de evidências;
- vi. Período de realização;
- vii. Local da coleta de evidências;
- viii. Obtenção de validade interna por meio de múltiplas fontes de evidências;
- ix. Síntese do roteiro de entrevista.

A elaboração do protocolo é relevante para o pesquisador pelo fato de ajudá-lo a manter o foco sobre o tópico do estudo de caso e a sua preparação força-o a antecipar vários acontecimentos, por exemplo, a maneira como os relatórios do estudo deverão ser completados. Uma recomendação é que o protocolo seja composto por quatro seções (YIN, 2010):

- Visão geral do projeto do estudo de caso;
- Procedimentos de campo;
- Questões do estudo de caso;
- Guia para o relatório do estudo de caso.

3.2.5.1 Visão geral do projeto

Este projeto envolve um estudo de caso sobre a Internacionalização de Ensino Superior em cursos de Administração. É possível observar a importância da

internacionalização para os programas de graduação e pós-graduação, pois, nos últimos anos, pode-se verificar o aumento significativo nos esforços para a sua divulgação no âmbito das IES, seja por meio de *workshops*, pela mobilidade acadêmica ou a realização de convênios com universidades estrangeiras.

3.2.5.2 Procedimentos de campo

Para a coleta de dados, é necessário levar em conta que o estudo é realizado no contexto real dos acontecimentos, por isso este aspecto merece especial atenção do pesquisador. Como o pesquisador levanta os dados das pessoas no seu ambiente real, deve-se estar sujeito à programação e agenda dos seus entrevistados; deve ser flexível durante a entrevista, visando obter o máximo de informações (não pressionar o entrevistado, deixando-o confortável) e o seu comportamento deve ser adaptado ao ambiente em que é realizado o estudo (YIN, 2010).

Sendo assim, sugere-se que sejam adotadas as seguintes tarefas em um procedimento de campo:

- Obter acesso aos entrevistados ou às organizações-chave;
- Ter recursos suficientes para utilização quando estiver em campo, por exemplo: papel, computador, instrumentos de redação, gravador, etc.;
- Planejar um meio para solicitar ajuda de colegas ou outros investigadores de casos, caso seja necessário;
- Fazer uma programação das atividades de coletas de dados;
- Planejar ações para os eventos inesperados, como mudanças de agenda, motivação ou até mesmo alteração de humor dos entrevistados.

3.2.5.3 Questões de Pesquisa

As questões elaboradas para o estudo de caso são peculiarmente relacionadas aos objetivos específicos do trabalho, constituindo, então, o ponto central do protocolo. As questões do estudo de caso devem possuir as seguintes características, segundo Yin (2010):

- São questões formuladas para o pesquisador, que devem ter a função de lembrete, pois mostram quais informações devem ser coletadas e por quais motivos elas precisam ser coletadas;
- Para cada questão, é necessário que haja uma relação de fontes que poderão fornecer as evidências procuradas.

Lógica que une as informações às proposições

Para a realização de estudos de casos, esta é uma etapa que não foi definida, contudo não deixa de ser uma parte importante. A associação lógica das proposições e os dados coletados para a sua comprovação são essenciais para se oferecer consistência à pesquisa. O presente estudo, por se constituir de um estudo de caráter exploratório, em que não são verificadas proposições, a ligação lógica é estabelecida entre os dados coletados e os objetivos do trabalho.

Critérios de interpretação dos resultados

Pelo fato de não existir uma forma precisa para a interpretação dos resultados, no presente trabalho a interpretação é fundamentada na comparação entre a realidade revelada pelos dados coletados e a literatura abordada na fase teórica, em que serão apontados os pontos de acordo e/ou desacordo.

Apesar da particularidade no processo de análise das evidências em um estudo de caso, é indispensável que o pesquisador seja imparcial e ético, que use a razão no lugar da emoção, e que faça a avaliação dos resultados do estudo de forma coesa com os pressupostos teóricos, dentro dos padrões metodológicos e objetivos definidos (FREITAS; JABBOUR, 2011).

O Quadro 4 traz uma síntese das questões e fontes de dados e que está relacionado aos objetivos específicos deste trabalho.

Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas específicas	Fontes de dados e evidências
“Como ocorre o processo de internacionalização de ensino em escolas de Administração?”	“Analisar o processo de internacionalização do ensino superior de escolas de Administração brasileiras”.	Analisar as razões que impulsionam as diferentes IES ao processo de internacionalização	Como a literatura aborda o fenômeno da internacionalização de ensino?	- Documentação de fontes secundárias
			As instituições de ensino estudadas possuem políticas e estratégias para o processo de internacionalização?	- Entrevistas - Documentação de fonte primária
		Verificar as estratégias de cada instituição	Quais são as motivações/razões que levam as diferentes instituições de ensino ao processo de internacionalização?	- Entrevistas
			Quais são as principais abordagens e estratégias de internacionalização nas diferentes instituições?	- Entrevistas - Análise de documentos - Análise de conteúdo
		Identificar as ações, benefícios, riscos e obstáculos para a internacionalização de ensino	Quais são as ações, os benefícios e obstáculos na internacionalização destas IES?	
		Identificar, caso existam, as ações realizadas para a monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento do processo de internacionalização	Existem ações para a monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento desse processo?	
			Quem são os principais envolvidos nesse processo de internacionalização?	

Quadro 4 - Síntese das Questões e Fontes de dados relacionados aos objetivos do trabalho.
Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.5.4 Guia para relatório de Estudo de Caso

O guia para o relatório do estudo de caso é fundamental para a condução da pesquisa realizada, porém vários pesquisadores deixam de utilizá-lo em seus projetos. A falta deste guia faz com que vários pesquisadores se distraiam na elaboração do esboço, do formulário ou na escolha do público para que o relatório será destinado, uma vez que o planejamento deste relatório final não é fácil, pois não há modelos padronizados a serem seguidos (YIN, 2010).

Ainda segundo Yin (2010), existem seis alternativas de estrutura do relatório de estudo de caso: estruturas analíticas lineares, estruturas comparativas, estruturas cronológicas, estruturas de construção da teoria, estruturas de suspense e estruturas não sequenciais. O autor afirma que a estrutura analítica linear é a abordagem comumente utilizada para a redação de relatórios de pesquisa.

Dentre as alternativas de estruturas apresentadas pelo autor, optou-se pela estrutura analítica linear para a elaboração do relatório, cujos tópicos são os seguintes:

- Introdução com o tema e problema estudado;
- Revisão da literatura pertinente;
- Métodos utilizados;
- Resultados esperados;
- Plano de trabalho para desenvolvimento das atividades.

Esses tópicos estão organizados de acordo com a estrutura do trabalho apresentada na introdução, pela Figura 1.

3.2.6 Limitações do método de pesquisa

Apesar da estratégia de estudo de caso ser uma maneira ímpar de investigação, é possível perceber que muitos pesquisadores menosprezam este tipo de estratégia (YIN, 2010). Yin (2010) apresenta alguns argumentos apontados pelos críticos deste método:

- Falta de rigor da pesquisa do estudo de caso: por muitas vezes, alguns autores que se utilizaram desta estratégia foram descuidados, deixando-se realizar procedimentos sistemáticos, aceitando evidências erroneamente ou executando análises parciais (influenciando na direção tomada para análise dos resultados).
- Fornecimento de pouca base para a generalização científica: com a realização do estudo de caso, não se busca fazer uma generalização para populações ou universos. Assim, o ponto central do estudo de caso é generalizá-lo a proposições teóricas. O objetivo do pesquisador não é

enumerar a frequência com que o caso é identificado e até que ponto pode ser generalizado, e sim buscar expandir e generalizar as teorias pesquisadas.

- Levam muito tempo para serem realizados: ocorre pela maneira com que os estudos eram realizados no passado, mas que nos dias atuais não se realizam da mesma forma. A narrativa tradicional e volumosa para a análise do estudo também não é mais necessária.
- Estudos de caso como teste de campo aleatório (ou “verdadeiros experimentos”): esta objeção surge com ênfase (principalmente na educação e em suas pesquisas relacionadas) nos estudos que buscam estabelecer uma relação causal – aqueles que afirmam que certa ação foi eficaz na produção de determinada reação. Para vários pesquisadores, este tipo de abordagem desvaloriza a pesquisa de estudo de caso e também qualquer outro tipo de método que não seja o experimental, que não aborde diretamente este assunto.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

É um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos extremamente diversificados. Essa é uma técnica de investigação que tem o intuito de fazer a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (BARDIN, 2008).

Por meio da análise de conteúdo, é possível analisar os resultados da comunicação social, provenientes da transcrição de comunicações verbais ou de documentos escritos. O interesse pela análise de conteúdo como técnica para a análise de dados vem ganhando destaque entre os métodos qualitativos, principalmente no campo da produção científica em administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Ao utilizar a análise de conteúdo, o pesquisador busca ultrapassar a incerteza e o enriquecimento da leitura, sem se esquecer do rigor e da necessidade de descoberta (BARDIN, 2008), pois ela é um “passaporte para ouvir as palavras do texto, e entender melhor a perspectiva do emissor destas palavras” (BERG, 1998, p.225).

Algumas vantagens e desvantagens podem ser identificadas com a utilização da análise de conteúdo. A principal, segundo Berg (1998), é o baixo custo, uma vez que os materiais necessários para a sua condução são baratos e de fácil acesso. Também é capaz de reduzir a complexidade de um conjunto de textos, filtrando uma grande quantidade de material em uma curta descrição de algumas de suas características (BAUER; GASKELL, 2008).

Uma desvantagem na utilização da análise de conteúdo é a ineficácia para testar relacionamentos causais entre as variáveis. Muitos pesquisadores tendem a apresentar relacionamentos de proporções ou frequências em que um tema é observado, porém este tipo de informação é apropriado apenas para indicar a magnitude de certas respostas, contudo, não é possível fazer relações para vincular causas a estas frequências (BERG, 1998).

Já as vantagens na utilização da análise de conteúdo devem ser comparadas às suas desvantagens e com outras estratégias de pesquisa. A utilização da análise de conteúdo é interessante para este trabalho por se tratar de um estudo descritivo. Sendo que a coleta dos dados pôde ser realizada mediante entrevistas semiestruturadas, em que estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

3.3.1 Ênfase Qualitativa e Ênfase Quantitativa

No presente trabalho, são analisados somente os aspectos qualitativos da mensagem, uma vez que o objetivo principal é analisar o processo de internacionalização das faculdades estudadas quanto à questão da integração de estratégias organizacionais e programáticas. Para tanto, a seleção dos trechos das entrevistas é de fundamental importância.

3.3.2 Procedimentos para Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2008), deve ser organizada em três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

(i) Pré-análise: é nesta fase que o material é organizado, pois ele precisa ser analisado com o objetivo de se tornar operacional, de maneira que possa ser trabalhado da melhor forma possível, sistematizando-se as ideias iniciais. É uma organização que acontece em quatro etapas: leitura flutuante (momento em que se começa a conhecer o texto); escolha dos documentos (consiste na delimitação do que será analisado); formulação das hipóteses e dos objetivos; e referência dos índices e elaboração de indicadores (por meio de recortes de texto nos documentos de análise).

(ii) Exploração do material: nesta fase, acontece a exploração do material a partir da definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem de frequências) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). Consiste em uma etapa de extrema importância, pois possibilitará ou não a riqueza das interpretações e inferências.

(iii) Tratamento dos resultados: este é o momento da intuição, no qual é feita uma análise reflexiva e crítica. É nesta fase que ocorre o tratamento dos resultados, a condensação e o destaque das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais.

Na análise de conteúdo, é necessário que o pesquisador formate os dados textuais e os codifique mediante uma cuidadosa leitura dos documentos, para assim determinar as categorias que melhor se ajustem aos dados. Posteriormente, é realizada a análise e comparação dos segmentos de texto aos quais os mesmos

códigos foram atribuídos em busca de alguma estrutura nos dados. Esta, logo, pode desvendar uma tipologia ou uma teoria emergente.

3.4 MODELOS UTILIZADOS: MODELO FRACTAL DE RUDZKI (1998) E MODELO CÍRCULO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT (1994)

Apesar de serem observados na literatura alguns modelos que propõem a internacionalização da educação superior, no presente trabalho serão utilizados como base os modelos de Rudzki (1998), por ter sido desenvolvido especificamente no ambiente de escolas de negócio e por ser composto de elementos que abrangem a análise do ambiente e posicionamento competitivo da instituição, a disposição para a mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil; de maneira complementar ao modelo Círculo da Internacionalização, proposto por Knight (1994), sendo este considerado de grande abrangência ao processo de Internacionalização de Ensino Superior.

O modelo de Rudzki (1998) se difere dos demais, no entanto, pela identificação de quatro dimensões de internacionalização: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento pessoal e mobilidade estudantil. É importante clarificar que esta ordenação é apresentada na medida em que aborda os elementos em ordem de sua permanência na instituição, a começar com a organização que sobrevive, quem trabalha dentro dela, e terminando com aqueles que são transitórios, como os alunos.

Ele identifica as atividades institucionais que formam a base da internacionalização e que devem ser tratadas de forma completa e coerente, analisando o processo por meio de análise estratégica. O modelo de Rudzki (1998) foi construído por meio da realização de um trabalho empírico na forma de uma pesquisa nacional de escolas de negócios do Reino Unido, examinando processo de internacionalização das escolas pesquisadas.

Por meio desse estudo, o autor discute as atividades que formam as bases para a institucionalização do processo de internacionalização das escolas de negócios. O

autor apresenta que a sua proposição de modelo é passível de ser utilizada por indivíduos, departamentos, instituições e organizações nacionais ou transnacionais. Assim, recebe o nome de Modelo Fractal (RUDZKI, 1998).

Cada componente do modelo pode ser explicado conforme segue:

- i. Contexto (ou ambiente) – são investigadas as variáveis ambientais influenciadoras do negócio das instituições. Pode-se levantar informações relacionadas sobre quais são as oportunidades (como o aumento do número de estudantes no exterior) e ameaças para a instituição (por exemplo, fatores relacionados com a baixa remuneração do pessoal acadêmico, falta de pessoal disposto a viajar ou para realizar uma maior carga de trabalho associado à internacionalização); sobre os atores desse processo (alunos, funcionários, pais, empregadores, órgãos governamentais); sobre os concorrentes; sobre as oportunidades internas, externas e ameaças. Diante dessa etapa, é possível realizar uma análise do ambiente interno e externo para análise do processo de internacionalização de acordo com a realidade da instituição.
- ii. Abordagem – a abordagem pode ser classificada dentro de uma variação entre a internacionalização proativa (existência de uma política ou estratégia explícita), internacionalização reativa ou passiva (resposta a fatores externos), internacionalização oculta (as atividades são realizadas por indivíduos, que podem ser o pessoal de apoio ou os estudantes, sem apoio oficial ou institucional) e a ausência de internacionalização (caracterizada pela falta de ações ou pela falta de vontade em realizá-las).
- iii. Razões – as razões podem ser políticas, acadêmicas, econômicas e culturais. São justificativas internas e externas para o desenvolvimento das atividades do processo de internacionalização. As razões podem ser identificadas em conjunto, pois não existe uma única razão e elas variam para cada instituição. Podem ser considerados também a função cultural e o desenvolvimento do indivíduo (como Rudzki identificou em sua pesquisa, além da razão econômica e a razão acadêmica).

- iv. Ações, dimensões e atividades - as ações que compõem o processo de internacionalização de uma instituição consistem em quatro conjuntos que se organizam em uma matriz de atividades inter-relacionadas: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil.
 - a. Mudança organizacional – as escolas de Administração devem rapidamente adaptar-se ao ambiente para evitar a sua estagnação, declínio e eventual desaparecimento. Para isso, precisam estar dispostas a realizar adaptações na estrutura existente para o processo de internacionalização. Nessa situação, é possível destacar a necessidade da internacionalização de suas atividades, o que demanda, assim, ações de planejamento, como o comprometimento institucional (política, estratégia, alocação de recursos e plano operacional), parcerias de programas conjuntos permanentes com instituições estrangeiras, realização de pesquisas em parceria com IES estrangeiras, estabelecimento de redes externas (institucional, acadêmico, departamental ou individual), realização de franquias de cursos, estabelecimento de dupla diplomação, reconhecimento da necessidade da gestão das ações internacionais e o desenvolvimento da equipe.
 - b. Inovação Curricular – inclui a criação de programas novos (completos ou apenas módulos), o ensino de uma segunda língua para os estudantes, o apoio linguístico e ensino da língua local para os estudantes estrangeiros, a mudança na forma de ensino (adaptações com o uso de estudos de caso ou projetos de trabalho) e até mesmo a estruturação para o aproveitamento de créditos entre as instituições de ensino.
 - c. Desenvolvimento da Equipe – é de grande importância o desenvolvimento da equipe, para o contínuo desenvolvimento profissional, atualizando conhecimentos e habilidades. Esse

desenvolvimento abrange não só as atividades acadêmicas, mas também as administrativas, como a profissionalização dos gestores relacionados às questões internacionais; o treinamento de professores para lidarem com alunos de diferentes culturas; o incentivo para os professores aprenderem outros idiomas (disponibilizando laboratórios linguísticos); o estabelecimento de anos sabáticos (para que os professores possam se dedicar mais a atividades internacionais); o trabalho com professores e pesquisadores estrangeiros; o incentivo à mobilidade internacional de professores (por meio de parcerias). Esse desenvolvimento é relevante para o processo de internacionalização, pois a longo prazo, a mobilidade de professores tem um impacto maior no ensino e na pesquisa do que a mobilidade dos estudantes pelo fato dos docentes serem uma peça-chave para o processo de internacionalização.

- d. Mobilidade Estudantil – a mobilidade estudantil pode ser entendida tanto como mobilidade física, quanto como a capacidade de acesso a experiências multiculturais. Alguns estudantes podem perceber a mobilidade, como a Mobilidade Física, porém, para a maioria dos estudantes, a mobilidade pode ser percebida como Intelectual, por meio do acesso a conceitos e experiências formulados em um ambiente educacional internacional e multicultural. Abordada com maior ênfase, a Mobilidade Física inclui atividades que envolvem estudos no exterior, viagens internacionais de campo, intercâmbio de estudantes e o desenvolvimento de mecanismos de transferência de créditos. Já a Mobilidade Intelectual envolve o desenvolvimento da habilidade linguística em todos os programas de estudo (contato com o idioma estrangeiro), acesso a palestras internacionais, tradução de livros e periódicos internacionais e acesso à internet.
- v. Monitoramento e Revisão Periódica – A revisão e o monitoramento periódico do processo de internacionalização é essencial para avaliar a efetividade entre as ações realizadas pela instituição e os elementos do modelo, buscando reforço e a identificação das oportunidades de melhorias.

- vi. Reposicionamento e realinhamento – Após a revisão, esse estágio inclui o reposicionamento e realinhamento das atividades. O objetivo é garantir que as adaptações sejam realizadas de acordo com os resultados da revisão periódica do processo de internacionalização (adaptações do ambiente interno e externo, buscando sempre a continuidade do processo de internacionalização).

Já Knight (2008) aponta que diversos estudos têm mostrado a importância do apoio que deve ser dado à internacionalização, e este crescente apoio tem resultado no desenvolvimento ativo de políticas, programas e investimentos em infraestrutura (institucional e governamental). Porém, enquanto esse investimento e expansão da internacionalização são necessários, é preciso primeiramente ajustar o foco na avaliação das estratégias de internacionalização para se certificar de que a instituição está “fazendo as coisas certas” e “fazendo as coisas do jeito certo” (KNIGHT, 2008).

Knight (2008) busca ainda enfatizar a importância do monitoramento da evolução das iniciativas de internacionalização, introduzindo algumas medidas preliminares para o acompanhamento do progresso e da qualidade de diferentes elementos e estratégias de internacionalização, bem como para rever a avaliação da qualidade e a garantia de instrumentos, os quais podem ser aplicados na internacionalização.

No modelo Círculo da Internacionalização (Figura 6 - Ciclo de internacionalização.

Fonte: Knight (1994, apud DE WIT, 2002).

, pelo fato de Knight (1994, apud DE WIT 2002) não considerar a internacionalização como um processo linear ou estático, ela propõe um modelo cuja estrutura baseia-se em um ciclo de avaliação e aprimoramento contínuo. São identificadas seis fases principais, com o intuito de integrar a dimensão internacional na instituição:

- i. Consciência dos propósitos e benefícios;
- ii. Comprometimento da alta administração, professores e alunos;
- iii. Planejamento das prioridades e estratégias;
- iv. Operacionalização das atividades e serviços;
- v. Revisão para avaliar a qualidade e os impactos do processo e

- vi. Reforço para incentivar e reconhecer a participação dos atores da internacionalização.

Figura 6 - Ciclo de internacionalização.
Fonte: Knight (1994, apud DE WIT, 2002).

O fluxo apresentado pelo modelo é um fluxo de mão dupla entre cada uma das seis etapas, indicando que a cada nova etapa alcançada, há a necessidade de revisão da etapa anterior. Além disto, ressalta-se a ideia de que é necessária uma cultura organizacional que apoie a integração das ações de internacionalização na instituição.

É possível observar a importância quanto à consciência dos propósitos de internacionalização e o comprometimento da alta administração e também dos professores e alunos para o planejamento das estratégias e prioridades, bem como a operacionalização das atividades e serviços com uma constante avaliação da

qualidade e os impactos do processo. O reconhecimento de todos os participantes do processo é essencial para gerar um reforço positivo e promover a perduração do processo.

Na primeira versão do modelo proposto por Knight, em 1993, ela não considerava etapas relevantes como a análise dos fatores internos e externos à instituição de ensino, que posteriormente foram enfatizados por Van der Wende (1997). Este, além da análise do contexto que envolve os fatores internos e externos, enfatiza os cuidados que devem ser dados à implementação dos programas e à análise dos efeitos de integração da dimensão internacional sobre o ensino, pesquisa e serviços prestados pela instituição no longo prazo.

Sendo assim, Knight (1994) reformula a versão original do seu modelo, agregando a ele os fatores levantados por Van der Wende (1997), que são as etapas referentes à Análise do contexto, Implementação e Efeitos de integração. Apesar das conexões em todas as etapas, na reformulação do modelo, a fase de Efeito de integração é inserida no centro do modelo, porém fora do Círculo de Internacionalização.

A disposição desta fase (fora do círculo) ocorre porque, em muitas instituições de ensino, a internacionalização é vista como um fim em si mesmo, mostrando que não há a intenção planejada de integração da dimensão internacional nas atividades de ensino e pesquisa (DE WIT, 2002).

O modelo Círculo da Internacionalização é, portanto, composto da combinação das seis fases apresentadas por Knight (1993) – consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço – com os três elementos propostos por Van der Wende (1997) – análise do contexto, implementação e efeitos de integração. Este modelo (Figura 7) apresentado é, então, a versão modificada do Círculo da Internacionalização (KNIGHT, 1994).

Figura 7 - Versão modificada do Ciclo de Internacionalização.
Fonte: De Wit (2002)

Como forma de referência e análise das instituições estudadas no presente trabalho, serão combinados a versão modificada do modelo de Knight (1994) e o Modelo Fractal de Rudzki (1998). A escolha se deu pelo fato de esses modelos oferecerem uma visão geral do processo de internacionalização e por considerarem, desde a análise dos contextos internos e externos, os cuidados a serem tomados quando à implementação dos programas e à integração das atividades fins da instituição (ensino, pesquisa e serviços) em escolas de Administração. Os modelos foram analisados e compilados e reunidos em um único modelo, conforme o que foi

apresentado ao final da Revisão da literatura do presente trabalho. Esse modelo foi denominado Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).

Portanto, a análise do processo de Internacionalização de Ensino Superior das escolas de Administração do presente estudo será realizada por meio do Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998), conforme Figura 8.

Figura 8 - Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).

Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Knight (1994) e Rudzki (1998).

3.5 CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização em que a pesquisa é desenvolvida é feita com o objetivo de apresentar o contexto da instituição e a sua respectiva escola de negócios em que, posteriormente, serão desenvolvidos os estudos de caso. Neste momento, serão apresentados o histórico e a descrição das unidades de análise. As evidências sobre o histórico das instituições foram coletadas a partir da análise dos seguintes documentos: site institucional; matérias publicadas em jornais, revistas e livros e documentos de divulgação.

3.5.1 Universidade de São Paulo/USP – Escola de negócios: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP/USP

A Universidade de São Paulo é uma das unidades estudadas no presente trabalho, representada pela sua escola de negócios. Para tanto, é importante que seja apresentado o seu histórico e estrutura.

A USP é uma universidade pública, mantida pelo estado de São Paulo e ligada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Foi oficialmente fundada em 23 de janeiro de 1934 por meio do decreto 6.283, assinado pelo então governador de São Paulo, que posteriormente veio a ser a personalidade que nomeia a Cidade Universitária “Armando Salles de Oliveira”. Com ela nasce a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FFCL) para cumprir o papel de integração e desenvolvimento do conhecimento em diversas áreas, abrigando, também, os núcleos de formação que deram origem aos cursos de física, matemática, química e ciências biológicas.

O campus da Cidade Universitária teve grande investimento em sua infraestrutura na década de 1960; já no ano de 1970, a maioria dos cursos de ciências exatas e biológicas haviam se mudado para este campus. Desde a sua criação, diversas faculdades foram criadas ou incorporadas à USP, das quais as mais recentes são a Faculdade de Direito e a Escola de Educação Física e Esporte, ambas do campus de Ribeirão Preto, criadas em 2007.

A USP é uma das mais importantes instituições de nível superior do Brasil. A sua graduação é formada por 240 cursos, dedicados a todas as áreas do conhecimento, distribuídos em 42 unidades de ensino e pesquisa e oferecidos a mais de 57 mil alunos. Já a pós-graduação é composta por 239 programas, totalizando 308 cursos de mestrado e 299 de doutorado.

A dimensão internacional está inserida na instituição desde a sua fundação, feita a partir da união de escolas que já existiam e por meio do relevante papel desempenhado pelas missões de professores estrangeiros, principalmente franceses, italianos e alemães, que vieram ministrar aulas na FFCL, cuja posterior divisão gerou parcela significativa das faculdades e institutos da universidade.

As novas exigências da globalização têm levado a USP ao aceleração do processo de internacionalização das suas atividades de ensino e pesquisa por meio de ações que apresentam resultados significativos, como a ampliação do número de docentes e estudantes em intercâmbio e a performance da instituição em *rankings* que classificam as melhores instituições de ensino e pesquisa do mundo.

O órgão responsável pela oficialização de parcerias e internacionalização da universidade é a Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais (VRERI). O seu objetivo maior é formular a política de internacionalização da USP; promover a dinamização e expansão de sua atuação internacional; assessorar os órgãos centrais e as unidades de ensino e pesquisa na área de cooperação acadêmica internacional.

Uma de suas atribuições é apoiar os escritórios de relações internacionais locais das unidades de ensino e de pesquisa da instituição em suas atividades de internacionalização, uma vez que cada faculdade tem o seu próprio escritório de internacionalização. A VRERI apoia o desenvolvimento da internacionalização de todas as unidades, porém estas se diferenciam de acordo com a sua realidade quanto à área de ensino, pesquisa, quantidade de convênios firmados, etc.

A unidade da Universidade de São Paulo estudada é a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), denominada no presente trabalho como escola de negócios. Foi criada no ano de 1992, como uma extensão da FEA São Paulo (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – SP), fornecendo os cursos de Economia, Administração de Empresas e Contabilidade. A faculdade obteve a sua autonomia administrativa no ano 2002, e durante esses dez primeiros anos, sempre houve uma grande preocupação com a implantação e consolidação de seus cursos, sendo o sucesso alcançado pela escola resultado da dedicação de seus docentes, funcionários e alunos.

Após o alcance de sua autonomia, houve grande expansão das suas atividades. O início foi marcado pelo “empréstimo” de professores titulares da FEA São Paulo, pois para a viabilização da sua autonomia, era preciso compor a estrutura básica de funcionamento da escola.

O rápido crescimento ocorreu neste período, pois nessa época foram criados os cursos diurnos de Administração e o de Economia Empresarial e Controladoria (ECEC), lembrando que, no período em que a faculdade era subordinada à FEA São Paulo, os demais cursos eram oferecidos somente no período noturno. Ainda nessa época, um grande avanço para a instituição foi a criação dos programas de mestrado em Administração das Organizações, Controladoria e Contabilidade e o de Economia (Economia Aplicada).

Após este período, a FEA-RP passou a participar de cursos interunidades, como o curso de Ciência da Informação e da Documentação (CID) e o de Matemática Aplicada a Negócios (MAN), ambos de responsabilidade da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP). Por meio do fornecimento destes novos cursos, o número de alunos da faculdade se expandiu de forma significativa, corroborando também para o aumento do número de professores, que passou de 41, em 2002, para 97, em 2013.

Dessa forma, na FEA-RP são oferecidos os cursos de graduação, somados aos cursos de Mestrado e Doutorado. Além das atividades de ensino e pesquisa, essa

escola de negócios conta com a sua fundação, uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1995 pelos docentes da FEA-RP/USP para facilitar o processo de integração entre universidade e comunidade, chamada Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (FUNDACE).

Na Fundace, são desenvolvidos projetos de pesquisa e fornecidos cursos de especialização e qualificação de executivos (MBA), prestação de serviços, extensão e soluções empresariais. Diante deste contexto, a Fundace desempenha a função de organizar os recursos de conhecimento para atender às demandas da sociedade e de organizações públicas e privadas interessadas em práticas de gestão.

A Fundace exerce também a importante tarefa de ser um mecanismo de fomento à produção e disseminação de conhecimento nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia, proporcionando que docentes e alunos avancem em conhecimento e experiências e comprometendo-se sempre com a qualificação e formação de profissionais em todas as áreas de negócios.

Nesta escola de negócios são fornecidos os seguintes cursos de MBA, nos quais a grande maioria recebe a diplomação com selo USP, para garantir a excelência dos cursos desta escola:

- Administração;
- Contabilidade: Governança e Controle;
- Controladoria e Finanças;
- Direito Contratual;
- Direito Empresarial Econômico;
- Gestão da Tecnologia da Informação;
- Gestão de Projetos Inovadores;
- Gestão de Varejo;
- Gestão em Turismo;
- Gestão de Vendas;
- Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações Sustentáveis;
- Gestão Pública;
- Gestão Tributária;

- Marketing e
- Perícia Contábil, Econômica e Financeira.

Com o intuito de levantar informações sobre o processo de internacionalização nessa escola de Administração e em seu contexto, algumas pessoas foram entrevistadas (Quadro 5):

Nome do entrevistado	Cargo
Prof. Dr. Aluisio Augusto Contrim Segurado	Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais
Prof. Dr. Vahan Agopyan	Pró-Reitor de Pós-Graduação
Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto	Diretor da FEA-RP
Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira	Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli	Coordenador do Programa de Pós-Graduação
Valéria Degani	Chefe da Seção Técnica de Convênios e Projetos – <i>International Office (IO)</i>

Quadro 5 - Relação de entrevistados na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo.

3.5.2 Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC/UFRJ

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – não ainda com este nome - foi criada no ano de 1920, no dia sete de setembro (Decreto 14.343) em que o presidente da época, Epitácio Pessoa intitulou a instituição com o nome de "Universidade do Rio de Janeiro". Sua história, porém, é bem mais antiga e confunde-se com a própria história do desenvolvimento cultural, econômico e social brasileiro, pois muitos dos seus cursos vêm da época da implantação do ensino de nível superior no país.

A UFRJ denominada também como “Universidade do Brasil”, é uma autarquia, de direito público, vinculada ao Ministério da Educação. É constituída em um dos centros brasileiros de excelência em ensino e pesquisa, sendo a primeira instituição oficial de ensino superior do Brasil.

Pelo fato desta universidade ser a primeira universidade federal criada no país (1920), serviu como modelo para todas as outras. A universidade é reconhecida no âmbito nacional e internacional em termos de produção científica, artística e cultural. Em 2013 o *QS World University Rankings* classificou a UFRJ como a oitava melhor universidade da América Latina, sendo assim, a primeira universidade federal brasileira, bem como a terceira melhor universidade do país.

A universidade está localizada principalmente na cidade do Rio de Janeiro, com atuação em outros dez municípios. Seus principais campi são o histórico campus da Praia Vermelha e a Cidade Universitária, que abriga o Parque Tecnológico do Rio – um complexo de desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação. Há também diversas unidades isoladas na capital fluminense.

No presente trabalho, a unidade da UFRJ estudada é a escola de negócios Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC). A FACC possui um instituto para o fornecimento de seus cursos de pós-graduação, o Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD). Fundado em 1973, é localizado em um edifício próprio no campus da Ilha do Fundão da UFRJ. Possui o foco de formar e educar os gestores com exposição internacional, prontos para operarem em ambientes multiculturais e carreiras internacionais.

É a única escola de negócios associada a uma universidade pública brasileira que detém certificação internacional, cujo mestrado é o único da América Latina listado entre os 100 melhores do mundo pelo *ranking* do jornal inglês *Financial Times*. Assim, o COPPEAD tem se internacionalizado por meio da formação de alianças estratégicas com escolas de Administração nos cinco continentes, reconhecidas internacionalmente. As alianças e parcerias contemplam acordos de intercâmbio de estudantes e recebe intercambistas de instituições parceiras da América do Sul e do

Norte, Europa Ocidental e Oriental, Ásia, Oceania e da África, promovendo um ambiente multicultural.

O foco da escola é na formação e educação de administradores com uma exposição internacional, para que eles estejam prontos para atuarem em ambientes multiculturais e em carreiras internacionais. Para tanto, a escola utiliza-se de suas parcerias para a realização da mobilidade de estudantes do programa de MBA em tempo integral, professores visitantes, semanas de estudos, oportunidades de duplo diploma e módulos internacionais para o Programa de MBA Executivo, entre outros.

Dentre as suas diversas certificações, em 2007 a escola foi certificada pelo Sistema de Acreditação da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), o que mostra que as práticas de ensino oferecidas estão baseadas em padrões de qualidade que possibilitam o contínuo aperfeiçoamento de seus cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração. É membro da “*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*” (AACSB International), associação internacional e agência acreditadora de escolas de Administração, que possui diversos membros em diferentes países.

Com o intuito de levantar informações sobre o processo de internacionalização nessa escola de negócios e no seu contexto, algumas pessoas foram entrevistadas (Quadro 6):

Nome do Entrevistado	Cargo
Paulo Henrique Guerra	Assistente do Setor de Convênios e Relações Internacionais (SCRI-UFRJ)
Prof. Dr. Ângelo Maia Cister	Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Adriano Rodrigues	Coordenador de Pós-Graduação
Ana Lúcia Athayde	Assistente do Programa de Intercâmbio – Instituto COPPEAD de Administração

Quadro 6 - Relação de entrevistados na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC/UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

3.5.3 Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG – Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma instituição originada no século XIX. No Brasil, a Universidade surgiu na República como continuação de um processo iniciado no Império, com a abertura das primeiras escolas de nível superior no país. Sendo a mais antiga universidade no estado de Minas Gerais.

Em seu início, foi constituída pelo conjunto de faculdades da época, sendo que a primeira instituição de ensino superior foi a Escola de Farmácia de Ouro Preto (datada do ano de 1839). No ano de 1876, é criada a Escola de Minas e, em 1892 é criada a Faculdade de Direito. Sendo a última, transferida para Belo Horizonte no ano de 1898.

A Escola de Odontologia foi criada no ano de 1907 e, em 1911, a Faculdade de Medicina e a Escola de Engenharia. Também no ano de 1911 surge o curso de Farmácia com a criação da Faculdade de Farmácia, como um anexo à Escola de Odontologia. Outro fato importante nesse período foi a fundação do Conservatório Mineiro de Música que mais tarde, em 1925, se anexaria à UFMG.

Nesse contexto, em 7 de setembro de 1927, foi fundada a Universidade de Minas Gerais (UMG), criada como instituição privada, subsidiada pelo Estado, surgida a partir da união das quatro escolas de nível superior que existiam em Belo Horizonte (Faculdade de Direito, Escola de Odontologia, Faculdade de Medicina e a Escola de Engenharia). Nesta realidade, mesmo que sem vínculo com a recém-criada Universidade, surgem instituições que viriam depois a serem incorporadas, como a Escola de Veterinária (1930), a Escola de Arquitetura (1930), a Escola de Enfermagem Carlos Chagas (1933), a Faculdade de Filosofia (1939) e a Faculdade de Ciências Econômicas (1941).

Um ano depois da fundação da UMG, os planos do governo estadual previam a construção de um complexo universitário, já denominado Cidade Universitária. Assim, em 1942, foi incorporada ao patrimônio territorial da Universidade uma extensa área, localizada na região da Pampulha (Belo Horizonte/MG).

A Universidade permaneceu como instituição estadual até 17 de dezembro de 1949, quando foi federalizada. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), nome adotado em 1965 por determinação do Governo Federal, é pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

Prosseguindo em seu processo de expansão, a UFMG incorporou e criou novas unidades e cursos. A Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) é uma das unidades que compõem a UFMG, sendo então a unidade estudada no presente trabalho. Abriga o ensino, a pesquisa e a extensão nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Econômicas Internacionais, Controladoria e Finanças, e Demografia.

A Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG foi fundada em 20 de dezembro de 1941, com o nome de Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Minas Gerais. A partir de 1945, a Faculdade passa por nova fase, incorporando a Faculdade de Economia, Administração e Finanças, anexa à Escola Técnica de Comércio de Belo Horizonte. Em 17 de dezembro de 1948, por deliberação do Conselho Universitário, a Faculdade foi incorporada à Universidade de Minas Gerais. Em 16 de dezembro de 1949, foi transformada em estabelecimento federal de ensino juntamente à Universidade de Minas Gerais (atual Universidade Federal de Minas Gerais). Dessa forma, surgiu a escola de negócios de Minas Gerais, buscando induzir mudanças sociais e econômicas ao se formar economistas, contadores, administradores, sociólogos e administradores públicos com visão interdisciplinar para atuar no setor empresarial e assessorar o governo.

Atualmente, a faculdade conta também com alguns cursos de graduação em conjunto com outras unidades, e tem parte de sua grade curricular ministrada na FACE, como é o caso do Direito e do Turismo. A FACE também fornece cursos de pós-graduação, sendo estes administrados pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), sendo vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade.

O Curso de Mestrado em Administração *Stricto Sensu*, implantado em 1972, atende a variadas demandas e está consolidado na formação de professores para diversas faculdades de administração do País e do Estado de Minas Gerais, além de formar profissionais que atuam na administração pública e privada.

Na esfera *Lato Sensu*, em 1993, foi criado o Curso de Especialização em Gestão Estratégica, contemplando quatro áreas de concentração: Finanças, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas e Marketing, tendo, em média, 30 vagas por área. A criação de cursos com esse perfil, voltado à formação de especialistas para atuação direta nos espaços organizacionais, permitiu o surgimento de programas denominados *in company* em diversas empresas. Em 1994, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMG aprovou o Curso de Doutorado em Administração.

O CEPEAD conta com um grupo de professores doutores em regime de dedicação exclusiva com larga experiência. É importante destacar sua participação em congressos internacionais e nacionais, conferências, mesas redondas e outros eventos do gênero, caracterizando sua inserção e visibilidade em temas ligados à administração, além de sua produção científica.

Com o intuito de levantar informações sobre o processo de internacionalização nessa escola de negócios e no seu contexto, algumas pessoas foram entrevistadas (Quadro 7):

Nome do Entrevistado	Cargo
Profa. Dra. Denise Carmona Cara Machado	Assessora de Relações Internacionais da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) – Área de Intercâmbios
Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz	Diretor da FACE
Profa. Dra. Maria Luzia Lamounier	Coordenadora do curso de Administração
Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira	Coordenadora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Quadro 7 - Relação de entrevistados na Faculdade de Ciências Econômicas - FACE/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em atenção ao exposto na seção de Metodologia deste trabalho, a coleta de dados foi desenvolvida por meio da análise documental e de entrevistas. Para a análise documental, foram verificados relatórios, documentos informativos, *sites* institucionais e demais documentos relacionados às atividades de internacionalização das instituições.

Quanto às entrevistas, foram preparados cinco roteiros de entrevistas (Apêndices) direcionados àquelas pessoas diretamente ligadas ao processo de internacionalização das instituições. A estrutura desses roteiros é relacionada com as estruturas dos modelos de Rudzki (1998) e Knight (1994), e busca aproveitar ao máximo o conhecimento de cada entrevistado com o processo de internacionalização da IES.

Devido ao fato de que um roteiro de entrevistas dirigido com rigor excessivo poderia dificultar a exposição das informações por parte dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas individualmente com cada participante e com flexibilidade para que estes pudessem expor todas as informações que possuísem.

A escolha dos entrevistados atenta-se àqueles que mantêm um maior grau de relacionamento com a instituição e demonstram maior conhecimento sobre o seu processo de internacionalização. As entrevistas foram realizadas no período entre Janeiro e Junho de 2013, foram conduzidas pessoalmente em cada instituição estudada, gravadas, e, posteriormente, transcritas.

Este capítulo, portanto, objetiva apresentar os resultados da pesquisa documental e das entrevistas realizadas e, em seguida, será analisado o processo de Internacionalização de Ensino Superior.

4.1 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO/USP – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO – FEARP/USP

4.1.1 Contexto e abordagem da internacionalização

No contexto da escola de negócios da Universidade de São Paulo, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA-RP, o processo de Internacionalização de Ensino Superior encontra-se em constante desenvolvimento. Na opinião do Diretor da faculdade, existem alguns fatores que são importantes para afirmar se, de fato, uma escola de negócios está internacionalizada:

“Devemos entender que uma escola de negócios está internacionalizada se ela é capaz de receber alunos de fora para estudar aqui de forma *full-time*, e se ela é capaz de mandar alunos daqui para estudar fora *full-time*. Se a escola tem condições de oferecer uma dupla diplomação, ou seja, se o ensino que ela oferece aqui é reconhecido lá fora e se o ensino de lá de fora é reconhecido aqui. E, principalmente, se as atividades de pesquisa dela são entrelaçadas com pesquisas, metas e orientações internacionais. Quando digo pesquisa internacional, eu não estou me referindo a objetos de estudos internacionais, eles podem ser nacionais e até locais, não tem problema nenhum, desde que esse estudo, de certa forma, seja alocado e articulado em um grupo internacional.”

A conscientização dos alunos para o processo de internacionalização é frequentemente estimulada pelos professores, pois diversos ex-alunos da instituição puderam passar por experiências profissionais e o diferencial foi a vivência internacional que esses alunos possuíam. Esses resultados positivos podem exercer grande influência no ambiente interno à escola. Sendo assim, a opinião da professora Chefe de Departamento é que:

“A maioria dos alunos que depois vão passar por um processo de *trainee*, eles tem consciência de que se eles tiverem oportunidade de fazer um intercâmbio, saber outras línguas(...) será um diferencial no mercado, e vai fazer diferença lá fora, nas empresas, na sociedade, no governo, seja lá qual for o cargo que eles forem ocupar. O aluno tem consciência disso e as empresas também têm.”

Na percepção dos professores entrevistados, existe grande influência interna à FEA-RP para a sua internacionalização. De acordo com a professora Chefe de Departamento, a maior demanda dessa internacionalização parte dos alunos de

graduação e dos professores. No caso dos professores, muitas vezes, docentes jovens, eles desejam desenvolver a livre-docência e procuram a possibilidade de fazer o pós-doutorado para terem material para elaborar a tese. De acordo com ela:

“De maneira geral, a internacionalização acaba influenciando na FEA-RP como um todo, pois traz essa cultura de fora e com certeza, essa parte cultural é fundamental. Além disso, traz a possibilidade de vermos outras formas de administrar o conhecimento, pois por muitas vezes, o conhecimento é influenciado muito fortemente pela cultura.”

A internacionalização para a escola de administração é fundamental, na percepção do Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações, devido à interação com o mercado externo. Segundo ele:

“Acho que a internacionalização em uma escola de negócios é fundamental porque passamos cada vez mais a interagir com o contexto internacional. Então, se a internacionalização é importante em qualquer área, na área de negócios ela é ainda mais importante, porque se tem uma interação muito maior com o mercado externo. Acho que é fundamental.”

Para a faculdade, a Internacionalização de Ensino Superior é um processo muito amplo, já que não é apenas o programa de intercâmbio, ida e vinda de aluno brasileiro e estrangeiro é a internacionalização. A faculdade conseguiu, nesse processo todo, oficializar, internalizar o programa de intercâmbio, o que tornou muito mais claro, pois há normas, regras, formatos, e formulários. Porém, ainda falta a faculdade se apresentar mais receptiva a esse processo de internacionalização. Ela está caminhando, mas ainda é um processo lento, segundo a Representante do IO da faculdade:

“A internacionalização no meu ponto de vista, é deixar a escola em um padrão internacional de qualidade de ensino, de tentar acompanhar os padrões que se tem no exterior até que seja uma escola com visibilidade, e isso inclui os professores fazerem pós-doutorado no exterior, receber professores estrangeiros aqui para dar aulas e para fazer pesquisas.”

O processo de internacionalização da FEA-RP recebe influências tanto internas quanto externas, abrangendo, assim, desde as demandas e exigências internas até as externas. De acordo com a percepção do Coordenador do Programa de pós-graduação em Administração de Organizações, existem influências de outras

universidades, de parceiros estrangeiros e até mesmo das empresas que buscam novos profissionais:

“O ambiente interno à instituição influencia quanto a pressões e cobranças dos alunos, dos docentes, e da estrutura da faculdade de um modo geral. Quanto ao ambiente externo à faculdade, tem um pouco de tudo, tem a exigência das empresas quanto à formação dos alunos; tem exigências de outras universidades; tem exigências de certificação, por exemplo, que vem sendo cada vez mais cobradas; e tem as próprias exigências do mercado externo nosso (não do exterior, mas externo à faculdade) no sentido de termos alunos cada vez mais internacionalizados pra entrarem no mercado de trabalho, mesmo que nacional.”

Analisando-se o ambiente externo como o contexto da Universidade de São Paulo (USP) em geral, já existem algumas ações que influenciam no processo de internacionalização de suas unidades, como o oferecimento de bolsas de intercâmbio para alunos de graduação. De acordo com a Representante do IO:

“Levando em consideração o ambiente externo à FEA-RP, como sendo a USP, hoje para a graduação, estamos com maiores estímulos com bolsas, como a bolsa de mérito acadêmico, e outras.”

Percebe-se que falta para a universidade, de maneira geral, uma melhor definição de sua política, pois diversos investimentos, estratégias e ações são implantados para a sua internacionalização, mas a falta de uma política formal deixa as decisões muito abrangentes, o que acarreta no fato de que a faculdade não consegue definir as suas próprias diretrizes. Essa situação dificulta a conscientização de alguns participantes, como professores, alunos e funcionários. Na visão da Representante do IO:

“No ambiente interno da faculdade é onde acabamos tendo um pouco mais de dificuldade, porque falta tanto políticas administrativas, como, por exemplo, um docente ou dois professores contratados só para dar disciplinas em inglês. Hoje eles entendem que a internacionalização é importante, então eles se dispõem a dar uma aula ou uma disciplina em inglês, mas não tem uma política focada nisso. Para a FEA-RP contratar um professor para esse fim, ela precisa pedir uma vaga específica para isso, mas aí ele vai ser contratado, por exemplo, na área de administração em linhas gerais, porque para dar aulas em inglês, seria um foco muito específico. É possível? É, mas sabemos que é um processo moroso, porque o departamento tem que demandar a vaga, a diretoria tem que solicitar para a reitoria, a reitoria libera a vaga, abre-se um processo seletivo, contrata-se um professor. Então, podemos encontrar algumas dificuldades na liberação da vaga, porque o departamento pode falar que, se vai ter um professor para dar aulas só em inglês, eu prefiro um professor que me dê aulas só em português, que vai suprir as dificuldades que eu tenho, até para cobrir um professor que vai fazer

pós-doutorado no exterior. Então, acabamos tendo dificuldades nesse sentido, de não ter docente disponível para dar aula, e a priorização de outras necessidades.”

Há algum tempo, na IES existiam várias iniciativas para a internacionalização, mas que não eram formalizadas e as suas ações não eram tão representativas. Nos dias atuais, a USP, em geral, tem uma visão de que a internacionalização não pode ser um fim por si só, mas que ela deve ser a ferramenta para o alcance da qualidade no ensino e pesquisa. Assim, as opiniões do Pró-reitor de Pós-graduação e do Coordenador do Programa de Pós-graduação são, respectivamente:

“De qualquer forma, a política que a universidade está adotando de internacionalização, é a política de buscar a qualidade. Então, a internacionalização para nós é uma ferramenta nessa busca incessante de qualidade, não é o fim, é a ferramenta. Porque, através da internacionalização você começa a colocar novos valores dentro da universidade, você começa a ter outros parâmetros para comparação, você dá oportunidade para os seus alunos e para os seus docentes de conseguir vivenciar outras realidades, outros ambientes de pesquisa, acho que esse é o grande foco. A internacionalização é o meio dessa busca de qualidade, e não o fim.”

“Hoje existe uma política formal, através da área (internacional da FEA-RP). No começo tínhamos apenas iniciativas, que não estavam tão formalizadas, mas hoje é bem formalizada.”

A internacionalização pode ser percebida na IES como uma estratégia, e para a Universidade de São Paulo como um todo, pela tradição desde a sua criação, é possível identificar a presença da internacionalização. Segundo o Vice-reitor Executivo de Relações Internacionais da USP:

“A Internacionalização de Ensino Superior é considerada hoje, aqui na Universidade de São Paulo, como uma estratégia prioritária dentro das ações da própria universidade. Entendemos isso em função, em primeiro lugar, da história da Universidade de São Paulo. É uma universidade que já nasceu internacional, (...) quando em sua fundação, em 1934, a partir da criação da Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras. Na ocasião, junto com ela, ocorreu a união das escolas profissionalizantes já existentes em 1934, para a constituição da USP. Para que isso fosse possível, atraíram-se professores de vários países, particularmente da Europa, que foram convidados para vir à USP para fazer parte do corpo docente da nova Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Houve várias missões internacionais que vieram de professores italianos, alemães, franceses, e que ajudaram a compor essa faculdade. Na área de ciências humanas, química, matemática, e física. Então, na verdade, esses professores foram essenciais, fundamentais para que se constituísse uma massa crítica de professores e pesquisadores que pudessem criar essa faculdade e, com isso, ao se unir com as outras escolas profissionais já existentes, ela permitiu a criação de uma universidade, a

primeira do estado de São Paulo, que tem desde o seu início, esse caráter abrangente, para todas as áreas do saber.”

Dessa maneira, se fortalece a ideia de que a Internacionalização de Ensino Superior sempre esteve presente na universidade, em seus campi (Figura 9) e em suas unidades, como cita o professor Vice-reitor Executivo de Relações Internacionais:

“Então, com isso, a USP nasceu internacional, as escolas fundadoras que se agregaram à faculdade de Filosofia, quando da criação da USP, por sua vez, tinham também um forte componente internacional, e era um componente internacional que estava “intra-muros”. Então, os professores estrangeiros estavam aqui, e os alunos da Faculdade de Filosofia, quando da sua fundação, eles assistiam aulas em italiano, aulas em francês, e eles tinham que, de fato, se preparar para assistir essas aulas desses professores, que eram ministradas nas suas línguas de origem. Então, esse ambiente internacional estava vivo dentro da universidade. Ao longo das décadas, pode-se dizer que, de certa maneira, se perdeu um pouco dessa vivência internacional “intra-muros”. Sempre houve professores visitantes, sempre houve mobilidade de professores e de alunos nossos que vão ao exterior, mas, na verdade, não com a mesma intensidade que havia naquela época.”

Figura 9 - Informativos sobre os campi da USP, em exposição no prédio da Reitoria.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

4.1.2 Estratégias de internacionalização

Atualmente, a internacionalização pode ser percebida na IES em geral, para a Universidade de São Paulo como um todo, como uma estratégia. Algumas estratégias também podem ser formuladas, no âmbito de cada unidade, pela própria faculdade. Há cerca de uma década atrás, a internacionalização não era vista como uma prioridade pela universidade em geral, mas a faculdade estudada buscou

iniciativas que fomentassem a internacionalização. Segundo a Chefe de Departamento:

“A internacionalização sempre fez parte de uma estratégia da FEA-RP, e agora mais recentemente que está sendo da USP, porque até então nós fizemos muitas disciplinas aqui “clandestinas” em inglês, porque a reitoria não autorizava que alguma disciplina fosse oferecida em outra língua. (...) Não tínhamos autorização da reitoria de graduação para oferecer disciplinas em inglês.”

De uma maneira geral, para a escola de negócios, a internacionalização faz parte de uma estratégia, em que ela está incluída no projeto de planejamento estratégico da faculdade e há o forte apoio da diretoria. Esse apoio da diretoria é percebido já algum tempo, desde o mandato de outros professores, que buscaram implementar a internacionalização na FEA-RP, como é citado pelo professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“A internacionalização faz parte de uma estratégia? Pode fazer, acredito também que, às vezes, a faculdade é levada por necessidades do mercado. No nosso caso, acho que faz parte de uma estratégia sim. Acho que isso vem desde o período do primeiro diretor, quando a FEA-RP se tornou independente, pelo menos, desde aquela época, está muito presente.”

A faculdade possui um plano denominado “Planejamento Estratégico”, em que há vários projetos para o melhor desenvolvimento da escola. Especial atenção é dada ao projeto de Internacionalização de Ensino Superior, que busca fortalecer a percepção e conscientização dos funcionários de que a internacionalização é importante, dentre outras ações. Mas, de certa forma, ainda precisam ser realizadas algumas discussões para esclarecer o que é a internacionalização e o que precisa ser feito. De acordo com a Representante do IO:

“A internacionalização faz parte da estratégia da direção da escola, é uma proposta do diretor internacionalizar a escola, mas dizer que é da FEA-RP como um todo, não posso afirmar, pois ainda é preciso ter uma discussão mais ampla e mais clara do que é a internacionalização. Apesar de sempre acontecerem discussões sobre o tema, ainda falta essa visão do que é a internacionalização. (...) Ainda falta uma abertura da escola como um todo de que a internacionalização é importante: para quê? Para quem? Como?”

Apesar do tema ser abordado pela escola e discutido constantemente nas reuniões de planejamento estratégico, não é clara ainda qual é a sua política de internacionalização, pois pelo fato de não ser notada uma política formal da USP em

geral, a escola tem a necessidade de ter a sua própria política para direcioná-la, segundo a Representante do IO:

“A política no sentido de planejamento estratégico, existe. Já foi falado muito, já foi discutido muito, mas não tem uma política mesmo definida, pois não é claro o que será feito para treinamentos dos professores para ministrarem aula aos alunos estrangeiros, ou deixar especificado as verbas financeiras que serão usadas para o desenvolvimento internacional da faculdade. Isso está começando a ser pensado agora, e tem que casar com o planejamento estratégico para começar a dar resultados. Existem apenas algumas ideias, mas não tem isso como uma meta, para deixar clara a maneira que será trabalhada. Existe a intenção de se formular esta política.”

O planejamento de diversas ações e estratégias está em andamento, e isso é fortemente apoiado pela diretoria. Esta busca incentivar os professores e alunos à inserção da internacionalização nas suas atividades e tem a intenção de formular algumas estratégias, contando com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) como a que segue, segundo o Diretor da faculdade:

“Chegamos até a conversar com o CNPQ e a Fapesp sobre bolsas, para a criação de um curso internacional aqui, um curso de um ano, em que o aluno chegaria, faria disciplinas em inglês, faria um curso de português, e nas férias ele iria fazer estágio em alguma empresa brasileira. Depois das férias, ele faria disciplinas em português, continuando no curso de português. Assim, ele vai embora do Brasil com um curso sobre como fazer negócios no Brasil, com suficiência na língua portuguesa, com uma contagem de créditos e com um diploma de um curso de especialização, pronto pra trabalhar em diversas empresas.”

A USP, de modo geral, está envolvida fortemente neste processo de internacionalização, o que levou a criar projetos para a disseminação da internacionalização em suas unidades e para desburocratização de alguns processos. Segundo o Pró-reitor de Pós-graduação, pode-se citar o projeto Centro de Difusão Internacional (Figura 10).

“Internamente, desde março (de 2013), é muito mais fácil fazer convênios de duplo diploma, muito mais fácil de fazer convênios internacionais, muito mais fácil mandar alunos para o exterior e receber alunos do exterior. Então, a parte interna, o que poderíamos melhorar de burocracia, melhoramos. Nós, como instituição, criamos uma ênfase grande na parte da internacionalização da USP. Então, estamos criando um ambiente para que o aluno possa entender melhor essa parte da internacionalização. A VRERI está tendo todo um apoio de criar uma infraestrutura, mas ainda não está concluída. Estamos

criando até um prédio, um centro de oferecimento de aulas de idiomas, de cultura brasileira, ou vice-versa, de cultura estrangeira, uma referência. (...) Então, a USP está fazendo um trabalho de melhoria de sua estrutura para a internacionalização. Sobre o aspecto acadêmico, o que estamos fazendo, transformando essa internacionalização como uma vantagem para o aluno. (...) Estamos tentando mudar toda essa cultura interna.”

Figura 10 - Maquete do Projeto: Centro de Difusão Internacional.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Incentivadas pela internacionalização, algumas ações puderam ser desenvolvidas pela universidade para que um ambiente e contexto internacional estejam presentes nas suas unidades. Na percepção do Pró-reitor de Pós-graduação:

“Basicamente, através da internacionalização, você consegue criar dentro da universidade um ambiente internacional de ensino e pesquisa. Quer dizer, não é obrigatório o aluno ir ao exterior, ele consegue vivenciar dentro da universidade um ambiente internacional de ensino e pesquisa. Por exemplo, na minha unidade de origem (engenharia), nós somos muito ativos na internacionalização na graduação. Então, 20% dos nossos alunos vão para o exterior, e os 80% que não tem a oportunidade de ir, na graduação, eles têm aulas com os colegas que foram e voltaram e, portanto, vivenciaram outra realidade, eles têm aulas com colegas do exterior que vêm com uma outra realidade. Então, eles estão convivendo em um ambiente internacional sem terem saído de São Paulo.”

O grande intuito da universidade é criar um ambiente internacional para que, assim, possa desenvolver competências globais e produzir em seus alunos e professores, a capacidade de detectar um problema e encará-lo de novas maneiras, além da capacidade de se adaptar a novas culturas. De acordo com o Pró-reitor de Pós-graduação:

“Na pós-graduação, é mais importante ainda, porque para a formação de um mestre ou doutor, é muito importante o aluno ter uma visão mais ampla da pesquisa que ele está fazendo, não apenas fazer a pesquisa seguindo a abordagem do seu orientador. Ele tem que saber que existem outras abordagens tão válidas e tão corretas quanto a de seu orientador, e ele tem que entender que avançar a fronteira do conhecimento não é uma tarefa única, que tem uma única maneira de ser feita, e isso é muito importante para um futuro doutor ou futuro mestre. A internacionalização nos dá essa abertura, principalmente em um país como o Brasil, que nós temos poucos exemplos internos.”

Como consequência desse processo de internacionalização, muito se tem feito para o desenvolvimento de pesquisas conjuntas, para buscar conhecimentos novos para o nosso país, e também para disponibilizar ao mundo as pesquisas aqui desenvolvidas. Ainda segundo o Pró-reitor de Pós-graduação:

“Se nós conseguimos fazer pesquisas conveniadas com universidades de ponta no exterior, teremos uma pesquisa boa. Se a nossa pesquisa é boa, isso vai refletir no desenvolvimento do país, é direto, é uma relação direta, não há dúvida. Melhores pesquisas desenvolvem melhor o país, isso em todas as áreas.”

No âmbito da universidade como um todo, a Vice-reitoria Executiva de Relações Internacionais (VRERI) está trabalhando para que a internacionalização seja internalizada a todas as unidades como uma estratégia. Pode-se citar o grande Projeto “USP Internacional” (Figura 11) como uma destas estratégias. Conforme citado pelo Vice-reitor Executivo de Relações Internacionais:

“Porque que hoje nós queremos estabelecer a internacionalização como um pilar estratégico da universidade? Porque em primeiro lugar, não só para resgatar a nossa tradição, mas porque temos uma convicção de que nós estamos formando pessoas que devem estar preparadas para assumir papéis de liderança no século XXI, e nós temos plena consciência de que esse papel de liderança para o século XXI exige uma visão global. Não é mais possível que uma pessoa possa assumir uma posição de liderança num mundo globalizado se ela não tiver essa oportunidade. Então, nós temos que, de fato, esforçarmos para que nós possamos criar novamente esse ambiente internacional dentro da universidade. Então, essa é a principal ação que tem se intensificado nos últimos anos, através de uma série de coisas que a universidade vem fazendo para fortalecer esse conceito de que a internacionalização é essencial para a formação de líderes para o século XXI. Com isso, há um reconhecimento institucional, de que a internacionalização não pode mais ser vista apenas como um prêmio para alguns alunos ou alguns professores que são mais qualificados, ela tem que deixar de ter esse caráter e passar a ter um caráter como essencial. Entendendo a internacionalização como parte da formação, ela tem que fazer parte da formação de todos, e uma vez que nós reconhecemos que vai ser impossível mandar todos os alunos para o exterior (são 80.000 alunos da Universidade de São Paulo), para que possamos propiciar essa experiência internacional para todos os nossos alunos, nós vamos ter que continuar mandando alguns,

mas nós vamos ter que ser suficientemente hábeis para criar um ambiente internacional aqui mesmo, de tal sorte de que aqueles que, por ventura, não tenham a oportunidade de sair, possam também experimentar essa vivência internacional “intra-muros”. Por isso, nós queremos atrair alunos estrangeiros, queremos atrair mais professores estrangeiros, queremos apoiar as iniciativas de pesquisa com colaboração internacional, porque com isso, nós estaremos garantindo a criação desse ambiente internacional que vai poder ser usufruído por todos, mesmo por aqueles que, por ventura, por um motivo ou outro, não tenham oportunidade de sair do país.”

Figura 11 - Informativo sobre o Projeto USP Internacional, exposto no prédio da Reitoria.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

4.1.3 Razões para a internacionalização

Diversas podem ser as razões para uma IES buscar a sua internacionalização, mas no caso estudado, por ser uma escola de negócios que integra a Universidade de São Paulo, que não possui fins comerciais ou lucrativos, a maior razão para a internacionalização é o desenvolvimento de pesquisas conjuntas e também as parcerias com IES estrangeiras. Na opinião da Chefe de Departamento:

“Na minha visão, a pesquisa é extremamente internacionalizada hoje, e não é voltada somente para a pós-graduação. Nós, professores de pós-graduação, somos também professores da graduação e também somos pesquisadores. Então, se nós temos contato com pessoal do exterior, se temos experiências internacionais, recebemos alunos estrangeiros, então adquirimos conhecimentos relevantes também. Então, esse lado de pesquisa, cultura, eu acho fundamental, porque isso tudo traz uma maior proximidade para utilizarmos materiais internacionais.”

Outra razão para a internacionalização da faculdade é a sua visibilidade no exterior, a sua capacidade de chamar a atenção de alunos e professores, criando o interesse para parcerias e pesquisas conjuntas. Na opinião da Chefe de Departamento: “Essa questão de ser reconhecido, essa visibilidade, isso é fundamental.” Para a Representante do IO:

“A principal razão, em primeiro lugar, é em relação à pesquisa, pois temos muita coisa boa sendo pesquisada na FEA-RP, e se você não tem parceiros no exterior, eles não sabem disso. (...) Temos professores, pesquisadores, altamente capacitados, que estão discutindo temas internacionais, mas que estas pesquisas não estão indo para o exterior, deixando de ter essa visibilidade da pesquisa. (...) Precisamos mostrar para os outros no exterior que nós temos linhas de pesquisa fortes aqui, em várias áreas muito interessantes. Então, acho que a pesquisa seria a principal.

A segunda razão é poder proporcionar aos professores uma maior formação em parceiros de sua área de pesquisa, que vem a acrescentar para a melhoria das aulas, para melhorar as pesquisas, para ajudar o Brasil, e não só se especializar, porque eles têm muito a contribuir também, isso é uma troca. Vem acontecendo, mas por movimentação do professor, ele que tem um parceiro, ou ele que vai atrás de um projeto, uma pesquisa, ou por um contato pessoal é que ele acaba desenvolvendo. O problema é que, por muitas vezes, a escola não fica sabendo; por ser por iniciativa dele, ele acaba não informando aquilo que está sendo desenvolvido.

A terceira razão é a própria visibilidade como um todo. Essa divulgação é muito importante.”

Percebem-se, também, as influências externas à faculdade, que resultam em razões para a sua internacionalização, como a influência do mercado de trabalho que buscam os alunos para trabalharem e as exigências das universidades em se desenvolver convênios colaborativos. Segundo o Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“As principais razões são, em primeiro lugar, a cobrança do próprio mercado; segundo, a cobrança das universidades do exterior e, terceiro, a cobrança de certificação.”

No contexto geral, a principal razão para a internacionalização é mostrar aos alunos e professores as várias possibilidades para ensino e pesquisa. Na percepção do Pró-reitor de Pós-graduação:

“Para os alunos e para os docentes, a principal razão é mostrar que existem várias abordagens para se alcançar um objetivo. Quando eu falo várias abordagens é uma coisa muito séria, existem algumas universidades de ponta do exterior que obrigam o aluno a ter dois orientadores, de grupos de pesquisa distintos, para o aluno não bitolar. Então, é uma coisa muito séria, o aluno não pode acreditar que tem só um jeito de fazer a pesquisa. Ele tem

que saber que tem várias maneiras de fazer a pesquisa atingir o objetivo. No nosso caso, no Brasil, é fundamental a internacionalização. Nós estamos incentivando o intercâmbio entre as universidades brasileiras. Temos finalmente um programa entre as três universidades paulistas, mas as abordagens são iguais. Esse programa, com as três universidades paulistas (USP, UNESP e UNICAMP), nós estamos desenhando ele para atuar internacionalmente, as três juntas, na área de bioenergia.”

Nessa linha, a universidade percebe que as razões para a internacionalização podem surgir de pressões exercidas de diversas formas, e por diversos países. O projeto USP Internacional busca oferecer o maior contato entre a universidade e alguns países que a ela disponibilizará escritórios internacionais (Figura 12). Para o Vice-reitor Executivo de Relações Internacionais:

“Quanto ao ambiente externo à universidade, hoje isso é uma exigência do mercado. Ela é uma exigência para as futuras lideranças universitárias, ela é uma exigência para futuras lideranças acadêmicas, ela é uma exigência para a formação de futuras lideranças governamentais (para quem for trabalhar no setor público), e ela também é uma exigência das corporações. Quer dizer, na verdade, as grandes corporações necessitam de líderes que tenham visão global. O mundo hoje é global, então não é possível mais entender que nós vamos formar pessoas voltadas simplesmente para a sua realidade local. Então, elas têm que ter a sensibilidade local, porque têm que reconhecer as demandas locais, mas elas têm que ter essa visão global. Então, criou-se até um termo “glocal”, porque, na verdade, temos que ter a sensibilidade local, mas a visão global para efetivamente entrelaçar essas demandas. (...) Nós acabamos estabelecendo isto como uma estratégia, mas também, de uma certa maneira, essa estratégia tem a ver com a responsabilidade de formar pessoas que possam se inserir com destaque naquilo que o mercado de trabalho hoje exige.

Outro aspecto importante que eu acho também é que isto não é só a demanda externa, é a demanda interna também, porque no cenário acadêmico internacional, a internacionalização ganhou um destaque incrível, muito significativo. Os próprios sistemas de avaliação das universidades, os *rankings* internacionais que destacam a performance das universidades, eles levam em conta o número de indicadores relativos à área de internacionalização. Talvez a USP esteja aquém do seu potencial em alguns desses *rankings* internacionais, embora seja a primeira universidade de alguns *rankings*. Mesmo assim, eu tenho convicção de que nós poderíamos estar em posições ainda mais altas neste cenário internacional se nós tivéssemos melhores indicadores de internacionalização. Algo que, às vezes, nos puxa um pouquinho para baixo é quando se analisa, por exemplo, número de estudantes estrangeiros na nossa universidade, ou o número de professores estrangeiros atuando na nossa universidade. Talvez não tanto a pesquisa, porque a nossa pesquisa já é bastante internacionalizada, há muita cooperação de pesquisa, mas do ponto de vista acadêmico, a vivência internacional “intra-muros” ainda merece um reforço. Então, veja, há uma demanda interna que provém da nossa concepção do que é formar pessoas que nós queremos que tenham diploma da USP, como elas devem ser, qual deve ser o seu perfil; e há também as demandas externas da própria sociedade nos seus vários setores, e do próprio acadêmico, que, na verdade, reconhece isso como um critério de qualidade da universidade. Essa visão internacional ela é uma visão a ser destacada em uma universidade, porque ela denota o quanto esta universidade se encontra inserida, ou quer se inserir nesse cenário acadêmico internacional.”

Figura 12 - Projeto USP Internacional.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

4.1.4 Ações de internacionalização

Diversas ações são desenvolvidas pela escola para que a internacionalização seja integrada às suas funções primordiais, que são o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. Diante disso, algumas ações podem ser percebidas. Segundo a Chefe de Departamento:

“O papel do departamento (de Administração) é muito forte, mais até do que dos outros departamentos (Contabilidade e Economia) quanto ao papel dos docentes em oferecer disciplinas em inglês. Acho que esse é um dos pontos fundamentais, a faculdade precisa saber que o aluno estrangeiro estrangeiro quer fazer algumas disciplinas em inglês, e se ele quiser fazer qualquer outra em português, tudo bem, ele tem pelo menos algumas disciplinas em inglês para poder cursar. Isso tem sido a proposta do departamento, temos oferecido essas disciplinas. (...) Temos a sorte de termos alguns docentes que realmente dominam o idioma inglês e conseguem fazer uma boa aula em inglês. Alguns professores têm mais dificuldades e acabam nem se oferecendo para isso.”

Outra ação importante realizada pela escola é o acolhimento dos alunos estrangeiros, que foi uma ideia da própria escola, e que depois passou a abranger o campus todo, mas com a organização da FEA-RP. Esse evento é chamado “*Get Togheter*”. De acordo com a professora Chefe de Departamento:

“O *Get togheter*, para acolhimento dos intercambistas, começou na FEA-RP, depois que o campus adotou essa ação, que foi iniciada aqui na faculdade (...). O aluno de graduação é recebido muito bem, com indicações sobre qual república ele poderá ficar, recebe ajuda quanto a transporte para resolver todas as questões burocráticas, e quem realiza essas ajudas são os padrinhos voluntários. Esse recebimento diferenciado dos alunos, com certeza, faz com que a faculdade tenha uma ótima visibilidade nos países estrangeiros.”

Para a pós-graduação da FEA-RP, as principais ações são relacionadas à realização de pesquisas conjuntas e formações no exterior, como o doutorado sanduíche e o pós-doutorado. Pelo fato da faculdade sofrer influência de diversas partes quanto a essa formação e experiência profissional de seus alunos e professores, de certa forma, influencia positivamente na sua internacionalização, como afirma o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações:

“Os professores influenciam na internacionalização de diferentes maneiras, trazendo pessoas de fora, indo para fora, fazendo projetos em conjunto. Os alunos influenciam com o interesse em ir para o exterior e na busca de oportunidades fora também. Os funcionários também colaboram muito no sentido de dar condições pra que isso aconteça. A sociedade cobra também, as empresas cobram isso dos alunos que estão sendo formados. Então, acho que tem contribuição de todas as partes. Na pós-graduação, as principais ações são: pesquisas em conjunto, pós-doutorado e bolsa sanduíche no doutorado. As três iniciativas são priorizadas pela faculdade.”

Na percepção do escritório internacional, a principal ação de internacionalização existente na FEA-RP é a mobilidade estudantil. Em alguns casos, existe também a mobilidade de professores, sendo que estes auxiliam na realização de convênios, que é um ponto-chave para a posterior realização de mobilidade estudantil. Assim, segue o comentário da Representante do IO:

“A principal ação existente na FEA-RP é o intercâmbio de alunos, de professor é pouco e, muitas vezes, não ficamos sabendo. Na pós-graduação, temos a limitação do mestrado por causa do tempo, que é curto, e no doutorado, a primeira turma cursando agora, e não temos muitos casos. Temos recebidos diversos professores visitantes. Geralmente, a coordenadora do escritório vai a congressos internacionais para buscar parcerias, não só relacionados a convênios, mas também para buscar parcerias para a realização de pesquisas. Temos 90 convênios. O programa de intercâmbio acontece de uma maneira natural, não digo que é a principal, mas a que mais movimenta a área.”

Para apoiar esse intercâmbio de alunos, a faculdade procurar auxiliar para que esse aluno possa utilizar ao máximo os créditos cursados no exterior. Conforme a Chefe de Departamento:

“Estamos fazendo um grande trabalho para facilitar que os alunos saiam em intercâmbio, criamos até uma disciplina chamada “Cursando disciplinas no exterior”, porque nós tínhamos dificuldade com o vínculo, equivalências de disciplinas (tanto nas obrigatórias quanto nas optativas eletivas), que o aluno cursava lá fora para trazer os créditos para o nosso sistema. Tudo isso é solicitado antecipadamente, depois o aluno traz o histórico para ser legalizado, ser autorizado para a inclusão no Júpiter (sistema de informação para a graduação).”

Além do intercâmbio de alunos, há, na faculdade, casos de professores que viajam para realizar intercâmbios. Segundo a professora Chefe de Departamento:

“Frequentemente os professores da unidade estão fazendo intercâmbio, principalmente via pós-doutorado. Vemos também quem já possui pós-doutorado ou livre docente fazendo intercâmbio como professor visitante. Na graduação e na pós-graduação temos recebido professores visitantes estrangeiros.”

Na percepção do escritório internacional, a internacionalização da FEA-RP acontece de maneira diferenciada pelo fato de ser uma escola de negócios e de que a organização da área internacional foi feita de forma que o trabalho fosse bem organizado e que as pessoas contratadas para desempenhá-lo fossem formadas na área. Essa criação de forma organizada auxiliou para que, atualmente, a área seja estruturada e organizada para atender às necessidades dos alunos e professores. De acordo com a Representante do IO:

“Pela própria natureza dos nossos cursos, que são cursos de *business*, mais voltados para o mercado, nossos professores, por padrão de qualidade, adotam uma bibliografia muito grande em inglês, estimulando os alunos a estudarem. O nosso diferencial também é que foi criada uma seção (o escritório internacional) com profissionais formados em relações internacionais, e também pelo papel do professor responsável pela área. Acabamos nos destacando por isso, pela nossa área e pela busca de excelência.”

A Internacionalização de Ensino Superior pode ser considerada pela IES de modo geral como uma “ferramenta” pelo fato de que, por meio dos trabalhos em conjunto com universidades estrangeiras, que são geralmente iniciados pelos professores, é possível ampliar posteriormente, para uma parceria e a mobilidade física de seus

estudantes, docentes, e até mesmo de funcionários. A questão é que há a necessidade de conhecer, primeiramente, o que é trabalhado na IES estrangeira para que, por exemplo, um aluno que for fazer o intercâmbio possa aproveitar aquilo que ele estudou e pesquisou no exterior para enriquecer o trabalho que ele realiza aqui no país. Segundo o Pró-reitor de Pós-graduação:

“Realmente, quando falamos na internacionalização como ferramenta, o ponto de partida é, de fato, os trabalhos em conjunto, é pesquisa conjunta. Fazendo pesquisa conjunta, naturalmente, você amplia a mobilidade dos estudantes, dos docentes e agora está começando dos funcionários. O princípio é esse, você tem que começar a trabalhar em conjunto, porque mesmo que em um estágio curto, eu não posso mandar alguém para o exterior se lá eles não estarão fazendo um trabalho que ele está fazendo aqui para poder complementar. Eu não posso fazer um duplo diploma se a pesquisa não é compatível. Então, o trabalho conjunto é fundamental. Normalmente, se assina um convênio, e esse convênio prevê um complemento, um duplo diploma. A mobilidade é uma consequência, uma consequência da sua internacionalização.”

De acordo ainda com o Pró-reitor de Pós-graduação, o papel dos docentes é muito importante para a Internacionalização de Ensino Superior. O docente é realizador de pesquisas internacionais, o que resulta em convênios para a sua faculdade. A partir da realização dos convênios, é possível o desenvolvimento de um número maior de ações conjuntas:

“Essa maior demanda parte dos professores, é tarefa dos professores buscar esses intercâmbios, buscar e formalizar essas parcerias. O que a USP está fazendo é incentivar isso, então nós estamos dando apoio a grupos interdisciplinares que se formam aqui dentro, a Pró-reitoria de pesquisa apoia grupos interdisciplinares, aqui dentro da pós nós apoiamos grupos interdisciplinares com recursos extras e, com isso, criando grupos fortes que possam interagir com grupos do exterior. Mas é fundamental, porque quem faz um convênio de pesquisa é o professor, e a respeitabilidade que esse professor tem no exterior é que determina a realização do convênio para pesquisa.”

4.1.5 Modelo organizacional e mudança organizacional

O modelo de Rudzki (1998) aborda que o modelo organizacional para a Internacionalização de Ensino Superior deve estar aberto a realizar adaptações e mudanças. Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que, para a Universidade de São Paulo, a criação de escritórios internacionais nas suas unidades foi um grande avanço para a inserção da internacionalização. O papel

destes escritórios internacionais é fornecer todo o apoio necessário para os alunos da escola, alunos estrangeiros e docentes. Essa internacionalização passou, então, a pertencer a todas as unidades.

Além da criação dos escritórios internacionais em cada unidade, o que antes era um escritório internacional para a universidade toda (Cclnt), passou a ser uma Vice-reitoria, a Vice Reitoria de Relações Internacionais (VRERI), mostrando a importância que o atual Reitor da universidade atribui à Internacionalização de Ensino Superior. Segundo o Pró-reitor de Pós-graduação:

“Todas as unidades criaram os seus escritórios internacionais e todas estão se aparelhando para dar apoio ao aluno que vem do exterior e ao aluno nosso que vai para o exterior. Esse é o ponto, porque nós temos uma burocracia no país que tem que ser solucionada. A VRERI está trabalhando no intuito de facilitar o visto de saída, o visto de entrada, orientação para o aluno que vem do exterior, orientar o aluno que vai para o exterior, porque não é somente dar um curso para aperfeiçoar o seu inglês, aperfeiçoar o seu espanhol, aperfeiçoar o seu italiano. Você tem que preparar o nosso aluno, principalmente o de graduação, para a cultura do país que ele vai se inserir. Eu não posso mandar para um duplo diploma o aluno de graduação sem fornecer o apoio necessário, pois alguns podem ter uma dificuldade muito grande de adaptação, adequação cultural. Por essa razão, todo um trabalho deve ser feito, um trabalho prévio. (...) A universidade precisa criar toda uma infraestrutura, mas nós estamos ainda aquém do que nós estamos achando que é importante. A Cclnt virou reitoria, e para essa vice-reitoria está se criando toda uma infraestrutura para dar todo esse apoio aos nossos alunos e docentes, e também aos que estão vindo para cá. E, agora, cada unidade tem seus escritórios internacionais (Crint), que é o vínculo com a VRERI.”

A criação da VRERI pelo atual Reitor da universidade foi um grande avanço para a melhor união de esforços para a internacionalização da universidade como um todo. Isso é apontado na seguinte fala do Vice-reitor Executivo de Relações Internacionais:

“Na gestão do reitor anterior, foi criada uma Comissão de Cooperação Internacional, a Ccint, que, na verdade, era o organismo no âmbito da Administração Central que se responsabilizou por estabelecer diretrizes e agilizar procedimentos na esfera da internacionalização. Na gestão do reitor atual, ele transformou essa comissão de cooperação internacional em uma Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais. Criou-se, então, uma estrutura de vice-reitoria executiva paralela à Vice Reitoria Executiva de Administração, que cuida dos assuntos internos da administração da universidade e, ao criar essas vice reitorias executivas, eu diria a você que, inegavelmente, ele deu um *status* às ações de internacionalização que nunca havia acontecido na universidade, na verdade é um status muito qualificado e, a partir daí, houve um estímulo para a criação de um Conselho de Relações Internacionais. A tentativa é de sincronizar essas ações, porque, veja, a VRERI se ocupa de uma ação de internacionalização que é

transversal, uma vez que essas ações de internacionalização elas se dão no ambiente da graduação, da pós-graduação, da pesquisa e da cultura e extensão. Então, a maneira como foi concebida essa vice-reitoria, na verdade, denota que ela não é uma “atividade fim” em si, dissociada das ações de graduação, pós-graduação, da pesquisa, e da cultura e extensão. Pelo contrário, ela deve atravessar, do ponto de vista de corte abrangente, todas essas outras ações, como facilitadora das ações internacionais do âmbito das quatro reitorias. Então, para isso, representantes das quatro pró-reitorias foram trazidos para o conselho de relações internacionais e, no momento, duas das pró-reitorias têm como representante nesse conselho de relações internacionais as próprias pró-reitoras de cultura extensão e de graduação, elas sentam conosco no conselho de relações internacionais. Do ponto de vista de capilaridade do sistema, houve um forte estímulo para a criação dos escritórios internacionais, as ccints ou crints (comissão de cooperação internacional ou de relações internacionais – as unidades deram nomes diferentes), no âmbito das unidades. Posso afirmar que temos escritórios internacionais em praticamente todas as unidades da USP, apenas 3 ou 4 que ainda não conseguiram constituir. O que talvez falte nesse aspecto é uma estrutura comum, uma diretriz central que diga como deve ser esse escritório, qual é a composição mínima, qual é o perfil dos servidores que têm que trabalhar nessas comissões, como conduzir os processos de forma homogênea e simplificada.”

Pela falta do estabelecimento de uma política formal, a FEA-RP passou por várias dificuldades, na época, para a criação do seu escritório internacional, devido ao fato de que não é estabelecido qual deve ser o quadro de pessoal para a seção, ou quanto de orçamento é definido para ela. Como a universidade em geral não dava estímulos à criação desses escritórios, a escola, de maneira independente, em conjunto com a ação e conhecimento de uma professora da área, juntaram esforços para a criação do “*International Office (IO)*”. Segundo o Coordenador do Programa de Pós-graduação e a professora Chefe de Departamento, respectivamente:

“Quanto ao modelo organizacional, tem vários passos que têm sido e que precisam ser tomados. Primeiro, a criação de um escritório especificamente voltado pra isso. A estrutura interna da faculdade, não só um docente cuidando disso, como era no início, mas toda uma estrutura por trás disso.”

“A partir da criação do *International Office*, com certeza, a política está caminhando de maneira mais formal, mesmo que, na época, ainda não tivesse uma pró-reitoria, alguma coisa maior, algum tipo de instância burocrática na estrutura da USP que desse o apoio necessário. Então, a Irene batalhou muito para conseguir desenvolver tudo isso, fazendo muita coisa para conseguirmos ter realmente o escritório. O escritório não fazia parte do organograma da FEA-RP, agora existe uma proposta para integrá-lo ao organograma formal da faculdade. Isso já foi aprovado no âmbito da faculdade, e agora é preciso aguardar a aprovação da universidade, por questões burocráticas.”

No período anterior à criação do escritório internacional, a faculdade passou por algumas dificuldades, pois a FEA-RP era vinculada à FEA-São Paulo e utilizava os

convênios que a última possuía. Após a emancipação, a FEA-RP precisou trabalhar e investir para conseguir os seus próprios convênios e parcerias internacionais. O relato sobre isso é dado pela Representante do IO e pelo Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“A própria criação da seção internacional foi uma mudança do modelo organizacional, o *International Office* não existia antes, era a professora responsável e uma estagiária, mas antes disso, desde 1998, nós usávamos os programas de intercâmbio da FEA São Paulo. Após a emancipação, começou a ficar mais forte essa questão da internacionalização, e após algum tempo estruturou-se a criação do escritório, criação da comissão em 2008 e criação da área em 2010 (com regulamentos, normas, estruturação, formulários, material), assim passamos a existir no regimento da FEA-RP.”

“A realização de convênios com faculdades estrangeiras é fundamental, porque no passado nós tínhamos todos os convênios da FEA São Paulo, e quando a FEA Ribeirão se tornou independente da FEA São Paulo, nós perdemos os convênios da FEA São Paulo (eles puderam ser usados por mais um ano, depois eles foram rompidos), aí a FEA-RP teve que fazer os seus próprios convênios. Então, teve um período no começo que os alunos tinham pouquíssimas oportunidades para intercâmbio porque a FEA-RP ainda não tinha muitos convênios. Hoje, isso já está totalmente superado, porque já temos diversos convênios, mas para isso, o trabalho do escritório foi fundamental.”

Porém, mesmo com a união de esforços e o trabalho conjunto de professores e funcionários para o desenvolvimento do escritório, atualmente, ele passa por algumas dificuldades devido a sua estrutura. O volume de trabalho e o acúmulo de funções dificultam o maior envolvimento na área internacional e também a solicitação de recursos, tantos humanos quanto financeiros, é burocrática e demorada. Segundo a Representante da área internacional:

“A nossa estrutura aqui é “miserável”, é só outro funcionário e eu e, além disso, eu cuido de mais quatro áreas. Porém, precisamos de uma estrutura, pois isso faz parte da nossa visibilidade, e não conseguimos fazer tudo que deveria ser feito por excesso de atividades.”

4.1.6 Inovação curricular

Tanto no contexto da universidade em geral, como no contexto da FEA-RP, é abordada a questão sobre o oferecimento de disciplinas em inglês. Atualmente, essas disciplinas podem ser oferecidas normalmente por qualquer programa de pós-

graduação da universidade. Segundo o Pró-reitor de Pós-graduação e o Diretor da faculdade, respectivamente:

“Como nós exigimos (proficiência em inglês) dos nossos alunos de pós-graduação, nós podemos dar aulas em inglês legalmente, e isso já está formalizado. (...) É possível para a pós-graduação convidar um professor do exterior para dar aula em inglês, ou uma disciplina em inglês no curto prazo. (...) O programa tem autonomia para criar essas disciplinas em inglês, segundo o novo regimento. Logicamente, se todos os alunos entendem português, você dá aula em português, agora os programas que têm muitos alunos que não falam português e nem espanhol, se dá aula em inglês.”

“A FEA-RP tem problemas para internacionalizar a graduação, porque nós temos normas e regimentos dentro da USP. Na pós-graduação, o aluno entra tendo que saber inglês, obrigatoriamente. Não tem problema algum de ter todas as disciplinas da pós-graduação em inglês. O professor é obrigado a ler e falar inglês, e o aluno é obrigado a ler e falar inglês.”

Mesmo na graduação, algumas mudanças foram realizadas para a inserção da questão internacional na realidade dos alunos. Essas mudanças são relacionadas à criação de disciplinas em inglês, mudança e atualização de material e o incentivo à vivência internacional (por meio do intercâmbio). De acordo com a professora Chefe de Departamento:

“Sobre a literatura utilizada, era muito comum os professores trabalharem nas aulas apenas com literatura nacional, publicações nacionais, fazer tudo no Brasil e publicar aqui no Brasil mesmo. Então, a partir do momento que você tem essa internacionalização, temos uma maior abertura, o que dá também uma visibilidade muito maior para nós, professores e para a nossa escola. Na graduação, utilizamos muita literatura internacional traduzida, os livros básicos, muitos deles são internacionais traduzidos, que, até algum tempo atrás, eram disponibilizados apenas na língua inglesa. (...) Recentemente, fizemos um grande trabalho de atualização de literatura utilizada e, basicamente, há muita influência de conceitos internacionais, principalmente na utilização de estudos de casos internacionais para a discussão em sala de aula.”

A fundação que a escola possui para o fornecimento de cursos de MBA, a Fundace, não possui esse foco internacional, e não recebe tanta influência da internacionalização da escola como um todo, como acontece na graduação e na pós-graduação *stricto sensu*. Ainda segundo a Chefe de Departamento:

“Os cursos de MBA não possuem esse foco no processo de internacionalização, eles tem um módulo internacional, mas que não tem relação com Internacionalização de Ensino, pois é, de certa forma, uma viagem com tutoria da fundação, e acompanhamento de um professor, para

que os alunos possam conhecer um pouco da cultura de outro país e adquirir conhecimento da área específica do curso.”

Algumas ações estão em andamento para essa inovação curricular, mas segundo o Diretor da escola, alguns pontos ainda precisam ser desenvolvidos. Na sequência, segundo o Coordenador do Programa de Pós-graduação, a faculdade possui certa autonomia, mas dentro de algumas exceções, pois existem normas que precisam ser seguidas;

“A FEA-RP seria uma escola internacional se nós tivéssemos cursos de graduação em inglês, se nós tivéssemos cursos de pós-graduação em inglês, se nós tivéssemos uma série de alunos que viessem para cá para fazer o curso de graduação aqui, se nós tivéssemos alunos que saíssem daqui para fazer cursos lá e se, em determinado momento, grande parte dos nossos projetos fossem desenvolvidos com a articulação internacional. E, logicamente, como consequência disso tudo, é se estivéssemos oferecendo a possibilidade de duplo diploma.”

“Quanto à oferta de disciplinas, inovação curricular e alteração do modelo organizacional, existe a possibilidade, desde que enquadradas às normas, e aprovadas.”

4.1.7 Desenvolvimento da equipe

A internacionalização na FEA-RP pode exercer influência no desenvolvimento da equipe, seja no desenvolvimento de professores ou de pessoal administrativo. Para os professores, esse estímulo já vem acontecendo há algum tempo e, recentemente, passou a ser oferecido aos funcionários de apoio administrativo. Segundo o Coordenador do Programa de Pós-graduação e a Chefe de Departamento, respectivamente:

“Na formação do corpo docente, a internacionalização é fundamental. Eu acho que a iniciativa dos docentes que já tinham doutorado em fazer o seu pós-doutorado no exterior, é fundamental. (...) Além disso, muitos dos nossos alunos do doutorado estão indo fazer doutorado-sanduíche no exterior, e isso também tem contribuído muito para a abertura de convênios com outras universidades, para projetos de pesquisa em conjunto, para trazer docentes estrangeiros e para abrir portas para a ida de alunos e professores para o exterior.”

“Quanto ao desenvolvimento do corpo docente, há o incentivo para fazer pós-doutorado no exterior, sendo que a maioria vai para pós-doutorado e, no fim, acaba fazendo publicação internacional, aprende muita coisa lá, e vem com uma visão totalmente diferente daquela que ele foi, pode ter certeza. E sem dizer a quantidade de contatos que ele acaba fazendo lá fora.”

Em alguns casos, os professores buscaram experiência e formação internacional por iniciativa própria, pois têm consciência da importância dessa vivência para o seu desenvolvimento profissional, como é o caso do Diretor da faculdade:

“Eu tenho alguma experiência internacional. Eu já estive três vezes lá fora estudando em pós-doutoramento, todo ano viajo duas ou três vezes, tenho três projetos de pesquisa internacional, faz 10 anos que eu organizo um workshop internacional, entre outros.”

Além da formação acadêmica por meio da realização de pós-doutorado no exterior, a faculdade entende que é muito importante que o professor tenha fluência em inglês, pois esse conhecimento da língua pode auxiliar quanto ao oferecimento de disciplinas na língua inglesa para os alunos intercambistas que vierem à faculdade. Segundo a professora Chefe de Departamento:

“Acho que a USP em geral, não só a FEA-RP, e não só o departamento, deve fazer um incentivo maior para os docentes terem maior fluência em inglês. O departamento sempre fez uma proposta, que vem se consolidando, do pessoal fazer pós-doutorado no exterior. Isso é muito bom, porque, por meio do pós-doutorado fora do país, além de todos os contatos, além da pesquisa ser muito rica, no final, o professor ainda pode voltar fluente, principalmente na língua inglesa, porque onde ele estiver, se ele estiver na China, ele vai ter que falar inglês também.”

A internacionalização da escola influencia também no desenvolvimento do pessoal de apoio administrativo, devido ao fato de que quanto mais alunos e docentes estrangeiros integrarem seu cotidiano de trabalho, maior a necessidade de comunicação com eles. Para isso, o conhecimento da língua inglesa é essencial. De acordo com o Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Com certeza, a internacionalização também auxilia no desenvolvimento do pessoal de apoio administrativo, pois eles começam a ser mais cobrados, eles acabam se envolvendo com isso. Eu acho que influencia não só no preparo deles, mas também na cobrança.”

Segundo a professora Chefe de Departamento, esse desenvolvimento da equipe é relevante principalmente para o pessoal do escritório internacional e da secretaria de graduação, devido ao maior contato que essas seções têm com os alunos:

“O pessoal de apoio administrativo tem incentivo para estudo de língua estrangeira, em que diversas pessoas foram fazer curso de inglês oferecido pela faculdade. Entretanto, a internacionalização não influencia muito sobre o desenvolvimento do pessoal de apoio administrativo, não tem tanta coisa específica internacional para agir, diferentemente do pessoal do escritório internacional ou da secretaria de graduação.”

4.1.8 Mobilidade estudantil

A mobilidade estudantil pode acontecer de duas maneiras: a primeira seria a mobilidade física propriamente dita (envolve o deslocamento de pessoas), já a segunda é a mobilidade intelectual (como a realização de pesquisas conjuntas, o acesso a materiais didáticos, periódicos e pessoas estrangeiras, de maneira virtual). Segundo a Chefe de Departamento, a faculdade estimula os alunos para à realização de mobilidade:

“Há grande procura dos alunos de fora em virem fazer intercâmbio aqui em Administração, muito mais do que em Economia ou Ciências Contábeis. Dessa mesma forma, o departamento (da FEA-RP) que mais enviou alunos em intercâmbio, até hoje, foi o de Administração. Uma vez que manda muitos alunos, também recebe muitos, e acaba fazendo relacionamentos com outras escolas. O diferencial aqui da FEA-RP é que incentivamos a realização do intercâmbio desde o primeiro ano. Disponibilizamos a ferramenta também, com a possibilidade do aluno fazer o aproveitamento das disciplinas cursadas no exterior.”

A mobilidade de estudantes é muito destacada por todos os entrevistados, sendo colocada como de extrema relevância para a internacionalização da faculdade. Ela acontece fortemente na graduação, sendo o foco maior no curso de disciplinas, na mobilidade física, mas não na realização de pesquisas. De acordo com a professora Chefe de Departamento:

“Enquanto aluno de graduação, é muito difícil que ele faça um intercâmbio para realizar pesquisas. Eles vão para fazer o intercâmbio, adquirir conhecimento cultural, fazer as disciplinas (que a maioria traz como optativa livre, mas que também podem trazer como eletivas ou obrigatórias). É muito raro o aluno de graduação que tenha esse contato internacional para a realização de pesquisas, para um artigo ou até mesmo para o seu TCC. (...) Todos os alunos voltam com uma bagagem interessante, e nunca houve qualquer reclamação a respeito das faculdades estrangeiras conveniadas.”

É citada, pelos entrevistados, a importância dos investimentos da universidade em geral na questão da mobilidade física de seus alunos, principalmente de graduação.

A universidade passou a disponibilizar bolsas de mérito acadêmico para apoiar os alunos na realização de intercâmbios. É claro que o aluno também deve ter o aproveitamento esperado pela universidade, tendo consciência do que será esperado dele, e qual o retorno que ele trará para os demais alunos. Segundo a Representante do IO:

“Levando em consideração o ambiente externo à FEA-RP como sendo a USP, hoje para a graduação, temos mais estímulos com bolsas, que é a bolsa de mérito acadêmico, e outra de um banco. Para viagem de aluno de graduação, até temos um estímulo maior, mas eu acho que ainda falta a parte de conscientização das pessoas, dos alunos, que eles estão indo para o exterior com bolsa, e que é esperado deles um retorno, um retorno para a sociedade, um retorno para a universidade daquilo que ele está vivendo, fazendo no exterior, realmente ter um aproveitamento acadêmico. Precisa ter um trabalho maior de conscientização desses alunos.”

Por outro lado, ainda existe o desafio para a realização de mobilidade física dos alunos de mestrado, pelo fato de que a duração do curso é menor, o que dificulta essa ação. Contudo, no mestrado e também no doutorado, a mobilidade intelectual acontece de maneira intensa, seja por meio da utilização de publicações, livros, materiais didáticos, ou pelo contato e realização de pesquisas internacionais. Como citado pela Representante do escritório internacional:

“Com relação ao mestrado, por exemplo, as normas da Pró-reitoria são rígidas, o aluno tem um tempo curto para fazer o mestrado, e ele não pode trancar o curso para fazer parte dele no exterior, porque isso é regimento. De certa forma, os regimentos acabam segurando. Com relação ao doutorado, o aluno tem condições, só que para conseguir apoio financeiro, ele tem que buscar em agências de fomento.”

A mobilidade física dos alunos de doutorado é constantemente incentivada pelos professores. Essa conscientização, somada à realização de pesquisas internacionais, gera um grande peso ao currículo. Dessa forma é abordada pelo professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“A mobilidade, na pós-graduação em Administração, há um incentivo total para os alunos irem ao exterior. Eu, como docente da pós e orientador, como coordenador da pós, juntamente com o meu suplente, vemos com ótimos olhos essa ida ao exterior e incentivamos muito. Eu, inclusive, cobro dos meus doutorandos, eu acho que isso é fundamental para a formação deles, para a carreira e para abrir portas para o nosso grupo de pesquisa.”

Os avanços tecnológicos e a realização dos convênios internacionais facilitam tanto a mobilidade física quanto a mobilidade intelectual dos alunos da FEA-RP. Como mencionado por várias vezes nas entrevistas, o papel dos professores foi e continuará sendo essencial para a continuidade de realização de convênios. Diante disso, um aspecto importante é a relação pessoal entre os professores da faculdade e os docentes estrangeiros. Esse relacionamento, muitas vezes, resulta em parcerias e convênios para mobilidade estudantil. Segundo a Chefe de Departamento:

“Nós temos um número muito grande de convênios (...) temos um leque muito grande de lugares em que esse aluno pode ir. Essas tantas possibilidades dão um apoio muito grande aos alunos.”

4.1.9 Benefícios, riscos e obstáculos

Dentre os vários benefícios provenientes da internacionalização, estão a troca de experiências, os diferentes pontos de vista, a diversidade cultural, enfim, a abertura de novos horizontes tanto para alunos quanto para professores. Assim, as atividades de internacionalização recebem forte influência dos convênios e parcerias internacionais que a faculdade possui. Segundo a Chefe de Departamento:

“Para nós, os principais benefícios são relacionados à realização dos convênios, o intercâmbio, a possibilidade de conhecer professores estrangeiros, a parte cultural, isso eu acho fundamental. (...) Então, tudo que vem de fora é interessante, você vai assimilando e criando, tem muito a acrescentar. E outro benefício é quebrar a barreira, realizar pesquisas e publicar no exterior, é isso que vai trazer a visibilidade internacional da USP.”

Esta troca de conhecimentos, principalmente do ponto de vista da realização de pesquisas conjuntas, é extremamente rica. O compartilhamento de informações e essa troca de experiências são capazes de proporcionar diversos benefícios, não só para aquele aluno específico, mas para o programa e para a escola como um todo. As experiências vividas por ele contribuem para o amadurecimento científico; por isso, o avanço desse conhecimento científico contribui para as pesquisas realizadas aqui, conforme citado pelo Coordenador da Pós-graduação:

“Para o desenvolvimento econômico do país, gera muitos benefícios, pois estamos trocando experiências com países de mesmo nível de

desenvolvimento que o nosso e também com outros superiores. Acho que essa troca é muito vantajosa, principalmente quando buscamos países de um estágio de desenvolvimento mais avançado que o nosso.”

Contudo, apesar dos benefícios identificados durante as entrevistas, foi possível observar alguns obstáculos deste processo de internacionalização da faculdade. Tendo em vista que a universidade é pública, existem diversos obstáculos, tanto internos como externos à IES, que dificultam a internacionalização, como a burocracia excessiva, a falta de recursos e a dificuldade de adaptação à cultura estrangeira. De acordo com o Pró-reitor de Pós-graduação:

“A burocracia é um grande obstáculo, mas todos os países são burocráticos, não estou dizendo somente do Brasil. (...) Nós temos que entender a legislação brasileira e aprender a conviver com as leis do exterior, esse é o grande entrave. Isso influencia, inclusive, para a internacionalização, pois por muitas vezes, é preciso receber ou enviar material para o exterior. Se esse material for um material que envolva algum tipo de produto, é quase impossível que ele chegue em tempo hábil.”

Para tanto, para auxiliar na redução destas barreiras burocráticas, o reitor da universidade criou um projeto (Figura 13) em que foram convidadas pessoas com vasta experiência em relações internacionais e conhecimento das regras a serem seguidas. Dessa forma, com essas parcerias, o intuito da universidade é buscar encurtar alguns processos, dentro do possível, para que estes sejam realizados de forma mais rápida e com o menor número de complicações. Segundo o Pró-reitor de Pós-graduação:

“O reitor trouxe algumas pessoas acostumadas com isso e que estão nos ajudando pouco a pouco a quebrar essas barreiras. Porque nós temos dificuldades muito grandes. Por exemplo, o aluno que vem do exterior, para conseguir um registro de estrangeiros, demora meses, às vezes, ele vai embora sem o registro. Então, nós estamos começando, como essas pessoas já atuaram no Itamarati, eles conhecem as regras e estão começando a criar essas orientações, e ver o que podemos fazer (de forma legal, não vamos contra a legislação brasileira) e dentro da legislação brasileira, quais as etapas que podem ser feitas de maneira mais rápida para que tanto o aluno que vem de fora, ou professor que vem de fora, possa se adequar rapidamente, como também o nosso aluno que vai para o exterior, consiga tirar os vistos. Temos que trabalhar para agilizar.”

Figura 13 - Conselho Internacional do Projeto USP Internacional, exposto no prédio da reitoria.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Consequentemente, a burocracia influencia nas atividades de internacionalização da FEA-RP, principalmente no que diz respeito aos intercâmbios. Como citado pela professora Chefe do departamento de Administração, alguns problemas burocráticos foram vivenciados pela unidade:

“Não vejo risco algum para a faculdade por causa da internacionalização, nós nunca tivemos grandes problemas relacionados a isso. Já aconteceram alguns problemas burocráticos para alguns alunos estrangeiros, por causa de visto e outras documentações, e no fim acabou ficando complicado porque o aluno estrangeiro ficou irregular no país, mas o campus fornece um apoio nesse sentido. Tem um apoio aqui dentro do campus, em que o setor responsável tem contato direto com a polícia federal para a resolução desses problemas.”

Outro obstáculo para a internacionalização está relacionado ao idioma. Quanto à língua portuguesa, como é um idioma um tanto difícil, e que possui pouca visibilidade no exterior, o número de pessoas interessadas em desenvolver atividades no país é reduzido. Outro problema identificado na faculdade é que, em alguns casos, as pessoas (sociedade) não possuem conhecimento da língua inglesa (apesar dela ser muito utilizada no meio acadêmico) o que cria um entrave para o relacionamento e a comunicação. Como citado pelo Pró-reitor de Pós-graduação e pelo Diretor da faculdade, respectivamente:

“Além da burocracia, nós no Brasil temos uma dificuldade, uma barreira que é o idioma. O idioma é uma barreira, o nosso idioma não é um idioma internacionalmente reconhecido, todos os nossos vizinhos falam outra língua.”

“Recentemente, na faculdade, foi realizado um evento que seria somente em inglês, pelo fato de contar com a presença de pessoas de diferentes países. Porém, em determinado momento, um participante brasileiro decidiu pagar a tradução. Uma entidade resolveu pagar a tradução, tradutor, os aparelhos, etc, porque achou que é mais eficiente. Então, na realidade, no Brasil, ainda temos grandes problemas de internacionalização, porque o pessoal não sabe falar inglês.”

Considerando que as ações de internacionalização demandam investimentos e recursos financeiros, a falta destes torna-se um impedimento ao bom desenvolvimento da internacionalização na faculdade. Esses recursos podem estar relacionados ao oferecimento de bolsas de intercâmbio para os alunos, ou recursos para investimentos na faculdade para apoiar a internacionalização. De acordo com o Pró-reitor de pós-graduação:

“Outro problema que nós temos é recurso, falta recurso. Na pós-graduação é mais fácil, porque já é uma tradição, a internacionalização é percebida naturalmente nas últimas décadas. Na graduação é mais difícil. Na minha unidade, para enviar 20% dos alunos para o exterior, é muito difícil. Nós conseguimos mais bolsas no exterior do que aqui no país, apesar da minha unidade ser de uma categoria profissional que tem apoio do governo federal. O governo federal dá uma atenção maior para a engenharia. Mesmo assim, é uma dificuldade muito grande.”

A falta de recursos oferecidos pela universidade fez com que a própria faculdade tomasse a iniciativa de buscar auxílios fora da universidade para o desenvolvimento da sua internacionalização, e muito trabalho foi realizado para isso. Porém, atualmente, ainda é apontada a falta de recursos para a estruturação da área internacional e para o desenvolvimento de algumas atividades, principalmente no que é relacionado a recursos humanos (apoio administrativo e docentes). Conforme citado pelo Coordenador da Pós-graduação, e pela Chefe de Departamento, respectivamente:

“Não vejo nenhum risco. Existe apenas a necessidade de uma estrutura cada vez mais adequada para a internacionalização, vamos tendo mais demandas e mais necessidades. Não colocaria como risco, mas sim como uma limitação. Sempre existiu a cobrança para a internacionalização, mas não havia estrutura para isso. Quando a internacionalização começou a ser

abordada aqui na faculdade, o diretor da época tinha uma visão de que nós tínhamos que buscar recursos fora para fazer a internacionalização se desenvolver na escola.”

“No momento oferecemos cerca de quatro disciplinas (em inglês), talvez é o mínimo que deveríamos, mas agora estamos com um número de docentes muito restrito, e estamos com essa dificuldade.”

A área internacional da faculdade recebe cobranças dos alunos estrangeiros quanto ao oferecimento de disciplinas em inglês, ou o oferecimento de um curso de português. Como muitos alunos vêm em intercâmbio sem possuir o conhecimento necessário para uma boa comunicação, eles enfrentam algumas dificuldades devido ao fato de não conseguirem aprender a língua local de maneira satisfatória, ou por não ser disponibilizado um número suficiente de disciplinas ministradas na língua inglesa. De acordo com a Representante do IO:

“Outro problema grande que encontramos aqui: não tem curso de português para estrangeiros, o que nós temos é o que o *International Office* montou, mas não é o padrão ideal, porque falta estrutura, falta professor focado para isso, falta um apoio institucional como um todo. Nós oferecemos esse curso para atender à necessidade da graduação e demais alunos. Mesmo que não seja o ideal, mas é um curso que dá a base para que os alunos possam acompanhar as aulas. Se for para o aluno fazer esse tipo de curso particular ou em uma escola privada, o custo seria muito alto. Essa é também uma barreira, porque não tem aula em inglês e não oferecemos curso de português. Você acaba não conseguindo ter uma relação tranquila.”

A internacionalização da faculdade, em alguns momentos, parece estar abaixo do que realmente é, porque muitas informações relacionadas às ações internacionais não são informadas ao *International Office*. A comunicação deveria ser mais ativa, para um melhor acompanhamento da realização dessas ações. Segundo a Representante do IO:

“O compartilhamento de informações sobre as pesquisas internacionais realizadas não acontece. A seção não fica sabendo. A área internacional é vista apenas como um apoio. Sabemos que tem vários professores que têm parceiros internacionais, e isso é do professor, não é institucional. Então, acabamos sem saber das parcerias de professores para desenvolver pesquisas, projetos, livros, artigos científicos, e isso acaba não sendo institucionalizado. Então, você perde esse caminho, esse contato que teríamos com uma universidade no exterior.”

Outro obstáculo identificado pelo escritório internacional é a falta de adesão de alguns funcionários ao processo de internacionalização. Para a representante do IO:

“Devido à falta de cultura, o pessoal de apoio administrativo acaba tendo dificuldade em se adequar às novas exigências. Por exemplo, precisamos cadastrar as matrículas dos vários alunos estrangeiros, aí você manda para o pessoal da seção de graduação, e isso vai entrar na programação deles, porque existem outras prioridades, e assim começam a aparecer as dificuldades. Então, são pequenos acontecimentos que mostram que não temos preparação, porque por mais que nos esforcemos para fechar todos os pontos, acabamos esbarrando em outros em que não há colaboração geral. (...) Internamente, nós temos muitos problemas.”

A razão para tais obstáculos internos à faculdade está na falta de adaptação cultural por parte dos funcionários e demais envolvidos no processo de internacionalização. Por isso, é necessária uma mudança cultural para a aceitação de que ela é uma realidade para a escola e que deve ser compreendida, aceita e implantada. Assim, para a representante do IO:

“A internacionalização é muito grande, que envolve mudar conceitos da própria FEA-RP, quanto a estar aberta à novas experiências, estar mais estruturada, não só para atender ao estrangeiro, seja ele professor ou aluno, mas também mais aberta no conceito de mudança de cultura. Seria mudar a visão, não no sentido de tornar flexível porque é aluno ou professor estrangeiro, não isso, mas de estar receptivo para novas experiências. Como, por exemplo, pensar em duplo diploma na graduação e pós-graduação, dar estímulos para os alunos fazerem pesquisa no exterior, mesmo bolsa-sanduíche; tudo isso eu acho que ainda falta.”

Nesse mesmo sentido, de adaptação cultural, o diretor da faculdade aborda que mesmo que fosse institucionalizado, mesmo que sejam criadas normas e regimentos para, por exemplo, o oferecimento de todas as disciplinas em inglês, a universidade passaria por um entrave social, devido à mudança cultural que envolveria. Não se trata, somente, de criar regras e desenvolver uma política, essa mudança e sensibilização devem ser construídas. De acordo com o Diretor da faculdade:

“A pós-graduação *lato sensu*, que são os cursos que nós temos pela USP, em forma de especialização e pós-graduação, não tem impedimento legal algum de serem ministrados em inglês, mas não o são. Então, você tem um problema pra internacionalizar a unidade, que é dado em função do nível institucional, em normas e regimentos. Então, porque já não internacionaliza tudo? Porque então, podemos ter um segundo problema, que é dado pela característica da sociedade em que nós estamos inseridos. O padrão na realidade social e o padrão cultural são diferentes. (...) De certa forma, como o ambiente externo influencia a internacionalização aqui da FEA-RP, então demandaria muitas mudanças de cultura e adaptação para a internacionalização da unidade. Mas para essas mudanças acontecerem a comunidade tem que estar sensibilizada com isso, senão não ocorre.”

4.1.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento

Do ponto de vista do professor Pró-reitor de Pós-graduação, a presença da internacionalização na universidade e em suas unidades é um indício da qualidade e aceitação de seus programas, visto que universidades do exterior só aceitam realizar parcerias colaborativas com universidades que tenham um nível de qualidade alinhado àquele que elas possuem. De certa forma, esta é uma maneira de monitorar e rever o processo de internacionalização. Segundo o professor Pró-reitor de Pós-graduação:

“A internacionalização já é, de certa maneira, um grau de avaliação externa. Na pós-graduação, uma coisa é você mandar um aluno ficar três meses, quatro meses ou receber um aluno três, quatro meses aqui, outra coisa é você fazer um duplo diploma, em que o aluno da USP, ou o aluno da universidade do exterior vão receber diploma daquela universidade e diploma da USP. Portanto, estaremos reconhecendo que aquela universidade tem o mesmo padrão de qualidade que o nosso, e eles reconhecem que nós temos o mesmo padrão de qualidade. E tem um terceiro estágio também, que é o de nós termos um programa de pós-graduação internacional, portanto a universidade do exterior nos considera de fato, parceiras para criarmos um programa internacional, parceiras que se complementam. Então, a internacionalização, para os gestores, é também uma avaliação de qualidade. Se o programa que você está consegue assinar convênios de duplo diploma com universidades importantes na sua área, isso para mim, como pró-reitor, é uma avaliação de que o seu programa está bem. Se o seu programa consegue desenhar e propor um programa internacional com uma universidade de ponta, isso para nós é um critério de que realmente o programa da FEA-RP está no padrão internacional aceito pelas outras universidades. Isso acontece de forma muito pontual, por exemplo, um duplo diploma do *Empirical College* com a Poli (Escola Politécnica) na Engenharia Mecânica. É com a Engenharia Mecânica, eles não ampliam com toda a Poli, eles querem só com a Engenharia Mecânica. Depois, eles podem abrir com uma outra área, porque as coisas têm que ser muito pontuais. A *Empirical College* reconhece apenas a Engenharia Mecânica da Poli como parceira para fazer um duplo diploma. Não reconhece as outras engenharias, é muito específico, porque eles confiam naquele programa de engenharia mecânica.”

Analisando o monitoramento da internacionalização da universidade como um todo, na opinião do Pró-reitor de Pós-graduação, se comparada a padrões internacionais, a universidade ainda está atrasada, mas isso está sendo trabalhado. Será realizada na universidade uma avaliação interna, que levará em conta o progresso da internacionalização. A primeira edição desta avaliação será finalizada em setembro deste ano (2013). O professor ressalta a participação da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) nesse processo de controle:

“Em padrões internacionais, ainda estamos bem atrasados, duplicamos o número de duplos diplomas, mas duplicar um número baixo é fácil. Passamos de 70 para 140 por ano, é pouquíssimo. Na avaliação interna da USP, da pós-graduação, isso é levado em conta. Faremos a primeira avaliação interna da pós-graduação da USP neste ano, acabará em setembro, isso (a internacionalização), com certeza, é levado em conta. A CAPES influencia no monitoramento dando as grandes diretrizes. (...) Nós estamos sendo mais exigentes, porque, para nós, a internacionalização não é só publicação internacional, mas internacionalização é publicar, é ter pesquisas internacionais. A CAPES é uma grande orientação em linhas gerais, mas nós queremos ser mais detalhados, nós, USP.”

O Coordenador do Programa de Pós-graduação aponta a participação da CAPES da mesma maneira que o Pró-reitor. Segundo ele:

“A faculdade está monitorando esta internacionalização, o nosso escritório de internacionalização acompanha. A CAPES monitora essa internacionalização quando avalia os programas. Então, a CAPES talvez seja o monitoramento mais rígido e mais importante para os programas de pós, inclusive na nossa nota de avaliação, sendo a continuidade dessa internacionalização muito importante para a faculdade.”

A visibilidade que a faculdade possui no exterior também pode ser utilizada como um meio para monitoramento e revisão da internacionalização, assim como aponta o Pró-reitor de Pós-graduação:

“A visibilidade da universidade ajuda, mas não se esqueça que as universidades, a USP é peculiar, pois ela é uma universidade grande. Por exemplo, na pós-graduação, nós temos avaliações notas 5, 6 e 7 em quase todas as unidades, não existe uma unidade boa e outra ruim, a USP consegue aparecer bem em todas as áreas do conhecimento, a visibilidade ajuda, mas mesmo essas grandes universidades que você ouve falar dos Estados Unidos, elas têm áreas que não têm essa mesma respeitabilidade. (...) Como uma universidade que, na área de Medicina, é muito famosa, não quer dizer que ela será boa na área de Administração, Economia ou Contabilidade. Então, essas coisas tem que ser analisadas caso a caso. Ajuda que todo mundo saiba que a USP existe e hoje a USP é reconhecida, é respeitada como universidade.”

Uma forma para reposicionamento e realinhamento para a internacionalização pode ser apoiada pela busca de certificações internacionais, que visam atestar a qualidade e padrão do ensino oferecido pelas IES. Diversas são as opiniões sobre o tema, como a do Pró-reitor de Pós-graduação, que salienta o papel da Capes como agência que avalia a qualidade dos programas de pós-graduação:

“A própria Capes é uma acreditação e, graças à ela, hoje nós podemos afirmar que, em qualquer curso de pós-graduação reconhecido pela Capes, o aluno terá uma formação decente. Se nós tivéssemos isso funcionando bem na graduação, no ensino médio, talvez nós tivéssemos outra realidade. É bastante reconhecida porque é uma acreditação séria, não por causa do governo, mas por causa da comunidade, porque a Capes ela é comunidade; a diretoria coordena, mas quem define as diretrizes é a comunidade. Então, a acreditação é muito importante para garantir a qualidade. No exterior, ela é muito levantada, inclusive em todos os níveis. O aluno de graduação norte americano ou aluno de graduação chinês sabe o nível da universidade que está entrando, sabe o que esperar.”

Assim como o que foi apontado pelo Pró-reitor, o Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração de organizações aponta que a certificação é importante:

“No começo eu não via a certificação com tanta importância, eu achava que era mais um adicional, mas não era tão importante. Cada vez mais eu estou vendo que isso é cobrado em vários momentos, cada vez mais, ao se tentar fazer um convênio com universidades do exterior, eles perguntam se tem certificação, e se não tem, eles dizem que o dia que tiver, nós voltamos a conversar. Por isso, cada vez mais eu vejo que ela é importante. Nem sempre ela é exigida, mas em alguns momentos, a sua falta pode fechar algumas portas.”

De acordo com o Diretor da faculdade, buscar uma certificação para o realinhamento da internacionalização é uma possibilidade, mas, para o caso da FEA-RP, no momento, ela não seria necessária, devido ao reconhecimento que a USP passou a ter internacionalmente.

“Temos uma questão, que é a Certificação internacional. A USP precisa se certificar internacionalmente? Não sei. Talvez sim, talvez não. Ela é hoje é um

grande nome, ela está entre as cem maiores. Quase que tanto faz ela estar ou não certificada. Mas a certificação internacional é importante, porque eu coloco a escola em padrões de eficiência semelhantes às melhores escolas internacionais. Todos na FEA -RP concordam com isso.”

Em adição ao apontado pelo diretor da escola, para a Chefe do Departamento de Administração, a escola não precisa de acreditação para confirmar a sua qualidade, também, devido à posição da universidade em alguns *rankings* internacionais. Para a professora:

“Durante o início dessa realidade de internacionalização, era visto na faculdade uma necessidade muito forte de possuir uma acreditação internacional. Enquanto a USP não era uma universidade tão famosa, tão reconhecida, tão renomada internacionalmente. Hoje, em uma visão de que a USP já tem esse reconhecimento internacional, uma faculdade que já tem um numero grande de pesquisas, teses, graduandos e graduados e pós-graduados, isso tem feito com que a certificação acabe ficando em segundo plano. (...) Como a acreditação ou certificação não seria apenas de um curso, ou do próprio departamento, e sim da escola, há algum tempo atrás talvez seria necessário, pois a USP não era tão reconhecida. Hoje com o reconhecimento, principalmente no ano passado (final de 2011 e o ano todo de 2012), nós tivemos uma melhora muito grande do reconhecimento internacional dos nossos trabalhos, inclusive pelo próprio estímulo que a Capes, o “aperto de cerco” de os professores publicarem mais internacionalmente, publicarem em revistas de mais qualidade. Tudo isso criou um volume muito maior de publicações internacionais e isso tudo trouxe um renome maior para a USP. Já houve o aumento da visibilidade da escola uma vez que a Capes fez um pressionamento para publicar. Acredito que a acreditação é importante, mas na minha opinião, toda a escola deve ser certificada.”

Atualmente, para o controle da qualidade dos serviços oferecidos para os intercambistas, o escritório internacional solicita que eles participem de uma reunião para avaliarem a qualidade dos serviços disponibilizados a eles e para avaliarem a estrutura da faculdade. Conforme a Representante do IO:

“Fazemos uma reunião com os estrangeiros antes de eles partirem para ter um *feedback* da visão deles sobre a FEA-RP, da escola e de sua estrutura. Temos recebido muitas visitas internacionais de professores ou faculdades que vem para cá para nos conhecer e temos tido um excelente retorno, pois a maioria não sabem da estrutura que temos aqui.”

O realinhamento para a internacionalização da universidade como um todo já vem sendo realizado. Assim como afirma o Pró-reitor de Pós-graduação, já aconteceram mudanças no edital para contratação de docentes, com a possibilidade de contratação de professores estrangeiros. Alguns trabalhos serão implantados para a conscientização e mudança de cultura para a internacionalização. Segundo o professor:

“A criação do ambiente internacional é um trabalho de mudança cultural, mas nós já estamos com o concurso de docente hoje, e m que várias unidades já aceitam professores estrangeiros. Então, você pode ter um professor na USP que ainda não fala português. Já ocorreu essa mudança no edital e algumas unidades já contrataram professores que não são brasileiros, e ainda tem professor da USP que não fala português, está aprendendo português para dar aula de graduação. Os alunos vão voltar a ter professores assim como era no começo da USP, que davam aula em outra língua. Agora não, na graduação, nós damos aula em português, mas já tem professores que não são brasileiros, e de fato, tem que aprender português. (...) A parte de infraestrutura, depende de nós (pró-reitorias) e estamos fazendo. Melhorias na infraestrutura, estamos fazendo. Mudança cultural é com o tempo, tanto para os alunos quanto para os orientadores. Você não pode impor. Eu não posso te obrigar a ir para o exterior, é o aluno que tem que lutar por uma vaga para ir para o exterior. Eu não posso obrigar a sua orientadora a incentivar você a ir para o exterior, ela tem que entender que, você indo para o exterior, você vai ajudar na pesquisa dela. É cultura.”

4.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO/UFRJ – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC/UFRJ

4.2.1 Contexto e abordagem da internacionalização

Além do contexto da escola de negócios estudada, é necessário apresentar o contexto geral da Internacionalização de Ensino Superior presente na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), instituição à qual pertence a escola de negócios. A internacionalização está presente na universidade, mesmo que em níveis diferentes, em todas as suas unidades, e grande parte das atividades relacionadas à internacionalização são realizadas por meio da Superintendência de Convênios e Relações Internacionais (SCRI), que fica na Reitoria (Figura 14). O trabalho

desenvolvido por ela compreende de forma ativa a realização de convênios com universidades estrangeiras e o intercâmbio de alunos. O setor recebe diariamente contatos de universidades estrangeiras que demonstram interesse de firmar parcerias. Segundo o Representante do SCRI:

“Um fator externo que influencia na nossa internacionalização (...) não são empresas, não é a sociedade que pede, em geral, são as universidades. Somos contatados, entre cinco a dez universidades por semana. Esse número é impressionante. (...) As nossas parceiras ligam, nos procuram, querem marcar uma reunião, querem conversar para fazer convênios.”

Figura 14 - Prédio da Reitoria, local que está situado o Setor de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) da UFRJ.

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Na visão dos entrevistados em geral, a Internacionalização de Ensino Superior é muito importante para toda a IES, para cada uma de suas faculdades e para os seus alunos. Os ganhos obtidos por meio da internacionalização são percebidos como avanços no desenvolvimento do país, como uma consequência das melhorias nas pesquisas e dos profissionais do país. Por isso, é almejado que a internacionalização seja desenvolvida na instituição. De acordo com o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação: “Para a pós-graduação, eu vejo a internacionalização como algo extremamente importante; no caso da coordenação, temos algumas atividades para a busca da internacionalização.”

Ainda sob o ponto de vista do Coordenador do Programa de Pós-graduação, a internacionalização é percebida, de certa maneira, pela mobilidade de pessoas, como alunos e professores, e essa ação está cada vez mais presente na

universidade. Isso é influenciado, na opinião do professor, pelas mudanças que ocorrem no contexto brasileiro em geral, pois o Brasil tem se destacado internacionalmente e despertado curiosidade em pessoas de diversos países:

“O ambiente externo influencia na internacionalização, mas eu vejo hoje, a instituição se internacionalizando, efetivamente, ao receber pessoas de outras partes do mundo, seja aluno ou seja professor. Eu vejo que isso tem crescido nos últimos anos, pelo menos aqui na UFRJ. (...) O Brasil tem se destacado internacionalmente e tem criado a curiosidade de muitas pessoas. Por esse fato, atualmente, somos muito demandados. (...) Então, tem fatores externos que estão incentivando um movimento que nunca foi muito comum, que são pessoas de outros países, países de primeiro mundo, como Europa, nos procurar para vir estudar aqui conosco, dar aula conosco, e isso realmente não existia em um passado mais distante, somente em um período mais recente. O inverso é algo que sempre houve, de nós procurarmos outras instituições fora do Brasil.”

Estas mudanças no contexto externo, que são um reflexo da globalização, exercem influência no contexto interno da instituição. Dessa forma, pode ser citada a unidade Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) (Figura 15) principalmente no curso de administração, já que a mobilidade de pessoas é muito presente. Na opinião do professor Chefe de departamento:

“Acho que, atualmente, é de extrema importância nós internacionalizarmos a Administração (graduação e pós-graduação), e temos tentado isso de várias maneiras. Há uma troca de informações mais rica, percebo que há a vinda de muitos alunos estrangeiros, principalmente da Europa. Atualmente, muitos alunos vêm fazer curso conosco aqui na Administração, principalmente pelo fato de que hoje existe uma tendência das empresas buscarem alunos que tenham tido experiência de intercâmbio internacional (...) em função de cultura e uma série de outras coisas. Por isso, percebo a importância dessa mobilidade de alunos estrangeiros e dos nossos alunos.”

Figura 15 - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, local em que está localizada a FACC/UFRJ.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Na UFRJ, o fornecimento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado e de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração é realizado por meio da sua escola de negócios, o Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro) (Figura 16). De acordo com o Coordenador do Programa de Pós-graduação: “O COPPEAD oferece o *stricto sensu* em administração, mestrado e doutorado. Eles têm mais de 30 anos, são bastante antigos. (...) É um instituto já tradicional, antigo, inclusive é reconhecido entre os 100 melhores do mundo pela revista Financial Times.”

Figura 16 - Sede do Instituto COPPEAD de Administração.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Contudo, o curso de Graduação em Administração faz uso dos convênios e do trabalho realizado pela SCRI da UFRJ, já que não possui um escritório próprio para a sua internacionalização. Diferentemente da graduação, os cursos de pós-graduação disponibilizados pelo COPPEAD tem à sua disposição um escritório de relações internacionais próprio do COPPEAD, o que resultou no fortalecimento de seu processo de internacionalização. Na opinião do Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Hoje, no caso específico da FACC, é utilizada a estrutura do escritório para questões internacionais da própria UFRJ. É um cenário diferente do que é encontrado no Instituto COPPEAD. Como eles colocaram isso como uma estratégia, isso é uma prioridade. Eles têm uma estrutura própria para isso, e eu vejo que funciona muito bem. Eles recebem, em média, quase vinte alunos estrangeiros por ano, e quase metade das pessoas que fazem mestrado, fazem um módulo fora. Então, isso é muito forte na escola de administração da UFRJ, que é o COPPEAD.”

Esse cenário internacional presente na UFRJ, segundo o Representante do SCRI, é estimulado principalmente pela visibilidade da cidade do Rio de Janeiro no exterior, o que pode ser utilizado como um combustível para a internacionalização da universidade. Devido a essa visibilidade, é comum as universidades estrangeiras procurarem o SCRI com intuito de atrair os alunos da UFRJ:

“Há algum tempo, diversas universidades no exterior querem vir aqui reforçar a imagem delas para atrair os nossos alunos. Isso já vem acontecendo, já havia uma grande procura pela UFRJ, porque o Rio de Janeiro, em geral, as alegações (pelo menos o que é dito para nós), é que o Rio está na moda, o Rio é a capital cultural porque vai ter Olimpíadas, porque o Rio está crescendo, o Rio tem petróleo e gás, o Rio tem Petrobrás, o Rio tem BNDS. (...) Na verdade, por causa da visibilidade da cidade fora do Brasil, não é nem o estado, o que é mais estranho, o que me deixa mais impressionado com essa procura excessiva aqui. (...) Então, tem essa interface nossa com as universidades de fora, que geralmente é uma demanda delas. Nesse sentido, nós somos bem reativos, é muito raro sairmos daqui e procurarmos uma universidade em busca de parcerias.”

4.2.2 Estratégias de internacionalização

A Internacionalização de Ensino Superior é presente na UFRJ e é disseminada pelas ações realizadas pela SCRI. Na universidade, não existem estratégias e uma política formal de internacionalização, porém algumas iniciativas são organizadas com esse objetivo. Uma das iniciativas na universidade foi a criação do “Conselho Gestor de Relações Internacionais”, formado por representantes acadêmicos dos centros e unidades, para abranger a internacionalização na universidade. Assim, esses professores que compõem o Conselho trabalham como uma ligação entre as unidades e o setor. Dessa forma, o SCRI vem trabalhando para gerenciar e valorizar a internacionalização da universidade, mas, segundo o Representante do SCRI, ainda existem pontos importantes a serem alcançados, principalmente quando relacionado ao empenho e ao envolvimento das pessoas:

“Sobre política de internacionalização, não tem nada formal, mas temos nos esforçado há um tempo para formalizar isso. Uma das iniciativas que tomamos foi criar o Conselho Gestor de Relações Internacionais. O Conselho Gestor seria um conselho acadêmico e que teria o aporte de diversas unidades, com pessoas de cada centro da universidade e também com representantes acadêmicos, autoridades acadêmicas, que seriam os pró-reitores. A partir da discussão do conselho gestor, nós elaboraríamos uma estratégia de internacionalização, e o Conselho ia ser responsável também pelo acompanhamento do processo. Esse Conselho Gestor já foi formado e tiveram duas reuniões, mas que foram praticamente inócuas (...) Acho que foi

legal só para eles se conhecerem, pois já estamos a mais de um ano nisso e, até agora, tivemos duas reuniões (...) O output da primeira reunião foi relacionado sobre a universidade aumentar o número de alunos em intercâmbio e a necessidade de oferecer um curso de português para alunos estrangeiros, que isso eu acho, de fato, foi a única coisa que foi implementada. (...) mas não avançaram também em como implementar outras coisas, sair da estratégia para a operacionalização, não saiu disso. Não está havendo engajamento.”

Talvez pela ausência de uma política formal estabelecida pela universidade e também pelo fato da internacionalização não ser difundida como uma estratégia, a Superintendência de Convênios e Relações Internacionais (SCRI) passa por algumas dificuldades para envolver as unidades no processo de internacionalização, pois não há um interesse por parte das diretorias das unidades. Para o Representante do SCRI:

“Eu queria dizer que a internacionalização é uma estratégia e prioridade da universidade, mas não. (...) Agora estamos tentando escrever a nossa estratégia para poder, também, estabelecer uma hierarquia, um guia que sirva para nos orientarmos sobre o que é o nosso trabalho mesmo. Por exemplo, uma das prioridades é ter, em cada centro, uma pessoa que trabalhe com relações internacionais, porque se não ficamos sempre dependendo do favor dos outros. Por sermos a reitoria, teoricamente, deveríamos estar superiores às outras unidades, mas a realidade universitária, acredito que do Brasil inteiro, pelo menos das (universidades) federais, ela é bem diversa disso. A reitoria compartilha do seu poder com as outras unidades. As unidades, as decanias, que, no caso, são as representantes acadêmicas das unidades, elas têm um poder muito grande também. Temos que negociar sempre a participação delas nesse processo de internacionalização.”

Na faculdade de Administração, a sua internacionalização é muito dependente da Superintendência de Convênios e Relações Internacionais, pois a faculdade não possui um escritório internacional próprio, além de não ter as suas próprias diretrizes e prioridades. A internacionalização, no âmbito da graduação, é percebida, de maneira geral, pelo intercâmbio de alunos. De acordo com o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Hoje eu vejo que tem mais o efeito de uma estratégia da universidade, da UFRJ, do que da unidade em si. Porque a universidade tem uma área específica de internacionalização, de convênios internacionais, que tem se expandido e melhorado nos últimos anos. Essa área tem feito esses contatos com outras IES, e ela já celebra os convênios nas áreas de interesse e vai alocando as pessoas, tanto que recebemos alguns alunos da França, e não foi com um convênio direto da FACC com a universidade da França, foi com o convênio entre a UFRJ e a outra universidade que permitiu que os alunos fizessem esse intercâmbio.”

O professor Coordenador do Programa de Pós-graduação afirma que há o projeto de criar uma disciplina livre, que ficará reservada para professores visitantes irem ministrar aulas durante um período, sem uma temática estabelecida, pois a ideia é que, a cada semestre, a faculdade receba um professor diferente. Segundo ele:

“Nós colocamos um ponto no projeto que vai ser bem interessante para o programa, que está alinhado com essa questão da internacionalização. Nós teremos uma cadeira sem uma temática específica, todo semestre, ou pelo menos uma vez ao ano, para tratar de temas diversos, e o objetivo dessa disciplina é que seja oferecida uma turma para os professores visitantes. Dessa forma, sempre teremos aqui algum professor visitante de outro país, vinculado a alguma IES que tenha interesse em pesquisas da nossa área, e que estariam aqui lecionando para os nossos alunos e para outros alunos que estiverem em intercâmbio.”

Assim, a FACC ainda não possui as suas próprias políticas de internacionalização, dependendo da atuação do SCRI. Ao contrário disso, no COPPEAD, a internacionalização é compreendida de maneira diferente do que acontece na FACC, pois o COPPEAD possui o seu próprio escritório de relações internacionais, o *International Affairs Office – IAO* - (Escritório de Assuntos Internacionais). A atuação do IAO é essencial para o desenvolvimento da internacionalização da escola. No ponto de vista do Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Então, hoje eu vejo aqui no caso específico da FACC, um processo de internacionalização sendo muito influenciado como uma política da instituição como um todo. É um cenário diferente do que se encontra no COPPEAD, lá eles colocaram isso como prioridade, tem isso como prioridade. (...) Eles têm uma política específica disso, de intercâmbio, que eles mesmos já fazem o contato com as universidades estrangeiras, recebem alunos, enviam alunos, recebem professores visitantes. Então, eles têm o próprio escritório que já administra esse convênio de modo individual. Na FACC, existe isso, mas vindo do institucional, dos convênios que a UFRJ tem com diversas universidades do mundo.”

Diante disso, o COPPEAD preza pela qualidade no oferecimento do ensino na área de negócios. O resultado disso é a sua colocação nos *rankings* e o alcance de creditações internacionais que avaliam escolas relacionadas a essa área. Diante disso, segundo o COPPEAD, a sua missão, visão e valores são:

“MISSÃO: O Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, sempre acreditou no crescente papel do Brasil e das

organizações brasileiras no cenário político e econômico mundial. Mais do que nunca, o Brasil necessitará avançar na área do conhecimento e da capacitação em gestão, ingredientes essenciais para que as empresas apresentem desempenho de excelência no ambiente contemporâneo de competições e colaborações interorganizacionais.

Alinhada a esse quadro de consideráveis desafios para o Brasil e suas organizações, a missão do COPPEAD é oferecer a melhor oportunidade de avanço de carreira para executivos ou pesquisadores, que terão aprendizado em administração e negócios em um ambiente inovador e de excelência, utilizando a combinação única de fatores existentes no Brasil: ambiente verdadeiramente multicultural e democrático, experiências bem-sucedidas de inclusão social e de gestão de recursos escassos perante incertezas externas.

VISÃO: Ser a primeira opção dos alunos que desejem estudar administração e negócios no Brasil.

VALORES: Integridade, excelência e contribuição para o país.”

4.2.3 Razões para a internacionalização

As razões para a internacionalização, no contexto da UFRJ, podem ser identificadas na graduação e na pós-graduação. No que diz respeito à pós-graduação e aos professores da universidade, a principal razão é a qualificação profissional e possibilidade de publicações no exterior, que são ações que partem de maneira individual de cada pessoa. De acordo com o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Da ótica dos professores, a principal razão é a questão da qualificação e ter um diferencial na sua formação, seja no caso de alguma formação, ou seja no caso do professor e suas pesquisas, ter condições de publicar depois no exterior. Acho que é uma motivação muito grande. Você fala, qual é a motivação para um professor se envolver com outros professores estrangeiros? É ter publicação internacional. Você vê, por exemplo, os professores que já tem essa ação sendo posta em prática, está conseguindo publicar internacionalmente. Quem fica só aqui, tem muito mais dificuldades, quase não consegue publicar em periódicos internacionais. Essas decisões são individuais, ele que decide se vai querer ir por esse caminho ou não. Para os alunos, tem muito a questão da língua, pois quando você se aperfeiçoa em uma língua estrangeira, é valorizado no mercado de trabalho.”

Esse convívio internacional, para a UFRJ, é visto como uma cultura peculiar da cidade do Rio de Janeiro, cidade em que o campus principal da universidade é situado. Por ser uma cidade turística, é comum que vários estrangeiros visitem a cidade durante todo o ano. Essa realidade é levada para dentro da universidade, pois o fato da cidade possuir visibilidade internacional chama a atenção de alunos de diversas partes do mundo. Segundo o Coordenador do Programa de Pós-

graduação, a abordagem da internacionalização tem aumentado muito na universidade nos últimos anos devido à busca por melhores posições nos *rankings* internacionais:

“Também tem isso, que é a característica aqui da cidade do Rio. Recebe muita gente, do mundo todo, durante todo o ano, e sempre tem procura por alunos. Então, faz parte da nossa cultura essa questão do convívio internacional. Isso é uma coisa natural. (...) E tem aumentado muito, eu vejo assim, que é um efeito que é institucional. Eu vejo muito aqui na UFRJ, é institucional, vem de cima, da instituição e de alguns anos para cá, a UFRJ tem se preocupado muito em se posicionar melhor no *ranking* das melhores universidades. (...) Contamos todos esses quesitos de internacionalização, pesquisa, pacto internacional. Existe uma relação muito grande, que eu vejo hoje, das reitorias, pró-reitorias, em cada vez mais ir subindo posições, e uma coisa que é avaliada é a internacionalização; então, o discurso é muito difícil que alguém vá contra. O que eu vejo, na verdade, é que superar as dificuldades é um fator complicador desse processo de internacionalização.”

Um ponto constantemente citado como razão para a Internacionalização de Ensino Superior, principalmente para a pós-graduação, é a possibilidade de parcerias para a realização de pesquisas internacionais, contribuindo, assim, para o avanço do conhecimento na área. Para o Representante do SCRI:

“Tem muitos fatores que contribuem para as razões da IES se internacionalizar, primeiro é o próprio avanço da pesquisa. Muitas áreas dependem da interlocução com pessoas, com profissionais que estão trabalhando naquela mesma área em outros lugares. Às vezes, essa interlocução é informal, mas quando exige uma formalidade, quando exige uma transferência de conhecimento patenteadado, quando existe a diferença de pessoal, de cérebros indo de um lado para o outro, professores indo para cá, pesquisadores indo para lá; ele acaba sendo formalizado. Isso também é internacionalização, na verdade, a própria relação informal entre os pesquisadores no âmbito internacional já seria, mas não conseguimos ver isso, não conseguimos mensurar isso. Eu acho que a própria demanda da pesquisa é um fator que contribui, mas tem que se considerar também a forma, a metodologia de avaliação dos programas de pós-graduação, que influencia. Porque a avaliação da CAPES interfere no número de bolsas disponíveis, no financiamento que o programa de pós vem a receber. Então, quanto mais internacionalizada, melhor, ainda que seja uma internacionalização desse tipo, meio crítica, quanto mais, melhor.”

No cenário interno da IES, é notável aquilo que está relacionado ao intercâmbio de alunos, pois é o que mais movimenta o setor, e o que é mais buscado pelos alunos. Os alunos têm interesse por isso, e até pressionam a universidade, pois sabem que é uma forma de agregar valor ao seu currículo. Em uma visão institucional, a maior motivação continua sendo um melhor posicionamento nos *rankings* internacionais,

pois há a motivação de que melhores posições nos *rankings* são capazes de resultar em melhorias à universidade. Ainda na opinião do Representante do SCRI:

“Eu acho que tem também muita pressão por parte dos alunos. Os alunos querem sair, querem fazer intercâmbio, porque eles interpretam isso como uma melhoria no seu currículo, como uma forma de agregar valor à sua formação acadêmica, ao seu próprio currículo mesmo, uma expectativa salarial mais alta depois, como forma de aprender uma língua estrangeira, então eu acho que tem esses fatores. Além dos próprios fatores institucionais, para nós, por exemplo, internacionalizar é melhorar, é subir no *ranking* internacional, subir no *ranking* internacional do QS. No caso do *ranking* internacional, só 10% da nota está relacionada estritamente à internacionalização, mas, ainda assim, 10% é bastante. Se conseguíssemos melhorar 10% da nossa nota, conseguiríamos subir nesse *ranking*. Mas obviamente, temos uma outra visão, (...) temos uma visão bastante humana da questão, como agregar valor, como melhorar a nossa instituição? Como trazer novas facetas ao diálogo que já está estabelecido na nossa comunidade? Isso é muito importante para nós, em uma perspectiva de tirar as fronteiras que entravam o nosso crescimento, que entravam o desenvolvimento mesmo dos nossos alunos na nossa comunidade acadêmica.”

4.2.4 Ações de internacionalização

Quanto às ações internacionais da UFRJ, constantemente, são firmados convênios para parcerias. Geralmente, esses convênios são iniciados pelos professores, que encaminham para o SCRI o interesse pela regularização do convênio. Para o Representante do SCRI:

“Eles vêm aqui, pedem para fecharmos convênio. Geralmente, quando volta de congresso, o professor vem aqui e fala que gostaria de fechar convênio com uma universidade, pois tem uma linha de pesquisa muito parecida, queria trocar alguns alunos, ou então queria ter uma co-orientação, por exemplo, eu e um outro professor vamos co-orientar um aluno x lá na Espanha. Então, vamos e fechamos o convênio com essa universidade. Em geral, marcamos uma reunião com eles, nem que converse só por e-mail ou então pelo *Skype*, e depois fazemos o convênio, para também avaliar qual é a possibilidade daquela universidade contribuir para a nossa internacionalização como um todo, não só para aquela unidade que requereu o fechamento daquele convênio.”

A procura pela internacionalização na IES é percebida tanto por parte dos alunos quanto pelos professores. Porém, a influência maior é exercida pelos professores, dada a abertura que eles têm para procurar a reitoria e fazer solicitações de convênios. Um fator que influencia também está no fato dos professores se sentirem

parte da instituição e almejam o seu desenvolvimento. Na percepção do Representante do SCRI:

“Aqui, acho que temos a procura de alunos e professores. Muito mais professor, de fato, porque o professor não tem o empecilho que o aluno tem quando ele chega aqui na reitoria. O professor faz parte da instituição, ele se sente parte da instituição, pelo menos é o que eu vejo, ele se sente parte integrante, e ele vê que o trabalho dele realmente é refletido no nome da instituição, mas o aluno não sente isso. O aluno tem o prazo, e o aluno tem diversas outras atividades. Claro, o professor também tem, mas o professor trabalha, no final das contas, para melhorar a sua instituição. Então quando ele vem aqui, ele já entra direto na reitoria, conhece as pessoas. Já o aluno, não entra, ele para ali, pede informação. É mais difícil o aluno vir e pedir para fecharmos o convênio, mas já tivemos alguns casos”

De fato, no que tange à graduação, a principal ação é o intercâmbio, pois para os professores e alunos de pós-graduação, as ações são mais robustas. Na opinião do professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Dos alunos, a principal ação é o intercâmbio mesmo. O aluno vem de outro país aqui para estudar, algum aluno daqui sai e vai lá estudar. Então, é mais o intercâmbio, de ter experiência, de uma nova língua, uma nova cultura, ter um diferencial profissional depois. Então, os objetivos acabam sendo diferentes de professor e de aluno.”

Para a pós-graduação e para os professores, a internacionalização é essencial para o desenvolvimento de pesquisas. Isso já está presente no campus da universidade, pois eles percebem que a pesquisa realizada é globalizada e que os seus resultados podem trazer benefícios para diversos países, não só para o Brasil. Para o Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Essa realização de pesquisas é fundamental: você produz tecnologia em parceria com outros países, você dá uma coisa e recebe outra em troca. (...) Então, isso é muito forte no campus principal da UFRJ, e isso sim, a questão da internacionalização é algo natural, é quase que natural, não está criando tecnologia para resolver um problema só do Brasil, eu acho que é global, são discussões globais.”

Atualmente, na universidade, não existe uma política explícita de internacionalização, mas é possível perceber essas ações realizadas. Na opinião do professor Chefe de Departamento, não existe uma política de internacionalização, porque as ações são pessoais. Dessa forma, cada pessoa cria o seu interesse e busca meios para desenvolver as ações: “Atualmente, não existe uma política de

internacionalização, não existe nada oficial. (...) Posso dizer para você que a política não existe, as ações são muito pessoais, mas não existe uma política.”

No âmbito do COPPEAD, em que os cursos se restringem à pós-graduação, essa questão de desenvolvimento de pesquisas é bem consolidada. Para tanto, diversas parcerias foram realizadas com empresas para o seu “Programa de Cátedras”, para desenvolvimento de pesquisas em temas específicos, além das diversas parcerias com escolas de Administração por todo o mundo. Segundo o COPPEAD:

“O corpo docente e de pesquisadores do instituto está ativamente engajado em pesquisas e produção científica. Algumas linhas de pesquisa desenvolvidas contam com o apoio de órgãos de fomento e da iniciativa privada, por meio do programa de cátedras, e são organizadas em Centros e Núcleos de Pesquisa, como: Comportamento do Consumidor (Cátedra da L’Oréal e Cátedra Fiat); Gestão de Serviços de Saúde (Cátedra Amil); Internacionalização de Empresas; Logística (Cátedra Ipiranga); Mídias Digitais (Cátedra Organizações Globo); e Estratégia e Crescimento Organizacional (Cátedra Visagio).”

Esse programa de Cátedras implantado pelo COPPEAD, não é muito comum no Brasil, ao contrário do cenário encontrado nas universidades americanas e europeias, em que esse programa já é utilizado. Esses programas, chamados também de “*chair*”, com pequenas variações, consistem no financiamento, via doação por empresas, de atividades de ensino e pesquisa em universidades de renome, em áreas consideradas relevantes para as suas atividades. Então, o COPPEAD foi, no Brasil, uma das instituições pioneiras na montagem deste tipo de programa, por meio da criação da “Cátedra Banco de Boston de Política de Negócios” em 1984, seguida pela “Cátedra Mesbla de Varejo” e pela “Cátedra Souza Cruz de Estratégia Internacional”. De acordo com o COPPEAD:

“Os objetivos desse programa são, de maneira geral, a realização de um amplo programa com linhas de pesquisa na área específica da Cátedra, as quais permitem investigar, refletir e compreender as tendências, cenários e transformações no mercado. Todo o processo de investigação traduz-se na gestão desse conhecimento por meio do oferecimento de disciplinas nos cursos, dentro dessa mesma área de interesse, seja fortalecendo a formação gerencial com qualificação especializada, seja compartilhando este saber com toda a sociedade com as suas publicações.”

O instituto desenvolve de maneira ativa algumas ações com suas parceiras estrangeiras, como: “o MBA Internacional com duração de 14 meses em tempo

integral, em parceria com a *Robinson School of Business* da *Georgia State University* (nos Estados Unidos), e o IAE – *Institut d'Administration d'Enterprises* da *Sorbonne* (na França). Também possui Projetos Multiculturais em conjunto com a *University of San Diego* (EUA) e a *Universidad ORT* (Uruguai) para o desenvolvimento de projetos de consultoria empresarial por equipes de alunos de mestrado das três instituições. Possui parcerias em curso de Mestrado com a *University of San Diego* na área de Governança Corporativa. *Executive MBA Consortium*, convênio com as universidades de Bologna, Flórida e a *MIR Business* de Moscou. Possui também convênios com conceituadas escolas de Administração da França (Audencia Nantes, Reims e Rouen), em que consiste na complementação de 150 horas de créditos, a serem realizados em 6 semanas, para que os formandos no MBA Executivo possam obter o título de *International Master in Business Administration*.”

Com relação às parcerias internacionais e ao intercâmbio, o COPPEAD possui parceiras distribuídas por todo o mundo (Figura 17). As IES parceiras são:

ÁFRICA DO SUL - GSB, CAPE TOWN UNIVERSITY

ALEMANHA - EBS - European Business School, Int'l Univ. School Reichartshausen

ALEMANHA - WHU - Otto Beisheim School of Management

AUSTRÁLIA - University of Sidney

BRASIL - Coppead

CANADÁ - Faculté des Sciences de l'Administration - University Laval

CHINA - ANTAI College of Economics and Management - Shanghai Jiao Tong University

CHINA - CEIBS - China Europe Int'l Business School

CHINA - Shandong Economic University

COLÔMBIA - UNIANDÉS - Universidad de los Andes - Facultad de Administracion

CORÉIA DO SUL - Graduate School of Business, Seoul National University

CROÁCIA/ZAGREB - School of Economics and Management

DINAMARCACBS - Copenhagen Business School

EMIRADOS ÁRABES - IMT - Institute of Management Technology

ESPANHA - Instituto de Empresa Business School

ESTADOS UNIDOS - Anderson School of Management - University of California (UCLA)

ESTADOS UNIDOS - KELLOGG \School of Management, Northwestern University

ESTADOS UNIDOS - Moore School of Business, University of South Carolina

ESTADOS UNIDOS - Thunderbird School of Global Management

ESTADOS UNIDOS - University of San Diego

ESTADOS UNIDOS - WHARTON, The W. School of the University of Pennsylvania

FRANÇA - Audencia-Nantes School of Business

FRANÇA - EDHEC Business School

FRANÇA - EM-LYON École de Management

FRANÇA - ESSEC Business School

FRANÇA - REIMS Management School

FRANÇA - ROUEN Business School

HOLANDA - RSM - Rotterdam School of Management

ÍNDIA - IILM - Institute for Higher Education

ÍNDIA - IIM - Indian Institute of Management

ÍNDIA - IMT - Institute of Management Technology

IRLANDA - SMURFIT Business School

ITÁLIA - Università Commerciale Luigi BOCCONI

MÉXICO - IPADE Business School II

MÉXICO - ITAM - Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico

PORTUGAL - Universidade Católica Portuguesa - CLSBE

PORTUGAL - Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia

RÚSSIA - Graduate School of Management, St. Petersburg University

VENEZUELA - IESA - Instituto de Estudios Superiores de Administración

Figura 17 - Localização das IES parceiras do COPPEAD.
Fonte: COPPEAD (2013).

O COPPEAD integra um programa chamado “Construindo Empreendimentos na América Latina - *BVLA (Building Ventures in Latin America)*”. Segundo a escola:

“É um programa de educação executiva projetado com o intuito de preparar os alunos para construir e desenvolver negócios de sucesso, nas mudanças de mercado atuais. O Programa foi iniciado em 2005, por Harvard e sete instituições parceiras brasileiras. Hoje, conta com cinco instituições brasileiras (COPPEAD, FEA-USP, FDC-Fundação Dom Cabral, INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, e o Instituto Endeavor – Instituto Empreender Endeavor). O programa é realizado a cada dois anos, durante uma semana, e geralmente acontece em São Paulo, com a participação de professores de Harvard, do COPPEAD e outros parceiros brasileiros.”

4.2.5 Modelo organizacional e mudança organizacional

Na visão de modelo organizacional e mudança organizacional, como já citado anteriormente, a universidade possui o SCRI, setor responsável pelo gerenciamento de algumas ações de internacionalização da universidade em geral. Existe uma carga excessiva de trabalho da seção, porque praticamente a internacionalização de todas as unidades está concentrada nela. Essas unidades, muitas vezes, dependem totalmente do trabalho desenvolvido pelo SCRI, pois é muito burocrática a aprovação da criação de escritórios internacionais individuais para cada unidade. Na opinião do Representante do SCRI:

“Todos somos empenhados, mas temos um nível de trabalho absurdo, uma carga muito excessiva, são todas as unidades centralizadas aqui. Na graduação, temos mais de 45.000 alunos, na pós-graduação, temos quase 15.000. É um número muito grande de alunos, fora o número de professores, cursos de pós-graduação. Já atingimos 100 cursos de pós-graduação, e cada curso desse, na verdade, precisa se internacionalizar para aumentar a nota dela na Capes. Então é assim, é uma demanda muito grande, hoje temos três pessoas no setor de relações internacionais, e aí no setor de intercâmbio tem outras três, e nos convênios tem duas. É muito pouco para um universo absurdamente superior, muito maior.”

A FACC (Figura 18) não possui um escritório próprio de relações internacionais, sendo que ela também se utiliza do trabalho centralizado realizado pela SCRI. Na opinião do professor Coordenador do Programa de Pós-graduação, a FACC não possui o seu próprio escritório porque é um processo complicado, uma vez que é necessário solicitar recursos financeiros e pessoas. Diante disso, a faculdade utiliza-

se do trabalho do SCRI para, principalmente, reduzir os custos inerentes do processo:

“A FACC não tem um escritório próprio para a internacionalização da faculdade. Na minha percepção, do ponto de vista da faculdade, o que tem hoje é a utilização da estrutura que a UFRJ tem na sua reitoria para as relações internacionais. (...) Então, hoje, se usa muito essa estrutura da universidade, porque você criar isso dentro da unidade é complicado, porque você precisa ter recursos, precisa ter pessoas, e se a instituição já tem, você acaba utilizando essa estrutura da instituição até para diminuir o custo. Se você tem um na instituição fazendo para vários, é melhor do que se ter vários fazendo isoladamente. Por isso, para a criação do escritório na faculdade, é um tanto complicado porque tem que passar por várias aprovações, como aprovação de verba e realocação e contratação de pessoal, por isso que a tendência é você fazer isso centralizado, porque você tem uma maior quantidade de recursos. (...) Realmente, essa lógica de centralizar faz sentido, por essa questão de limitação de recursos.”

Figura 18 - Prédio em que está localizada a FACC/UFRJ.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Como já citado anteriormente, é um tanto burocrático para conseguir aprovação para a criação de um escritório internacional na faculdade, mas ainda sim é possível, desde que aprovado pelos Colegiados. Mesmo que, atualmente, ainda não seja possível a sua criação, a faculdade tem a intenção de criar o seu próprio escritório. Segundo o professor Chefe de Departamento:

“Quanto à criação de um escritório, não digo que a questão internacional ficará focada na reitoria, mas na faculdade, não no nível de departamento, que é uma célula, mas em um nível de diretoria. Teoricamente sim, a faculdade pode criar um escritório internacional na estrutura dela, só depende do nosso colegiado, que é a chamada congregação, e que seja feita uma proposta, e que seja aceita essa proposta.”

Diferentemente da FACC, o COPPEAD possui o seu próprio escritório de relações internacionais, de acordo com o Coordenador do Programa de Pós-graduação: “no Instituto COPPEAD, eles têm uma estrutura própria para isso, e que eu vejo que funciona muito bem.” Igualmente, acrescenta o Representante do SCRI: “O COPPEAD tem o seu escritório específico de relações internacionais. É classificado como uma das cem melhores escolas de Administração do mundo.”

O COPPEAD é uma escola tradicional no oferecimento de cursos na área de negócios, oferece cursos de Mestrado, Doutorado e Especialização, além de outros cursos *In-company*. De acordo com a escola: “O Instituto COPPEAD foi fundado em 1973, formou mais de sete mil gestores, mil e trezentos mestres, e sessenta doutores em seus programas de pós-graduação.”

Possui um Corpo Diretivo composto por professores doutores que ocupam as seguintes funções: Diretor, Vice-diretor de Educação Executiva, Vice-diretor de Relações Internacionais, Coordenador de Pesquisa, Superintendente Administrativo, Coordenador de Mestrado e Coordenador de Doutorado. Contudo, a característica do COPPEAD que a fortalece como escola de negócios e estreita a sua relação com empresas, talvez seja a participação de seu Conselho Consultivo (Quadro 8) composto por profissionais de diversos setores, com grande experiência na área de negócios. Segundo o COPPEAD: “O Conselho estabelece o elo entre o mundo acadêmico e o empresarial”. Assim, o seu Conselho Consultivo é composto da seguinte maneira:

Agrícola Bethlem	Professor Emérito do COPPEAD e da UFRJ
Alberto Whitaker	Integra a Diretoria do MASP
Fersen Lambranco	Co-Ceo da GP <i>Investments</i>
Francisco Costa e Silva	Cumprir Mandato no Conselho de Administração da Cielo S. A.
Jaime Alonso Gómez	<i>Former dean Graduate School of Business Administration and Leadership (EGADE)</i>
Jorge Nóbrega	Vice-Presidente Executivo das Organizações Globo
Kenneth G. Herd	Diretor Geral do Centro de Pesquisas Global da GE do Brasil
Leila Lória	Diretora de Relações Institucionais e Desenvolvimento de Negócios da Telefonica do Brasil
Leyla Nascimento	Sócia e Diretora Executiva do Instituto Capacitare
Paolo Pigorini	<i>Managing Partner da Booz & Company na América do Sul</i>
Odete Freitas	CEO do Grupo Amil

Quadro 8 - Conselho consultivo do COPPEAD.
Fonte: COPPEAD (2013).

4.2.6 Inovação curricular

No âmbito da graduação, a inovação curricular pode estar relacionada ao oferecimento de disciplinas em inglês. No entanto, a criação de uma nova disciplina envolve diversas aprovações de diferentes alçadas, tornando o processo moroso. Quanto aos professores, de acordo com o Chefe de Departamento, não há qualquer problema em oferecer disciplinas em outra língua:

“Existe a possibilidade de oferecer disciplinas em inglês, o departamento atualmente é responsável pelo projeto pedagógico do curso. Esse projeto pode ser modificado, mas necessita de diversas aprovações. (...) Mas nós temos autonomia sim de modificar o projeto pedagógico. O problema é que não é tão fácil assim, porque como nós demandamos de uma série de aprovações de colegiados, a mudança de um projeto pedagógico, em média leva-se oito meses. A maioria do corpo docente hoje, tem uma boa fluência no inglês, então não teria problema para o oferecimento destas disciplinas.”

O maior motivo pela criação de disciplinas em outros idiomas é a presença, em todo semestre, de alunos estrangeiros em intercâmbio. Como a faculdade ainda não

oferece essas disciplinas, é ressaltada a importância do curso de português para estrangeiros oferecido pela UFRJ. O curso proporciona uma base para que esses alunos estrangeiros possam assistir às aulas nas salas normais, com alunos brasileiros. Ainda na opinião do professor Chefe de Departamento:

“Atualmente a internacionalização não é prioritária, mesmo tentando-se buscar uma nova confecção, uma nova estrutura de universidade. Temos pensado sim, inclusive essa foi uma proposta minha hoje, nós temos algumas disciplinas em outros idiomas, principalmente inglês e francês, mas mais em inglês, porque temos recebido muito aluno estrangeiro, principalmente da França. (...) Então, o que nós fazemos em relação à esses alunos estrangeiros, é dar um curso de português, para eles entenderem o mínimo das nossas classes, quando não chegam com o português muito bom, porque eles assistem aulas em português, junto com nossos demais alunos.”

Na pós-graduação, não há empecilhos, pois é possível criar disciplinas em inglês. Há a possibilidade que essas disciplinas sejam oferecidas por professores estrangeiros visitantes. Para o professor Coordenador do programa de pós-graduação: “No mestrado, a faculdade tem a possibilidade de inovar a grade curricular, de criar uma disciplina específica, cujo professor vai ser um professor visitante de fora. Então, temos essa liberdade de ter ações dessa natureza.”

Para o recebimento de professores visitantes, em cada semestre, a pró-reitoria de pós-graduação abre um edital. Na universidade em geral, de conhecimento do SCRI, são recebidos, em média, dez professores visitantes estrangeiros. Segundo o Representante do SCRI:

“Existe a possibilidade de receber professores visitantes e criar uma disciplina. Quem se ocupa disso não é o nosso escritório, é a pró-reitoria de pós-graduação, ela abre todo semestre um edital para professor visitante. Então, o professor daqui, junto com o potencial professor visitante, eles escrevem um projeto e submetem a esse edital, essa chamada pública da pró-reitoria de pós-graduação. Então, todo semestre temos, pelo menos, dez professores visitantes aqui na UFRJ.”

No COPPEAD, os seus programas inovadores e, principalmente, o MBA em tempo integral, como uma resposta à internacionalização fez com que esse programa passasse a se destacar, desde o ano de 2011, no *Financial Times Global MBA Ranking (Full-time MBA)*, um *ranking* da revista *Financial Times* que lista as cem melhores escolas de negócios. Em 2013, a escola ficou com a posição número 66,

sendo a única escola listada da América do Sul e uma, das duas, escolas listadas da América Latina.

4.2.7 Desenvolvimento da equipe

Na perspectiva da FACC, quando analisadas as ações para o desenvolvimento do corpo docente da faculdade, a internacionalização da própria faculdade, atualmente, não exerce influência. De acordo com o Chefe de Departamento, a maioria das pessoas que hoje são professores da faculdade, já tiveram uma formação internacional antes de passarem a fazer parte do corpo docente; por isso, atualmente, a internacionalização não influencia no desenvolvimento deles. O professor relata que esse desenvolvimento acontece de maneira isolada, por motivação da própria pessoa, mas não que a internacionalização da faculdade influencie de alguma forma:

“A internacionalização, atualmente, não influencia em nada no corpo docente. O meu corpo docente hoje, tem 70% dos professores que estudaram no exterior. Mas hoje, para o dia-a-dia, talvez alguns professores que não tenham fluência em outros idiomas, venham a fazer alguma fluência, algum curso desse tipo. É uma coisa isolada, eles têm essa formação, mas por si mesmos.”

Mesmo que não influencie na formação dos professores, a internacionalização influencia na realização de parcerias para o desenvolvimento de pesquisas. Conforme o professor Chefe de Departamento já havia citado, isso acontece de maneira isolada em cada professor. Assim, como as ações são particulares de cada pessoa, em alguns casos, o departamento ou a faculdade não ficam cientes, a não ser que o professor solicite algum tipo de afastamento, pois, nesse caso, ele precisa ter a autorização da sua unidade e do setor de recursos humanos da faculdade; ou no caso de alguma publicação internacional em alguma revista importante da sua área. Por isso, o resultado é que a faculdade é informada de maneira indireta. O mesmo acontece com o SCRI, que, frequentemente, fica sem receber esse tipo de informação. Segundo o Chefe de Departamento:

“Em relação aos professores, cada professor tem o seu conhecimento, a sua grade de convivência social internacional, e participa de alguns eventos. (...) Existem professores que viajam com frequência para laboratórios, mas nada

oficializado. Isso se faz em função do próprio professor. Diretamente eles não passam informações para o departamento, mas indiretamente sim, porque ele precisa pedir permissão para sair do país, se não estiver de férias. (...) Então, de uma certa maneira, indiretamente ele passa a informação.”

No que tange ao desenvolvimento de funcionários de apoio administrativo, não são realizadas ações para desenvolvimento desse pessoal como uma resposta à internacionalização. Como citado pelo Coordenador do programa de pós-graduação: “Desconheço treinamentos para pessoal de apoio administrativo relacionado à internacionalização. No âmbito da faculdade, na unidade específica, não, não tem.” Essa falta de investimento no pessoal administrativo, como por exemplo, o conhecimento em inglês para comunicação com alunos estrangeiros, é parcialmente suprida devido ao fato de que esses alunos estrangeiros vêm para o Brasil já sabendo o mínimo de português e, em alguns casos, existem funcionários que tem certo conhecimento em inglês, mas por iniciativa própria, e que ajudam nesse sentido. Para o professor Chefe de Departamento:

“A maioria dos alunos chega aqui falando um pouquinho de português, mas eu não tenho uma estrutura específica para atendimento de alunos estrangeiros. Eu tenho um ou outro técnico administrativo que fala bem inglês, então quando não tem um professor aqui ou alguma coisa desse tipo, esses funcionários entram no dia-a-dia para esse relacionamento. Mas eu não tenho esse apoio não.”

No âmbito do COPPEAD, como a internacionalização é mais ativa, influencia na formação do corpo docente, pois também recebe constantemente a visita de professores estrangeiros. Assim, o instituto utiliza isso como uma maneira de chamar a atenção dos alunos e potenciais alunos. De acordo com o COPPEAD:

“O corpo docente é formado por vinte e oito professores doutores, em horário integral e de dedicação exclusiva, com formação acadêmica na Europa, Estados Unidos, Canadá e Brasil. No momento, conta também com sete professores visitantes estrangeiros. Possui também professores em tempo parcial, com formação acadêmica em mestrado ou doutorado, com enquadramento de associado ou colaborador.”

4.2.8 Mobilidade estudantil

A mobilidade estudantil é realizada de maneira contínua na FACC, sendo considerada a principal ação de internacionalização. Na faculdade, os convênios e

documentações, o que é relacionado ao intercâmbio dos alunos, são realizados por meio do SCRI. Essa grande procura de alunos estrangeiros pelo intercâmbio no Brasil, na visão da faculdade, ocorre devido à visibilidade da educação superior do país no exterior, como uma oportunidade mercadológica por parte das IES estrangeiras, e não por parte da UFRJ, por ser uma universidade pública. Para o professor Chefe de Departamento:

“A principal ação aqui no departamento é, basicamente, o intercâmbio, hoje em dia sim. Todo o contato com as IES estrangeiras é feito pelo setor de convênios, que é o SCRI, que fica na Reitoria, mas nada impede de nós recebermos comissões de IES estrangeiras. (...) Não podemos esquecer que hoje o Brasil é um grande mercado, e estamos falando de mercado da educação de bilhões de dólares, principalmente no Brasil. Então, as IES estrangeiras estão com o olho aqui dentro. Então, muitos vêm hoje, não só com uma visão cultural, mas também com uma visão financeira. Não digo que a questão financeira é muito importante, mas para eles, estrangeiros, se tornou um mercado. Eu acredito dessa maneira, porque dado o mercado internacional, como vem se comportando principalmente na Europa e nos Estados Unidos, essa visão espontânea para o Brasil, eu não acredito muito, é uma visão mais voltada para o mercantilismo. Mas de qualquer maneira, quem vai lucrar é o Brasil.”

Além da procura de alunos estrangeiros em realizar intercâmbio na faculdade, existe o interesse de alunos da FACC em realizarem essa mobilidade para o exterior. Esses alunos, por serem alunos de graduação, basicamente assistem aulas, não realizam pesquisas, e os créditos dessas disciplinas cursadas no exterior podem ser aproveitados como disciplinas livres. Na opinião do Chefe de departamento:

“Sim, temos uma grande procura dos nossos alunos por intercâmbios. Eu acho que hoje, por período, diminuiu, diminuiu por uma série de outros fatores, inclusive financeiros, mas hoje nós temos em média, por período, dez a doze alunos. No intercâmbio, os alunos basicamente assistem aula, não realizam pesquisas, e em alguns casos, como no nosso projeto pedagógico, existem duas disciplinas de livre escolha. Essas disciplinas são aceitas como disciplinas de livre escolha, para aproveitar os créditos feitos no exterior.”

No âmbito da pós-graduação, o COPPEAD desenvolveu alguns programas acadêmicos que incluem a mobilidade estudantil. Esses programas abrangem desde que o aluno vá passar um período em alguma escola de negócios estrangeira de sua escolha, até o oferecimento de dupla diplomação (para o curso de MBA Executivo), em que o aluno recebe o diploma da escola aqui no Brasil e também da escola estrangeira. No que concerne à mobilidade intelectual, o COPPEAD é um dos

fundadores da “A Aliança Latino-Americana de Escolas de Negócios – ALADEN (*The Latin American Alliance of Business Schools*)”, que é uma parceria acadêmica em educação e desenvolvimento de gestão, para o desenvolvimento de pesquisas. Foi assinado em 2008, pelo COPPEAD - UFRJ (Brasil), EGADE - ITESM (México), UNIANDES (Colômbia), *Centrum Católica Graduate Business School* (Peru) e IESA (Venezuela). Todas essas IES são acreditadas internacionalmente.

Esse programa também contempla a mobilidade física dos estudantes, em que é organizada a “Semana de Estudos da América Latina - SLAE (*Latin American Study Week – SLAE*)”. Essa semana de estudos é incorporada ao programa de MBA em tempo integral, como uma disciplina formal com créditos e é oferecida a cada ano de forma rotativa entre as instituições integrantes da ALADEN. Possui um forte foco na aquisição de conhecimento, do contexto de negócios da América Latina, e inclui palestras, visitas a empresas e os aspectos culturais do país sede.

O Programa denominado “Prática Internacional (*INTERNATIONAL PRACTICUM*)” é uma semana de atividades entre alunos de graduação da Universidade de San Diego - USD (EUA), que trabalham em conjunto com os alunos de MBA do COPPEAD em projetos, de empresas brasileiras voltadas para os problemas atuais e importantes identificados por essas mesmas empresas. Os participantes são divididos em equipes mistas e a elas é atribuído um projeto. As equipes têm a chance de trabalhar juntas por alguns dias antes da reunião na sede da COPPEAD, onde podem trabalhar nos projetos por 4 dias e apresentam a sua conclusão, no quinto dia, para um conselho de professores da USD / COPPEAD e representantes da empresa. O curso acontece no mês de janeiro, e equivale a uma disciplina formal em créditos.

Quanto à dupla diplomação, o COPPEAD possui o programa de Duplo Diploma para o MBA Executivo (*Part-time*). Nesse programa, são disponibilizadas algumas vagas no ano, em três escolas de Administração da França, e o aluno pode escolher a escola em que irá estudar. O aluno deverá ficar até seis semanas nessa escola estrangeira, para o curso de 150 horas em aula. Depois, ele terá de 160 a 200 horas para realizar o projeto final, que pode ser realizado aqui no Brasil, mas com a orientação de um professor francês. Esse projeto deverá ser apresentado à escola

francesa e, se aprovado, o aluno receberá o diploma do COPPEAD e também da escola francesa. De acordo com o instituto:

O Programa de Duplo Diploma disponibiliza algumas vagas ao ano em três Escolas de Administração, na França, para o curso de MBA Executivo, e é critério do aluno a escolha da escola que irá estudar. Os participantes passam seis semanas (no máximo) na França, tendo 150 horas de aula, além de 160 a 200 horas de trabalho no projeto final, que pode ser feito após a volta do aluno para o Brasil, mas com a orientação de um professor francês. Os alunos têm um prazo para entregar esse projeto, que é no mês de dezembro do mesmo ano, sendo que ele deve ser apresentado para a Escola Francesa selecionada. Então, os alunos aprovados recebem também o certificado de MBA internacional da Escola de Negócios francesa selecionada. Na França, o COPPEAD tem acordos com as seguintes escolas: Audencia Nantes, Rouen e Reims.

O COPPEAD possui também outro programa, que é o Consórcio EMBA de Inovação de Negócios Globais. Esse consórcio é composto por escolas de Administração de diversos países e sua ideia é que o aluno escolha uma das escolas e, lá, ele irá fazer um módulo internacional com duração de 9 a 10 dias, com o intuito de enriquecer a educação executiva do aluno. Segundo o COPPEAD:

“Este consórcio é formado pelas seguintes escolas: (COPPEAD / Brasil, Champman BS / EUA, MIRBIS / Rússia, ALMA GS / Itália, Sabanci SM / Turquia, Chongqing / China e Stellenbosch BS / África do Sul) e é direcionado para os alunos de MBA Executivo. Tem a intenção de enriquecer a educação executiva dos alunos fazendo negócios em diferentes partes do mundo, com uma exposição em profundidade. Cada escola oferece, simultaneamente, um módulo internacional de nove a dez 10 dias, geralmente durante o segundo semestre de cada ano, e cada instituição reflete em uma área de especialização específica. Os alunos podem escolher o seu destino preferido de acordo com o sistema de licitação coordenado pelo consórcio.”

É disponibilizado pelo COPPEAD o Programa de MBA de Parceiros Globais (*The Global Partners MBA Program - GP MBA Program*). Nesse programa, que tem duração de 14 meses, o aluno cursará em três escolas diferentes, um período em cada, sendo que uma escola é localizada nos Estados Unidos, a segunda, na França, e a terceira é o COPPEAD, no Brasil. No período em que estão no Brasil, os alunos visitam empresas e fazem passeios culturais. Depois, eles passam duas semanas na China fazendo visitas a empresas. Conforme o CEPPEAD:

“A duração do programa Global Partners é de 14 meses, em tempo integral, do programa internacional de MBA, realizado pelas instituições: *Robinson School of Business* - GSU / EUA; IAE - Sorbonne / França; e, COPPEAD - UFRJ / Brasil. A proposta do curso é que o aluno estude no Colégio Robinson

of Business, em Atlanta (EUA), durante 26 semanas, no IAE - *Sorbonne Graduate Business School*, em Paris, durante 7 semanas, e no COPPEAD *Graduate School of Business*, no Rio de Janeiro durante 5 semanas. Enquanto estiverem no COPPEAD, os alunos cumprem 20 horas em disciplinas. O módulo realizado no Rio de Janeiro também inclui visitas a empresas e passeios culturais, e ocorre durante os meses de janeiro e fevereiro de cada ano. Além disso, os alunos passam duas semanas fazendo visitas a empresas na China.”

4.2.9 Benefícios, riscos e obstáculos

O principal benefício da Internacionalização de Ensino Superior, na ótica dos professores, é a possibilidade de participação em grupos de pesquisas internacionais, que podem resultar, então, em publicações internacionais. A internacionalização na pós-graduação é bastante consolidada, sendo essencial para o avanço da pesquisa e transmissão do conhecimento. É apontado pelo professor como um grande benefício, devido ao avanço do conhecimento e das próprias pesquisas. Para o Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“O que eu vejo, em relação a professores, a principal ação seria a participação em grupos de pesquisa, com o objetivo claro de uma publicação científica internacional. Com certeza, as pesquisas internacionais ajudam no desenvolvimento do avanço do conhecimento e no avanço das próprias pesquisas, principalmente na parte de pesquisa. (...) Essa é uma iniciativa bem interessante, que você tem uma coisa regular de participação de professores de fora e isso, naturalmente, acaba levando também os nossos professores para outros países. Então, eu acho que, na pós-graduação, isso está muito evidente, já está ficando muito mais estabelecida.”

Um obstáculo percebido na faculdade é que as ações realizadas pelos professores são efetuadas de maneira individualizada, em que cada um percebe uma oportunidade e tem uma motivação para isso. Talvez pela ausência de uma política, não se consegue reunir esforços para a criação de um ambiente internacional na faculdade e desenvolvimento de ações para o corpo docente como um todo. Na perspectiva do professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Um problema que eu vejo é que quando você vai em algumas IES, nessa área de administração, é mais para melhorar o seu currículo, conseguir um emprego, nesse lado. É bom? É bom, mas aí eu vejo que é um pouco limitado, as contribuições são mais individuais.”

Na faculdade, em geral, não são percebidas resistências, não existem pessoas que são contra a internacionalização. De certa forma, são percebidas algumas dificuldades por causa da mudança cultural. Para o Chefe de Departamento: “Se houver alguma resistência, é por parte cultural, e cultura você realmente não muda da noite para o dia, mas se houver, é uma coisa muito pequena. Não existe uma resistência, porque todos lucram, quer queira ou quer não, todos lucram.” Outra dificuldade, não devido aos envolvidos (professores, direção, alunos, etc), mas pelo fato da instituição ser uma escola de negócios vinculada a uma universidade federal, a limitação de recursos e de pessoal é uma realidade. Diante disso, para o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Resistência à internacionalização, isso não tem. O que tem é que é um processo difícil, complicado, isso custa dinheiro. Aí você tem essas dificuldades, ora a limitação de recursos, de pessoal, então limitações existem. Agora, contraposição, alguém contrário, isso não existe. É muito difícil que alguém levante a bandeira, e diga não vamos, isso não existe. Aqui, não tem isso.”

Outra limitação percebida é com relação à realização de intercâmbios para alunos de mestrado, porque o prazo para conclusão é curto e é uma exigência que deve ser cumprida. Já no doutorado, o prazo não é um impedimento, possibilitando aos alunos de doutorado a vivência internacional por meio do intercâmbio. De acordo com o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“Hoje eu acho que o que fica penalizado, no caso específico do mestrado, é o prazo. Você tem um prazo muito curto para fazer um curso, e a Capes exige que isso seja feito em um determinado prazo, e que no mestrado impede mais essa questão do intercâmbio. (...) Acaba dando mais certo no doutorado, porque no doutorado você tem um prazo maior, e é mais fácil concretizar uma participação internacional do aluno.”

Porém, no que concerne ao intercâmbio, um obstáculo é com relação ao custo para a realização de um intercâmbio. Mesmo que sejam oferecidas bolsas de auxílio, e que as universidades conveniadas não cobrem mensalidades, o custo para um aluno se manter no exterior é um custo alto. Isso faz com que, conseqüentemente, os alunos que possuem uma renda mais alta sejam privilegiados nesse ponto. Segundo o Chefe de Departamento:

“Não podemos deixar de levar em consideração que esses alunos que procuram intercâmbio, são alunos de uma classe social mais elevada. Ainda

que não paguem a anuidade das universidades, principalmente as europeias, se manter lá fora durante um período ou dois períodos, sai em média 1.000 ou 1.200 euros por mês, mais o custo da viagem, a manutenção do dia-a-dia, e dependendo do local, esse valor pode ser muito pouco ou muito alto. (...) Então, tem que ver nesse foco também.”

No desenvolvimento da internacionalização da universidade pode ser percebido outro obstáculo, que é a falta de engajamento das unidades nesse processo. Segundo o Representante da SCRI, por várias vezes é solicitada a participação dos diretores das unidades no desenvolvimento de algumas ações, como por exemplo, em reuniões com representantes de instituições parceiras, mas o envolvimento dos responsáveis pelas unidades ainda é baixo. Para o representante do SCRI:

“Em geral, eu não vejo uma pró-atividade muito grande das nossas unidades no processo, relativo ao processo de internacionalização. Temos até dificuldade, na verdade, de engajar as unidades acadêmicas no processo. (...) Por muitas vezes, recebemos visitas de universidades parceiras do exterior, e convidamos os diretores das unidades das áreas relacionadas. Mas o problema é que sempre pedimos isso, mas em geral eles não vão, e nem enviam um representante. Então, daí, conseguimos medir mais ou menos, mensurar o nível de engajamento deles no processo de internacionalização.”

Como apresentado nessa seção, a URFJ possui alguns obstáculos a serem superados para o melhor desenvolvimento do seu processo de internacionalização. Na percepção do SCRI, outro obstáculo para esse processo é a restrição orçamentária para este setor, impedindo que investimentos sejam feitos. A justificativa para essa dificuldade no levantamento de verbas, segundo o setor, é devido à inexistência de uma estratégia formal de internacionalização, que seja comum a todas as unidades. Nesse sentido, esforços estão sendo realizados para a formulação de tal estratégia. No ponto de vista do Representante do SCRI:

“Geralmente são as outras universidades que nos procuram, até por uma questão orçamentária mesmo, porque temos dificuldade de legitimar a nossa saída. Tem muita dificuldade para conseguir verba para investimento na área, por exemplo, como não temos uma estratégia definida, e que não é uma estratégia consensual, que inclua as unidades nessa tomada de decisão, temos que justificar tudo muito bem. Isso é um empecilho, esse é um dos motivos de querermos fazer uma estratégia. Se tivermos uma estratégia respaldada pelas unidades, pelos centros, vai ser muito mais fácil de fazer o nosso trabalho. (...) Mas, atualmente, é muito difícil conseguirmos formatar um projeto, uma proposta, encaminhar para a pró-reitoria de gestão, que, na verdade, tem duas reitorias que trabalham com gestão orçamentária, e eles darem o aval deles, porque acabamos legitimando muito em uma intenção. Às vezes fica como se fosse uma intenção pessoal, uma coisa personalista como: porque eu quero conhecer essa universidade, e quero fechar um

convênio com ela, mas por quê? Então não se encaixa em lugar nenhum, entendeu.”

4.2.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento

Na percepção da FACC é necessário realizar o monitoramento, revisão e realinhamento da sua internacionalização, mas, atualmente, não são realizadas ações para tanto. Para o Chefe de Departamento: “Um monitoramento por iniciativa da faculdade, não existe. Nós, aqui, simplesmente autorizamos a saída do aluno.” Na visão da faculdade, as creditações internacionais têm um papel importante para esse monitoramento e revisão, mas a obtenção de uma creditação é um passo difícil dentro de uma universidade federal. Para o professor Coordenador do Programa de Pós-graduação:

“As creditações, eu acho que são extremamente importantes (as creditações internacionais, porque é uma forma de cancelar a qualidade do curso. (...) Você consegue ver, por exemplo, pegando o caso do COPPEAD, um pouco isso que tem essas creditações, que ela tem avaliado, ela acaba tendo preocupações que outros não têm. Por exemplo, em alguns casos, eu vejo que a preocupação maior é com a CAPES, porque é um *stricto sensu* avaliado por um órgão do governo, e acabamos tendo mais preocupações em atender essa demanda. Quando você vai lá no COPPEAD, que tem essa visão ampla, ele não se preocupa só com os critérios da Capes, tem uma série de outros critérios de qualidade. Então eu acho válido, a tendência é que você acaba melhorando a escola, não acho ruim não. (...) Eu acho que o reflexo para os cursos, para os professores, e para os alunos, acaba sendo positivo. A tendência é melhorar a qualidade e visibilidade.”

Nessa mesma linha, o Chefe de departamento aponta que as IES parceiras estrangeiras são avaliadas antes da realização do convênio para garantir a sua qualidade. Para a FACC é de fundamental importância essas creditações internacionais, mas no ponto de vista do professor, antes de revisar creditações com foco internacional, é necessário que, antes disso, a faculdade tenha uma boa avaliação no cenário nacional.

“Os convênios feitos com a UFRJ são feitos todos dentro do SCRI, nós aqui não temos como verificarmos as creditações, mas acredito que o SCRI tenha esse filtro, ele não fecha convênio com qualquer e toda instituição. (...) Acredito que lá tenha, sim, um histórico, um filtro melhor. Para a FACC, ter uma creditação internacional é de fundamental importância, mas é mais complicado, porque você tem que se tornar, antes de você ter uma creditação internacional, isso é no meu ponto de vista, você tem que ter uma creditação nacional, tem que ser um polo, embora o nosso curso aqui não

seja um curso ruim, somos considerados o terceiro melhor curso há três anos, perdemos da USP, UFMG, e depois somos nós. Mas mesmo assim, nós temos uma série de deficiências que ainda precisam ser aparadas, tratadas, para nós tentarmos uma coisa mais ousada em relação ao nível internacional.”

No caso do COPPEAD, o monitoramento e revisão da sua internacionalização não são realizados juntamente ao SCRI. Como a escola possui o seu próprio escritório, ele fica encarregado por realizar esse monitoramento. Para o representante do SCRI:

“A COPPEAD, que é de administração, tem um nível de excelência muito diferente das outras unidades aqui. É muito raro você chegar em unidade que todos os cursos de pós-graduação têm nota 6 ou 7 na CAPES. É esse o caso da COPE (de Engenharia) e da COPPEAD. Então a COPPEAD tem um escritório próprio de relações internacionais. Mas é um processo que praticamente tangencia a reitoria, porque eles têm uma estrutura organizacional diversa da nossa, muito mais aparelhada até para promover a internacionalização dentro deles mesmos.”

Para o monitoramento da qualidade dos serviços oferecidos e da qualidade do seu processo de internacionalização, o COPPEAD possui algumas certificações internacionais, além de ser associado a agências acreditadoras internacionais, como uma ferramenta para esse processo de revisão da internacionalização. De acordo com o COPPEAD:

“É certificado, desde 2006, com o selo EQUIS (*European Quality Improvement System*), que é fornecido a instituições de ensino em Administração e gestão de negócios que, comprovadamente, atendam aos padrões de internacionais de qualidade estabelecidos pela EFMD. Também é certificado pelo Sistema de Acreditação da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).”

4.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS/UFMG – FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE/UFMG

4.3.1 Contexto e abordagem da internacionalização

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) conta com uma diretoria, a Diretoria de Relações Internacionais – DRI (Figura 19) para o gerenciamento de suas ações de internacionalização seja na realização de convênios, organização de eventos ou documentações relacionadas a intercâmbios. A Internacionalização é valorizada na instituição e a DRI desempenha um papel importante para a IES.

Figura 19 - Prédio da Reitoria da UFMG, local da Diretoria de Relações Internacionais – DRI.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Para a Assessora de Relações Internacionais da DRI, a vivência de uma experiência internacional é essencial para a formação das pessoas, seja pelos conhecimentos adquiridos em aula, ou pela experiência adquirida por conviver com pessoas, culturas ou situações diferentes. Por meio do intercâmbio, essa experiência pode ser adquirida:

”Eu avalio a Internacionalização de Ensino de forma muito positiva, porque só a experiência de se morar fora, é importante pelo aspecto cultural e humanístico também. Eu acho que, quando conhecemos culturas diferentes, mas sem dar um valor a isso, se elas são melhores ou piores, passamos a entender um pouco mais da diversidade humana em termos políticos, em termos religiosos. Então, eu acho que é um crescimento pessoal que leva a um amadurecimento e, logicamente, que eu acho que isso interfere no profissional. Então, em termos de educação, a universidade tem um papel não só de passar conhecimentos, mas também de agir na formação. E formar não é só o professor em sala de aula passar os conhecimentos, é despertar

também no aluno certas competências, certas habilidades: como trabalhar em grupo, como trabalhar a sua criatividade, expor as suas ideias, saber colocar essas ideias ouvindo os outros e propondo. Então, é uma série de habilidades que vão fazer essa pessoa ser um profissional mais competente, e dessa forma, ter um papel na sociedade melhor no meu ponto de vista. E a internacionalização eu acho importante, não só do aluno ir para fora, como de ele conviver na sua universidade com alunos de fora. Então, são os dois sentidos que eu acho importante. Ele como aluno estrangeiro, por ele conhecer um novo ambiente, uma nova metodologia, uma nova abordagem, e com certeza, quando ele voltar, ele pode contribuir para a melhoria. E a universidade que recebe o nosso aluno, ela acaba também ganhando, enriquecendo essa diversidade, esse multiculturalismo, tanto que um dos pontos de internacionalização avaliados como uma universidade que é bem internacionalizada, é qual a porcentagem de alunos estrangeiros relacionado ao seu total.”

As pressões percebidas pela universidade para o seu processo de internacionalização não são apenas do contexto interno da universidade. O ambiente externo a ela também influencia nesse processo. Para a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“O ambiente externo à faculdade influencia a partir do momento que o aluno vem e ele não fica só aqui na universidade. Então, por exemplo, lógico que, nesse aspecto, as cidades turísticas têm uma vantagem. Por exemplo, se você vai no Rio de Janeiro, você ouve as pessoas falando inglês; se você vai para Ouro Preto, você ouve as pessoas falando inglês. São cidades que, naturalmente, recebem estrangeiros. Já aqui em Belo Horizonte um pouco menos, embora esteja crescendo a parte de negócios aqui. Então, eu acho que o estrangeiro vai se sentir mais confortável se ele pode entrar em um restaurante, conseguir se comunicar, entrar em uma loja e conseguir se comunicar, ser bem atendido; e isso eu acho que em algumas cidades, elas estão mais acostumadas, e outras menos. Então, já é uma coisa que a sociedade influencia.”

De certa forma, a universidade tenta facilitar o relacionamento dos intercambistas com a sociedade, buscando meios para consolidar esse relacionamento. Uma ação desenvolvida pela universidade foi a criação do programa “Bem-vindo”. Neste, são realizadas diversas atividades para o acolhimento dos alunos estrangeiros e, dentre essas, foi disponibilizada, por meio de uma rede social da internet, uma página para informar esses alunos sobre diversos eventos sociais que vão acontecer na cidade (Belo Horizonte). Outra forma de inclusão é por meio de um convênio realizado com a prefeitura da cidade. Nessa parceria, o aluno estrangeiro pode participar de um programa de estágio voluntário. Na opinião da professora Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Agora, podemos facilitar isso: por exemplo, temos um projeto aqui na UFMG, que foi iniciado pelos professores, e esse projeto se chama “Benvindo”, pelo Facebook. E lógico, pelo Facebook, as pessoas podem entrar a qualquer momento, de qualquer lugar, e sempre que tem algum show, de graça principalmente, como dança na “Praça do Papa” (em Belo Horizonte), o pessoal da Faculdade de Turismo, eles divulgam. Então, logicamente que eu acho que a sociedade influencia para fazer o estrangeiro se sentir melhor, e politicamente tem umas ações interessantes. Por exemplo, se eu não me engano, a prefeitura de Belo Horizonte tem um programa de estágio voluntário para os estrangeiros, e nós anunciamos, e se eles querem, eles têm esse trabalho voluntário, e eu acho que tudo isso faz a pessoa se sentir melhor.”

Na UFMG, a unidade estudada é a Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), escola de negócios que possui os departamentos de Ciências Administrativas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Demografia. A pós-graduação, especificamente na área de Administração, é coordenada pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) (Figura 20) e são oferecidos os cursos de Mestrado e Doutorado em Administração e outros cursos de especialização. No programa de pós-graduação em Administração e nos demais, a internacionalização está presente de maneira ativa e um indício disso é a nota que esses cursos possuem na avaliação da CAPES, pois para a CAPES, a qual inclui alguns critérios de internacionalização nas dimensões de notas mais altas. De acordo com o Diretor da faculdade:

“A Internacionalização de Ensino Superior na FACE está, em um estágio comparativo com as outras unidades da UFMG e talvez com as outras universidades federais do país, em um estágio que eu diria satisfatório. O indicador principal disso é que os cursos, nós temos 4 programas de pós-graduação *stricto sensu*: em Demografia (mestrado e doutorado); em Economia (mestrado e doutorado); e em Administração (mestrado e doutorado); e o mestrado em Ciências Contábeis. São programas diferentes, o mestrado e doutorado em Demografia, por exemplo, têm conceito 7 na Capes. Pelo que me consta, os cursos para cederem o conceito 7, requerem que eles comprovem que tenha um grau de internacionalização satisfatório. Essa é uma área importante na faculdade, e esse conceito 7 é um indicador bastante significativo de que há uma internacionalização e ela é efetiva, é um indicador que ocorre. O mestrado e doutorado em Administração tem conceito 6 na Capes. (...) Acho que esse conceito 6 é um indicador de que ele se encontra já em direção à consolidação de uma internacionalização, para, eventualmente, receber um conceito 7. O mestrado e doutorado em Economia têm conceito 5, mas as notícias que eu tenho é que existem bastantes atividades de intercâmbio e visitas técnicas internacionais, porque a autorização tem que passar pela diretoria, no departamento, e no programa de economia também.”

Figura 20 - Quadros informativos sobre o Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e o Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), expostos na FACE/UFMG.

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Na graduação em Administração, o intercâmbio de alunos acontece de forma natural. É realizado por meio do trabalho da DRI, com os convênios que essa diretoria possui e, em geral, a faculdade recebe alunos de IES dos Estados Unidos, Europa e da África. O convênio realizado com IES africanas tem um significado especial para a FACE, pois são alunos considerados carentes, de regiões que não possuem muitos recursos, e que vêm construir a sua formação no Brasil. Eles fazem todo o curso na faculdade e, após receberem o diploma, retornam ao seu país, levando o conhecimento adquirido aqui para lá aplicá-lo. Contudo, uma dificuldade percebida pela coordenadora do curso é que esses alunos, frequentemente, chegam ao Brasil com um conhecimento básico muito precário, o dificulta seu aprendizado. Segundo a Coordenadora do curso de graduação:

“Eu acho que a internacionalização está presente e, com certeza, sempre sinaliza algo em torno de melhor qualidade da formação dos alunos. Nós temos pelo menos dois tipos de ações em relação a essa questão dos alunos estrangeiros, tem aqueles que vêm através de convênios formais, enfim, lá da DRI, vêm das universidades europeias ou americanas. Mas nós recebemos alunos também da África, dos países de língua portuguesa. Com esses, eu acho, que tem um pouco, nem sei como eu diria isso, mas temos um pouco mais de dificuldade, porque eles chegam muito defasados, então nós temos alguns problemas nesse sentido. Mas eu acho que, de qualquer forma, é válido. Um obstáculo não é nem por causa da língua, mas sim do ensino que eles recebem em seu país de origem. Principalmente com as disciplinas da área de exatas, eles têm muitas dificuldades para acompanhar. Esses alunos vêm para a FACE para fazer o curso todo, não só alguns meses ou um período, é o curso todo.”

A Internacionalização de Ensino Superior, na percepção da FACE, acontece de maneira distinta na graduação e na pós-graduação. De maneira geral, tanto na graduação quanto na pós-graduação, na UFMG, essa abordagem internacional vem se fortalecendo devido ao empenho da DRI, por uma política de internacionalização da universidade. O apoio do Reitor da universidade foi essencial para esse avanço, além dos investimentos por parte do governo federal no oferecimento de bolsas. Conforme a professora Coordenadora do CEPEAD:

“Uma coisa é a política de internacionalização para a graduação, e outra é para a pós-graduação, são momentos diferentes, são políticas diferentes. Do ponto de vista da universidade, houve, nos últimos três ou quatro anos, uma mudança muito significativa das políticas em relação à questão da internacionalização. Talvez porque Minas Gerais seja um estado muito fechado, um estado que, historicamente, não tem muitos imigrantes, nós tínhamos muito poucos alunos estrangeiros na graduação, e a universidade também não estava voltada para esta questão da internacionalização. Não havia infraestrutura, a área de relações internacionais era muito pequena, com também uma infraestrutura muito modesta. (...) O atual Reitor, expressamente definiu isso como uma política importante para a universidade. A DRI também avançou muito, participando de uma série de projetos. Também a política do próprio governo federal com esse programa de mobilidade. (...) Então, tem mudado bastante e rapidamente nos últimos anos essa parte institucional.”

O aumento da visibilidade do Brasil perante outros países foi um fator essencial para o avanço da internacionalização na universidade. A imagem do país tem sido muito positiva no exterior, o que fez crescer o interesse por parcerias, desenvolvimento de pesquisas e realização de intercâmbios. Por parte dos alunos brasileiros, a preferência para intercâmbios e doutorado sanduíche é pela Europa e Canadá e, em geral, eles não têm interesse em buscar universidades da América do Sul. Para a Coordenadora do CEPEAD:

“O Brasil não é visto como um país que produz ciência de primeiro mundo. Em várias áreas pode ser o caso, mas em grandes linhas, o Brasil não se destaca, até então não se destacava. Pode ser que se destacava em uma outra coisa, mas não era um país que os alunos tinham grande interesse em vir aqui. Agora, nos dois ou três últimos anos, vemos que há uma mudança nisso, as pessoas estão mais interessadas no Brasil. O Brasil está crescendo, a imagem externa do Brasil está muito positiva. Eu tenho ido a vários lugares, estive recentemente na Espanha, na Argentina, e faz um mês que eu fui para a Colômbia. Então, a imagem do Brasil é muito positiva, que acaba influenciando muito, e nós temos pouquíssima interação com a América Latina, pois nós sempre estivemos voltados para a Europa e para os Estados Unidos. (...) Nós temos convênios com muitas universidades na América do Sul, mas quando o aluno da pós-graduação, por exemplo, está buscando um lugar para ele fazer doutorado sanduíche, o último lugar que ele pensa é na América do Sul. Ele quer ir para a Europa, para o Canadá, temos muitos alunos interessados no Canadá, e Estados Unidos, principalmente para a Europa.”

4.3.2 Estratégias de internacionalização

A internacionalização na UFMG pode ser vista como uma estratégia, mas não quer dizer que ela seja o ponto primordial, pois a universidade tem três funções principais, três pilares, que é o ensino, a pesquisa e a extensão. Para a universidade, a internacionalização vem a ser mais um desses pilares, por isso tornou-se uma prioridade, por estar presente nos três (ensino, pesquisa e extensão). Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Eu não acho que a internacionalização seja a prioridade, mas é uma das coisas importantes. A universidade se coloca como tendo três pilares: o ensino, a pesquisa, e extensão. Acho que a internacionalização está sendo mais um, ela não substitui os outros três, ela não é mais importante que os outros três, mas eu acho que ela está se colocando como tão importante quanto. Principalmente porque ela é “*trans*”, ela transita entre os três, na extensão, na pesquisa, e no ensino. Então, hoje eu acho que ela não é a prioridade, mas ela faz parte da prioridade. Ela faz parte destes pilares.”

A estratégia organizacional adotada pela universidade é a compreensão da internacionalização como uma política. Esta não ocorre somente internamente à UFMG, mas é influenciada, também, pelo amadurecimento das universidades brasileiras em geral (formação dos professores e investimentos realizados que estão trazendo reflexos agora), pela situação econômica atual do país, e pelos investimentos do governo federal para a internacionalização. Todos esses fatores

contribuem para o estabelecimento de uma política de internacionalização. Na opinião da Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“A política vem crescendo, eu acho que isso não está acontecendo só na minha universidade, acho que está acontecendo em todas as universidades. Ela cresce por vários motivos, primeiro pelo amadurecimento das nossas universidades, nós contamos hoje com universidades em que a maioria dos professores tem doutorado, e tem oportunidade de fazer o seu doutorado ou alguma parte do seu doutorado no exterior. Então, o corpo docente é muito internacionalizado, porque por um tempo foi investido nos professores, mais que em qualquer outro setor, e agora podemos investir nos alunos. Então, eu acho que, primeiro, o amadurecimento das universidades brasileiras por investimentos de décadas passadas, está refletindo agora. Segundo, a situação econômica da qual o Brasil se encontra, o Brasil está em uma situação relativamente boa. E terceiro, o próprio governo brasileiro está colocando, como prioritário em um dos seus programas a internacionalização, pelo programa Ciência sem fronteiras.”

A Internacionalização de Ensino Superior, para a UFMG, é percebida como uma resposta à internacionalização do país e a Reitoria atual respondeu a essas mudanças. A reitoria criou assessorias dentro da DRI para auxiliar no melhor desenvolvimento da internacionalização da faculdade como um todo e para o contato com as unidades a fim de promover a internacionalização. De acordo com a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Então, a atual reitoria respondeu à internacionalização do país, por isso se montou as assessorias aqui na DRI. Existe a assessoria de intercâmbio, a de convênio, que trabalham juntas com intercâmbio e convênio, porque é difícil você separar o que é intercâmbio e convênio. Existe também uma assessoria de comunicação, que refez a página do nosso site. Existe a assessoria de proficiência, que é uma professora de Letras, e ela que está trabalhando com a disciplina de “Inglês para fins acadêmicos”, ela que está trabalhando com o curso de “Português para língua estrangeira”. Também temos a assessoria do pessoal do Turismo, que é do receptivo, para receber melhor os alunos. Além dessas assessorias, como um tipo de ação, temos feito reuniões com a pró-reitoria de pós-graduação e com coordenadores de pós-graduação para incentivarem os seus cursos a oferecerem disciplinas em outras línguas, e não só português, e então disponibilizamos isso na internet e aí os alunos estrangeiros sabem que eles podem assistir algumas disciplinas em inglês. Outra coisa que fazemos é informar aos pesquisadores, oficializar a chegada de alunos estrangeiros, para que eles realizem estágios com esses pesquisadores. Para estágios em empresas, estamos trabalhando isso. Incentivamos moradias para esses alunos também, pedimos para as famílias se cadastrarem se quiserem receber alunos estrangeiros.”

O Comitê de Internacionalização da UFMG (Quadro 9) tendo em vista o avanço das atividades de internacionalização, passou por algumas mudanças e, a partir do mês de agosto de 2012, passou a ser composto por seis membros. O comitê é presidido

pelo Diretor de Relações Internacionais, e é integrado por dois docentes indicados pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), dois docentes indicados pelo Reitor e um discente indicado pelo CEPE, e todos possuem seus suplentes. Ao serem feitas essas indicações, foi levada em consideração a experiência dos docentes em atividades de intercâmbio e cooperação acadêmica internacional, além da preocupação em se selecionar professores de diversas áreas do conhecimento.

Nome	Posição
Prof. Dr. Eduardo Viana Vargas	Diretor de Relações Internacionais (Titular)
Prof. Dr. Nilo de Oliveira Nascimento	Diretor Adjunto (Suplente)
Prof. Dr. Arnaldo de Albuquerque Araújo	Prof. do Departamento de Ciências da Computação do Instituto de Ciências Exatas (Titular)
Prof. Dr. Ricardo Fabrino Mendonça	Prof. do Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia e Ciência Humanas (Suplente)
Prof. Dr. Cleonice de Carvalho Mota	Prof. do Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina (Titular)
Prof. Dr. Fernando Antônio Mencarelli	Prof. do Departamento de Fotografia, Teatro e Cinema da Escola das Belas Artes (Suplente)
Prof. Dr. Eduardo Fleury Mortimer	Prof. Faculdade de Educação (Titular)
Profa. Dra. Glória Regina Franco	Profa. Instituto de Ciências Biológicas (Suplente)
Prof. Dr. Marcos Pinotti Barbosa	Prof. Escola de Engenharia (Titular)
Profa. Dra. Heloísa Soares de Moura Costa	Profa. Instituto de Geociências (Suplente)

Quadro 9 - Membros do Comitê de Internacionalização da DRI/UFMG.

Fonte: DRI/UFMG (2013).

O papel do Comitê tem sido essencial e estratégico para a consolidação e ampliação da política de internacionalização da UFMG. Ele age como interlocutor entre a DRI e as unidades, analisa processos relacionados à internacionalização da universidade e emite parecer sobre o assunto. É responsável por discutir os critérios para a implementação do Fundo para Internacionalização, auxilia na divulgação de chamadas de projetos internacionais e de programas de intercâmbio e participa do acolhimento de missões estrangeiras na UFMG (DRI, 2013).

No âmbito da pós-graduação da FACE, o CEPEAD, a internacionalização é vista como uma política, uma estratégia para a melhoria da qualidade e avaliação do

programa. Como o programa de pós-graduação em Administração foi avaliado com nota 6 na última avaliação feita pela CAPES, e como uma nota com esse peso pede o desenvolvimento de ações significativas de internacionalização, essa abordagem internacional passou a ser priorizada pelo programa. Para a professora Coordenadora do CEPEAD:

“Na pós-graduação, a política de internacionalização de mestrados e doutorados, de programas, como o nosso programa, que é um programa que passou a ser um programa 6 no último triênio, passou a ser uma prioridade para nós, porque o que difere um programa 5 na Capes de um programa 6, é exatamente as estratégias de internacionalização e as estratégias de solidariedade que um programa 6 precisa ter. Então, um programa 6 precisa ter avanços muito significativos na questão de publicação externa, de participação em grupos de pesquisa internacionais, de receber professores estrangeiros para desenvolver atividades aqui (palestras, eventos com os alunos), na questão de doutorado sanduíche, do número de alunos do programa indo fazer doutorado sanduíche, e também na organização de eventos, na participação em organização de eventos internacionais, na participação de congressos, etc. Então, é uma série de pequenas atividades que, juntas, elas compõem o que chamaríamos da política de internacionalização do programa.”

A busca e a reserva de recursos para o desenvolvimento e implementação de ações duradouras são estratégias para a continuidade do processo de internacionalização do CEPEAD. A busca de recursos externos à universidade é importante para o desenvolvimento do processo, como recursos da CAPES e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Foi formulado um “Plano de trabalho” para os próximos três anos, que resulta em uma direção para os objetivos almejados. Conforme a Coordenadora do CEPEAD:

“No último ano, houve um recurso da CAPES e da FAPEMIG, que é a nossa agência de pesquisa aqui de Minas Gerais para os programas. O recurso chama-se Programa de Apoio aos Cursos Seis e Sete (PACSS), esse recurso da CAPES e da FAPEMIG, é exatamente para os programas consolidarem aqueles pontos que são os pontos mais importantes para eles, ou manterem a sua nota, ou buscarem uma nota maior no caso dos programas 6. Então, nós desenvolvemos todo um plano de trabalho para os próximos três anos, que já começou esse ano, é onde os professores estão propondo atividades, mas são atividades de caráter mais duradouro. (...) Então, essa é uma prioridade muito grande para um programa de pós-graduação com nota 6 e 7. (...) Esse ano então, nesse projeto, teremos a vinda de dez professores estrangeiros para o programa, desenvolvendo atividades aqui. Então, as coisas estão acontecendo, e faz parte de uma política da CAPES, que é inserir os pesquisadores brasileiros em uma comunidade internacional. Então, acho que isso está muito claro para a pós-graduação, está muito claro para os programas que tem avaliação boa na CAPES, e isso é fundamental para o programa manter essa pontuação.”

4.3.3 Razões para a internacionalização

As razões para a internacionalização podem ser relacionadas aos avanços no desenvolvimento do país para a sociedade brasileira devido à riqueza na troca de conhecimentos. Para a professora Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Não tenho dúvida de que a Internacionalização de Ensino auxilie no desenvolvimento econômico do país (...) Eu acho que a internacionalização é um dos, não é o único, mas é um excelente artifício, é um excelente instrumento de desenvolvimento. E não é pensar que tudo lá de fora é melhor, não, é pela troca, porque em muitos pontos nós somos muito bons, nós somos muito criativos, somos otimistas, então eu acho que faz bem.”

Nessa mesma linha, a razão para essa troca de experiências, conhecimentos e realização de pesquisas com IES do exterior, é vista pela faculdade como um meio para cumprir com o seu papel no âmbito do país, pelo possível retorno com avanços de tecnologias e competitividade. Esses são pontos que o Brasil ainda tem dificuldades para desenvolver sozinho, e muito ainda precisa ser feito para isso. Na opinião da Coordenadora do CEPEAD:

“Certamente, a internacionalização influencia no desenvolvimento do Brasil, mas o Brasil tem sérios problemas de competitividade, tem sérios problemas tecnológicos, de atualização tecnológica, tem sérios problemas de não desenvolvimento de pesquisas que gerem (nós estamos começando ainda com essa questão) a pesquisa que vai gerar patente depois, na apropriação desse conhecimento pela pesquisa. Teve bastante avanço nos últimos anos, mas essa é uma questão importantíssima. Então, o avanço do país depende, certamente, muito do que ele consegue gerar de patentes e de conhecimento aí para ser apropriado depois pela indústria. Se não tivermos isso, continuaremos infinitamente pagando royalties. Certamente que isso tem uma influencia no desenvolvimento econômico do país.”

A principal razão para a internacionalização, no âmbito da pós-graduação, é o desenvolvimento de pesquisas em conjunto para o avanço no conhecimento, e isso está presente na universidade. Por meio das pesquisas em conjunto, é possível obter novas metodologias, novos pontos de vista e adquirir soluções para problemas comuns com uma rapidez muito maior. Outra razão é a formação de recursos humanos de qualidade para troca de conhecimentos e experiências. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“As razões, em termos de pesquisa, como eu te falo, sempre teve. As pessoas, os grupos que se internacionalizaram, os grupos de pesquisa, eles

tiveram avanço nas metodologias científicas e na geração de conhecimento. Então, é uma relação direta, grupos fortes de pesquisa, aqueles que publicam em revistas conceituadas, que são chamados para fazer palestra no exterior, que são editores de revistas internacionais, ou fazem parte do corpo editorial dessas revistas. Ou seja, de pessoas que se destacaram e são reconhecidas no mundo, tiveram experiência na internacionalização indo para fora, e essas pessoas acabam sendo conhecidas, e os alunos delas acabam tendo mais oportunidades, a coisa só se multiplica. Então, em termos de pesquisa, ela é importante porque ajuda no conhecimento científico, na produção do conhecimento científico, e eu acho que é o papel da pesquisa, e é o papel da universidade que faz pesquisa. Em segundo lugar é a formação de recursos humanos, em termos de pesquisa, e com a internacionalização fazemos isso com uma qualidade muito melhor, e em um tempo menor.”

Ainda na visão da Assessora de Relações Internacionais da DRI, quando o ensino é da pós-graduação, já está envolvida a pesquisa. Quando é relacionado ao ensino de graduação, a principal razão é o desenvolvimento, a formação do aluno para se construir um profissional que consiga lidar com diversas situações. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Em relação ao ensino de graduação, o foco é no profissional mesmo, não necessariamente essas pessoas vão seguir a vida acadêmica e gerar conhecimento, mas atividades profissionais diferenciadas, de ponta mesmo. (...) Então, é normal mesmo que para o ensino, para a formação do aluno, em qualquer área nós podemos abrir a cabeça, trazer conhecimentos, trazer novidades, trazer metodologias. Às vezes temos ideias, mas não sabemos como empregá-las, então eu acho que isso se multiplica, se abre.”

O efeito da globalização também é uma razão para a internacionalização da faculdade. Como esse fenômeno é percebido por todos, os alunos e professores aceitam e participam da internacionalização da faculdade. Mesmo que ainda não exista uma política formal de internacionalização, as ações desenvolvidas para a graduação são centralizadas na DRI. De acordo com a Coordenadora de graduação:

“A principal razão da internacionalização na FACE, é pelo efeito da chamada globalização. O pessoal está com muito mais interface agora com outros países, e isso tem facilitado para essa internacionalização aqui na faculdade. Tanto os alunos quanto os professores aceitam muito bem essa situação, recebem muito bem o pessoal, participam bastante. (...) Não existe uma política de internacionalização da FACE, ela acontece vinculada a DRI.”

Essa globalização e a identificação que no ambiente acadêmico a comunidade é uma comunidade internacional, são razões para que na pós-graduação, as ações sejam internacionalizadas. Na percepção da coordenadora da pós-graduação, a Internacionalização de Ensino Superior chegou de uma maneira tardia na área de

Ciências sociais aplicadas, diferentemente da maneira como aconteceu em outras áreas, talvez porque a pós-graduação nessa área específica tenha se iniciado no Brasil de forma tardia também. Por isso, investimentos estão sendo realizados para que a Internacionalização de Ensino possa ser mais desenvolvida na pós-graduação da área de Administração. Segundo Coordenadora do CEPEAD:

“Sobre as razões, acho que é uma constatação óbvia de que há uma comunidade internacional e que o Brasil não pode ficar fora dela. Algumas áreas já estão, inclusive, mais avançadas, as áreas chamadas *hard sciences*. Porque na área de biológicas, saúde, na área de engenharia, e nas áreas tecnológicas, esse intercâmbio com outras comunidades já vem acontecendo há mais tempo porque é uma questão fundamental. Na nossa área, ciências sociais aplicadas, na área também de ciências humanas, essa questão demorou mais para chegar porque somos mais resistentes. (...) A área de administração, particularmente, é uma área relativamente nova no Brasil. Quer dizer, a pós-graduação no Brasil deslança na década de 90 na verdade, nos anos 80 são poucos ainda os cursos de pós-graduação em Administração e é na década de 90 que isso aumenta um pouco, mas é nos anos 2000 que há a grande explosão da área de administração. (...) Então, quer dizer, nesse contexto, a internacionalização surge até tardiamente, e hoje vemos alguns programas que avançaram nessa questão, há avanços que conhecemos, como o caso da USP, da Federal do Rio Grande do Sul também tem muitos avanços nessa área de internacionalização, mas como uma política da pós-graduação, de uma maneira mais geral, ela é bastante recente. Tudo está sendo feito ainda.”

A avaliação realizada pela CAPES é uma razão importante para a internacionalização da FACE, pois nessa avaliação são apontadas as ações relevantes para os programas, de acordo com a sua pontuação. Isso é, dessa forma, uma demanda externa à faculdade para o seu processo de internacionalização. Ainda conforme a professora Coordenadora do CEPEAD:

“Eu acho que no nosso caso da Administração, a demanda formal veio da CAPES, foi um padrão que foi estabelecido externamente (...) Então, essas ações de solidariedade e de internacionalização, estabelecidos pela CAPES, é que fazem a diferença de um programa 6. Eu creio que essa necessidade já existia, mas ela não era formalizada, ela não era explicitada, algumas universidades já haviam avançado mais em relação à isso por questões outras, por uma vocação, ou porque estavam localizadas em partes do país onde havia a questão da relação com os estrangeiros, como, o Sul do Brasil. (...) Essa demanda não estava colocada de uma maneira muito explícita, como uma exigência, hoje ela é uma exigência. (...) Eu acho que essa demanda que veio formalmente colocada pela CAPES, na nossa área, teve um papel importante.”

4.3.4 Ações de internacionalização

As principais ações de internacionalização, para a DRI, são a realização de convênios, participação em grupos de pesquisa internacionais, e o intercâmbio. Apesar de mediar essas ações, o controle que a DRI possui sobre a internacionalização não é totalmente correto com o que acontece, pois algumas ações são realizadas e não são informadas. A DRI está trabalhando para a documentação dessas ações e parcerias, pois isso influencia para a solicitação de financiamentos para pesquisas. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“As principais ações são o intercâmbio, grupos de pesquisa e realização de convênios. Na verdade, dizemos que a internacionalização da universidade é maior do que a oficial, porque, muitas vezes, os pesquisadores estão envolvidos com alguém do exterior, mas não está nada no papel, em termos de convênio. Só que é bom estar formalizado em forma de convênio, porque na hora que vamos justificar para financiamentos de pesquisa, pede-se essa oficialização. Então, existe a DRI, que vai trabalhar a oficialização dessas parcerias. (...) Então, para a pesquisa, é basicamente isso, fazemos essa oficialização, permitindo que haja o financiamento.”

A DRI realiza palestras para os alunos mostrando a importância da Internacionalização de Ensino Superior e quais são as oportunidades para eles. Eles trabalham organizando e realizando um processo operacional, de editais de seleção, de orientação aos alunos antes de viajarem, e de receber os alunos e seus relatórios quando retornam. Os intercâmbios são importantes nesse processo, e o investimento do governo federal com o programa “Ciências sem fronteiras” pode contribuir para o aumento de sua realização na faculdade. Conforme a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Internamente à universidade, é através da comunicação que vamos conseguir fazer as pessoas ficarem esclarecidas das oportunidades. Oficialmente, é através de palestras, através de editais, através da busca de financiamentos e logicamente, não prejudicando o aluno que saiu. De tal forma que, de uma forma organizada, de uma forma orientada, o que o aluno está fazendo lá fora seja validado aqui dentro. De alguma forma, como optativas, eletivas, dar valor às atividades que o aluno realizou. Depois que ele retorna, ele tem que fazer um relatório, ele tem o compromisso de multiplicar a experiência dele, ou seja, passar para os outros alunos a sua experiência, as coisas boas, as coisas que ele não gostou e, de uma certa forma, que muita gente possa sair ganhando com a saída dele. Então eu acho que isso é uma política da saída. E uma política da entrada, é estabelecer convênios, levar o nome da nossa universidade para outros lugares, mostrar que aqui tem ensino de qualidade e ter um bom receptivo,

ajudar esses alunos estrangeiros quando vêm, sobre onde vão morar, que matérias vão fazer. Então esse apoio eu acho que cabe à universidade.”

Na visão do Diretor da faculdade:

“No nível de graduação, nós temos muito intercâmbio. Existe inclusive um programa do Governo Federal, nós recebemos muitos alunos de graduação e da África, particularmente, que aqui vêm fazer a sua graduação. Sem contar que também recebemos alunos que vêm fazer intercâmbio, como alunos europeus de graduação, que ficam aqui 6 meses. (...) Tem alunos daqui também que vão e, atualmente, estão participando do programa ‘Ciência sem fronteiras.’”

Nessa mesma linha de convênios, segundo a coordenadora do curso de Administração da FACE, são percebidas iniciativas dos próprios professores para a realização de convênios, para esse contato com as universidades estrangeiras. Esses professores participam desse processo e, em alguns casos, trabalham envolvendo mais os alunos nessa internacionalização. Como apresenta a Coordenadora de graduação:

“Existem iniciativas de professores da faculdade para a realização de convênios e contato com universidades estrangeiras. Um professor, por exemplo, tem muitos contatos, principalmente com universidades da Alemanha. A cada ano, ele leva algum grupo de alunos para períodos curtos, como uma semana. Ele tem essa pró-atividade, ele monta um grupo de alunos e leva para conhecer as faculdades, e ele também traz alunos de lá.”

As ações referentes a doutorado sanduíche são desenvolvidas de maneira ativa em todos os programas de pós-graduação da FACE. São diversos alunos que buscam essa formação. Existem casos também de professores estrangeiros que foram fazer pós-doutorado na escola. Há o trabalho constante para que sejam oferecidos meios para a inclusão da internacionalização nos programas. Para o Diretor da faculdade:

“Nós estamos perfeitamente integrados na política da CAPES hoje, particularmente no que se refere à bolsa sanduíche para o doutorado. (...) São diversas ações, por exemplo, (...) existem projetos que são projetos de âmbito internacional de pesquisa, que envolvem pesquisadores de diversos países que são coordenados por professores desta faculdade. Tenho notícias também, de professores estrangeiros que já vieram fazer pós-doutorado ou ano sabático aqui. (...) Há uma série de acordos, convênios, firmados com universidades internacionais pela FACE, a pedido dos departamentos. (...) Eu não saberia mensurar o grau de internacionalização da faculdade, mesmo porque essa internacionalização se intensifica muito a partir das possibilidades de comunicação, ou seja, já não é tão importante o deslocamento físico para que esse intercâmbio aconteça. (...) Nesse exato momento, é possível que muitos professores estejam na faculdade,

intercambiando informações com pesquisadores de diversas partes do mundo.”

Dessa mesma maneira, a professora coordenadora de pós-graduação afirma que as principais ações estão relacionadas ao doutorado sanduíche, ao intercâmbio e à participação em grupos de pesquisas internacionais. E essas ações são interligadas, pois é um movimento que envolve a participação de alunos e professores. Na percepção da Coordenadora do CEPEAD:

“As principais ações são o doutorado sanduíche, é o intercâmbio com outros programas, é a participação em grupos de pesquisa, professores daqui participando lá e professores de lá participando aqui. Isso vai trazer a realização de pesquisas conjuntas, isso vai trazer a possibilidade de publicação, aumento da publicação junto com outros pesquisadores, e isso vai trazer também a participação de professores na nossa pós-graduação, e dos nossos professores em outros programas. Então, é uma coisa que inicia pequena, mas ela vai estabelecendo laços, ela vai estabelecendo um movimento que em um prazo de 3 ou 4 anos, faz um movimento importante para o programa.”

Essas ações de internacionalização presentes na pós-graduação são dependentes da atuação dos professores. Os professores fazem contato inicial, participam de grupos internacionais e trazem as possibilidades de realização de convênio. No caso da graduação, quando já existem esses convênios, a universidade se oferece para a mobilidade de alunos. Segundo a Coordenadora do CEPEAD:

“O convênio começa sempre por uma iniciativa de um professor, é o professor que estudou naquela universidade, é o professor que tem um apoio ali, um grupo de pesquisa conhecido, etc. Então, esse professor propõe um acordo, esse acordo passa pelas instâncias internas aqui, passa pelo Colegiado da pós-graduação, se ele é de interesse da pós, passa pela Câmara, depois ele passa pela Congregação, e aí ele vai para a DRI para ser assinado. A internacionalização, ela é muito dependente das iniciativas dos professores. Você tem a parte institucional, que é importantíssima, mas ela é muito dependente do professor, dos contatos que ele tem, das pessoas que ele conhece, esse convênio só vai ser ativo, só vai realmente acontecer se esses contatos forem bem sucedidos. Agora do ponto de vista da graduação, é um pouco diferente, é um pouco diferente porque a universidade se lança no mercado internacional para receber estudantes das universidades conveniadas. A partir disso, para os alunos de graduação poderem vir para cá, não depende tanto dessa questão do professor, dependeu dele em um primeiro momento do ponto de vista de propor o convênio, mas depois que o convênio já está ativo, o aluno se sente atraído para vir para o Brasil, para vir para Belo Horizonte, para vir para a UFMG, mas é uma coisa mais de uma iniciativa individual.”

4.3.5 Modelo organizacional e mudança organizacional

Atualmente, o trabalho realizado para a Internacionalização de Ensino Superior na UFMG é centralizado na DRI. Porém, como são muitas as unidades da universidade, e essa internacionalização vem se desenvolvendo cada vez mais nas unidades, passou a ser analisada a possibilidade de escritórios de relações internacionais em cada uma delas. Enquanto a criação desses escritórios não é efetivada, a DRI criou um comitê, o “Comitê de internacionalização”, que é constituído por seis professores, que representam as áreas de conhecimento na universidade. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Na UFMG, existe a possibilidade de adaptação do seu modelo organizacional para a criação de escritórios internacionais em suas unidades. Aqui nós centralizamos, embora esteja crescendo tanto que estamos pedindo até a criação dos escritórios nas unidades. O que existe no momento aqui é um papel, uma representação. Nós temos um comitê, um comitê de seis pessoas, eles representam as áreas de conhecimento, e não cada unidade.”

Na estrutura da FACE, não existe até o momento, um escritório próprio de relações internacionais. Mas já está sendo discutida a possibilidade da sua criação, pois a carga de trabalho centralizada na DRI é muito alta, porque ela executa esse trabalho para todas as unidades. Esse escritório próprio é fundamental também pela proximidade, pela rapidez na identificação de necessidades e melhorias dentro da unidade. De acordo com a Coordenadora do CEPEAD:

“Nós não temos uma área de relações internacionais específica da faculdade. Aliás, isso já está sendo muito falado, que a DRI central, é impossível ela atender às demandas de cada uma das unidades. Então, eu creio que dentro de pouco tempo, teremos uma área de relações internacionais dentro de cada uma das unidades. É fundamental essa descentralização para que possamos ter mais proximidade, ter mais possibilidade de dizer quais são os problemas, e que essa área internacional possa estabelecer também políticas para receber os estudantes, para acompanhá-los, porque, às vezes, eles chegam e ficam um pouco “perdidos”, e precisam de uma ajuda mais personalizada. (...) Mas, por enquanto, isso ainda não está acontecendo em nível das unidades.”

A faculdade espera a criação de um escritório internacional próprio, mas não é um processo simples. Mesmo que seja uma estrutura pequena, exige o investimento de recursos e a contratação de funcionários. Pelo fato de ser uma instituição pública, esse processo não é rápido, devido a todas as aprovações que são necessárias. De

qualquer forma, a FACE (Figura 21) entende que essa mudança de estrutura é essencial para a continuidade e fluidez do seu processo de internacionalização. Na visão da professora Coordenadora do CEPEAD:

“Esperamos muito a criação de uma área de relações internacionais da faculdade. Com uma pequena estrutura, mesmo que não será com uma grande estrutura, mas alguém que tenha um funcionário que fale inglês e espanhol, que tenha a capacidade de atendimento, assim como o pessoal da DRI tem. Então, a criação dessa estrutura aqui na faculdade, eu creio que vai conseguir resolver muitos problemas. Mas na universidade pública, isso não é tão tranquilo, não creio que será resolvido a curto prazo, não. Existe a possibilidade de criação, mas precisa de estrutura, de funcionário, de recursos, de espaço físico, precisa de várias coisas.”

Figura 21 - Prédio da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

4.3.6 Inovação curricular

A inovação curricular, na UFMG, é vista, em geral, como a adaptação de algumas disciplinas para ser oferecidas em inglês, o oferecimento de curso de português para alunos estrangeiros, e o oferecimento de uma disciplina chamada “Inglês para fins acadêmicos”, que busca passar um conhecimento básico de inglês para os alunos que sairão em intercâmbio. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“A universidade tem um curso de português para estrangeiros, ele é ligado ao Centro de extensão, e aí o estrangeiro paga, é pouco, mas o que nós estamos fazendo é já deixar uma parte que ele não tenha que pagar. Em relação ao inglês para os demais alunos, nós implantamos uma disciplina chamada “Inglês para fins acadêmicos”. Aplicamos uma prova de

nivelamento, e aqueles alunos já encaminhados para o Ciência sem fronteiras ou para outro intercâmbio, fazem essa disciplina, temos também o curso que a própria Capes fez, o “Inglês sem fronteiras”. (...) As faculdades têm autonomia e incentivo para oferecer disciplinas em inglês. Essa é uma ação que estamos incentivando, isso também na graduação, mas é por adesão, não é uma obrigação.”

Mesmo que a DRI incentive o oferecimento de algumas disciplinas em inglês, o processo, que vai desde a solicitação da criação da disciplina até a aprovação, é moroso, pois envolve várias aprovações. Talvez esse seja o motivo pelo qual os cursos oferecem poucas disciplinas desse tipo. Na opinião da Coordenadora de graduação: “Nós não temos autonomia para a criação de disciplinas em inglês, porque os colegiados, para criarem qualquer atividade curricular, têm que ter autorização da pró-reitoria de graduação, Não existe essa flexibilidade, é muito difícil.”

Na opinião do diretor da faculdade, o oferecimento de disciplinas em inglês talvez não seja percebido como uma vantagem para a faculdade. Na opinião do Diretor da faculdade:

“O oferecimento de disciplinas em inglês, eu não sei se isso é uma prerrogativa, eu não posso dizer se a faculdade tem ou não flexibilidade (...) Eu acredito que isso não é uma prerrogativa da faculdade, e a faculdade não tem que responder por isso. (...) Mas isso aí não é a faculdade, como diretor eu tenho que encaminhar o que a legislação diz.”

No que tange à pós-graduação, o programa tem autonomia para fazer essas inovações, e estão oferecendo disciplinas em inglês ou espanhol, ainda que sejam poucas. Está em andamento a alteração no edital de seleção dos alunos de pós-graduação, com o intuito de viabilizar a participação de um maior número de alunos estrangeiros no processo seletivo e no ingresso ao curso. Como o programa busca que o número de alunos estrangeiros aumente, é essencial que ele possa oferecer aulas em outras línguas, para serem disponibilizadas a esses alunos. De acordo com a professora Coordenadora do CEPEAD:

“A pós-graduação tem autonomia para oferecer disciplinas em inglês, pode oferecer e estamos oferecendo, mas não são muitos os professores que se dispõem a oferecer disciplinas em inglês ou espanhol, ainda são poucas as disciplinas. Essa é uma questão importante que precisa ser ampliada. Outra coisa também, nós estamos esse ano fazendo um ajuste no nosso edital de seleção para podermos receber na seleção alunos estrangeiros interessados

em cursar mestrado ou doutorado integral aqui. (...) São algumas flexibilidades que temos que trabalhar, até do ponto de vista legal, porque nós temos que criar mecanismos para que um ou outro, não serão muitos, mas para que possamos ter esses alunos participando do processo, porque a seleção na universidade pública, com editais muito restritos, é uma barreira importante hoje para a entrada destes alunos.”

4.3.7 Desenvolvimento da equipe

A Internacionalização de Ensino Superior influencia na formação do corpo docente pelo fato de possibilitar o acesso a novas abordagens, novas metodologias, e novos conhecimentos. Esses novos conhecimentos adquiridos refletem na qualidade da aula do professor, pois podem enriquecer no conteúdo que ele transmitirá para os seus alunos. Mesmo que o professor não adquira certos conhecimentos específicos para utilização em sala de aula, com a vivência internacional, ele tem, ao menos, a possibilidade de aprender uma nova língua. De acordo com a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Para o desenvolvimento do corpo docente, influencia por trazer metodologias novas, abordagens novas, um conhecimento novo. Não damos aula só baseados em livros, mas baseado também em como que se chegou aquele conhecimento. Em geral, uma pessoa que fez um pós-doutorado fora, gerou conhecimento, então ela sabe fazer essa análise crítica, e passar essa análise crítica para os alunos, então em nível de graduação é isso. Em nível de pós-graduação, nem se fala, é muito mais. Então, é onde as pessoas vão falar próximas aos especialistas mesmo, e podemos falar que a internacionalização só enriquece, porque você ainda está aprendendo outra língua, e isso logicamente que enriquece.”

Nesse mesmo sentido, participação em ações internacionais é muito relevante à formação dos docentes, pois a pessoa adquire uma nova visão, uma nova percepção da realidade, e isso é importante para a inserção na comunidade internacional. Na opinião da Coordenadora do CEPEAD:

“A internacionalização influencia muito na formação do corpo docente. A questão internacional é o seguinte, um professor que passa a ter uma inserção na comunidade internacional, seja quando ele está fazendo o doutorado dele, seja quando ele está fazendo um doutorado sanduíche, seja depois quando ele participa de eventos e atividades, quando ele tem um *partner*, outro professor com quem ele troca informação, pesquisa junto, esse professor se torna um sujeito irreversivelmente diferente. Ele se volta para uma questão muito mais ampla, ele tem uma visão de mundo muito diferenciada. Enriquece muito a visão de mundo, é muito diferente de quem tem uma visão muito fechada, muito local. É uma experiência magnífica, percebemos que os alunos voltam muito diferentes, e eles terão sempre essa

vontade, esse desejo, essa curiosidade, essa abertura, para participarem de outras atividades. Isso faz muita diferença.”

No que é relacionado ao desenvolvimento de pessoal de apoio, a universidade incentiva os integrantes da DRI a participarem de eventos internacionais em outros países. Para os outros funcionários em geral, a universidade oferece curso de inglês. Na percepção da DRI, é muito importante o investimento no desenvolvimento de funcionários, porque os professores que ocupam os cargos, eles são transitórios. Assim, quando muda a gestão da reitoria, são alteradas as posições dos professores. Segundo a professora Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Existe incentivos para o desenvolvimento de pessoal de apoio, por exemplo, vamos em feiras na Europa; este ano vão dois professores e uma funcionária. Pedimos para o recursos humanos nos passarem funcionários bilíngues, por exemplo, essa feira vai ser na Europa, e a funcionária que trata de convênios, ela é perfeitamente competente para entender as demandas que irão perguntar, as coisas que vão perguntar sobre a universidade em relação a intercâmbios e convênios. Em relação à formação, estamos oferecendo curso de inglês para todos os funcionários, a universidade está financiando isso. (...) É importante investir nos funcionários, porque os professores “passam”. Agora eu estou na DRI, no ano que vem eu não estarei mais, porque muda a gestão do reitor, ele coloca novos professores, e os funcionários são os mesmos, praticamente.”

A questão do desenvolvimento de pessoal de apoio é um assunto a ser desenvolvido na faculdade, pois ela não possui pessoal qualificado para prestar um bom atendimento aos alunos estrangeiros. Quando é um aluno estrangeiro de pós-graduação, isso não é tão evidente, pois ele tem sempre a presença do seu orientador local, que o ajuda em diversas situações, mas quando é um aluno estrangeiro de graduação, isso não acontece, e ele precisa se comunicar diretamente com o pessoal de apoio. Conforme a Coordenadora do CEPEAD:

“O treinamento e desenvolvimento de pessoal de apoio administrativo é uma questão importante e problemática, pois não temos ainda um atendimento muito bom do aluno, principalmente de graduação. Aqui, no mestrado e doutorado, essa questão talvez não seja tão grave, porque você tem sempre um professor que é o tutor daquele aluno, que fala, que atua com ele.”

Nesse mesmo sentido, a professora aponta que o pessoal de apoio não está preparado para isso. Existe ainda a dificuldade de adaptação cultural, de entender as dificuldades de adaptação dos alunos estrangeiros, e a falta de conhecimento de outras línguas. Em nível de secretaria e apoio administrativo, os funcionários não

foram treinados, e por isso, muito ainda precisa ser feito nesse sentido. Para a Coordenadora do CEPEAD:

“Do ponto de vista administrativo, nossos funcionários não estão preparados para isso, eles não falam, eles têm dificuldades culturais, dificuldades para compreender a dificuldade do outro. Eles não entendem porque o aluno estrangeiro não consegue fazer certas coisas, cumprir certas coisas, mas é porque o aluno estrangeiro, às vezes, ele não compreendeu o que é esperado dele, onde ele tem que ir, com quem ele precisa falar, qual é o tipo de documento, qual é o tipo de coisa que ele precisa providenciar. Então, temos que ter muito mais paciência, e como eles têm dificuldade de comunicação com esse aluno, isso fica muito mais difícil. Então, o funcionário precisa estar amparado pelo coordenador ou pelo professor que está fazendo essa mediação.”

4.3.8 Mobilidade estudantil

A mobilidade física de estudantes é realizada constantemente na UFMG, seja na graduação ou na pós-graduação. Para a realização desse intercâmbio de alunos, a universidade possui convênios com diversas IES estrangeiras. Os alunos da UFMG são selecionados por meio de um processo seletivo organizado pela DRI. Para a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Em termos de ensino, o forte é o intercâmbio, então, temos vários programas de intercâmbio. Para isso, a UFMG tem convênio com cerca de cem universidades. (...) Colocamos em um único edital, que chama “Minas Mundi”, em que os alunos se inscrevem eletronicamente. Em uma semana nós fazemos uma seleção por meio de entrevistas, e direcionamos para as universidades, dependendo da sua área.”

A FACE tem recebido alunos de diversos países para intercâmbio e também tem enviado muitos de seus alunos. Esse intercâmbio costuma ter duração de seis meses até um ano. Conforme a Coordenadora de graduação: “Os alunos de convênios da DRI vêm por seis meses em geral. Temos também os que vêm da América Latina, que, às vezes, vêm para ficar mais do que seis meses, um ano, enfim. De qualquer forma, achamos interesse receber alunos, e temos enviados muitos também.”

A universidade oferece apoio para os seus alunos que sairão em intercâmbio com o oferecimento de bolsas para auxiliar com os gastos que ele terá no exterior, mas essas bolsas não são suficientes para atender todos os alunos. Quando não é

possível oferecer bolsas para aos estudantes mais carentes, a Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMPE), de assistência estudantil e moradia universitária, fornece ajuda ao aluno no sentido de fornecer moradia ou com entradas do restaurante universitário. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“A UFMG oferece bolsas para os alunos, mas como não tem como disponibilizar para todos, nós temos uma fundação chamada FUMPE, que ajuda financeiramente, dando moradia estudantil, desconto no bandejão, e uma série de coisas. Então, vai depender do aluno ser carente ou não. Então, verificamos o grau de necessidade do aluno, e dependendo do grau, a bolsa vai ser maior ou menor, ou nenhuma, se o aluno tiver condições.”

Existem outros convênios para solicitação de bolsas para intercâmbio, mas para qualquer seleção realizada pela DRI, como os convênios que ela realiza são com IES gratuitas, os alunos não terão gastos com a mensalidade das escolas. De acordo com a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Existem outros tipos de convênios que fazem parte de outras redes, por exemplo, a rede Erasmus, a do Banco Santander, então tem outras redes, e lançamos os editais e fazemos as seleções. Então tudo é público, e algumas redes já têm bolsa, e outras redes, que é o Minas Mundi não, mas ninguém vai pagar a universidade lá, porque é de graça, e ainda oferecemos bolsa.”

Na pós-graduação, a mobilidade estudantil é realizada pelos alunos de doutorado, na maioria das vezes, para a realização de doutorado sanduíche. Isso tem sido muito incentivado e a própria CAPES em sua avaliação, leva em consideração o número de alunos de doutorado em intercâmbio para doutorado sanduíche. Essa é uma ação muito rica para o aluno e para o programa, porque envolve um orientador da IES estrangeira também.

“Para a pós-graduação, acho que é muito comum acontecer o intercâmbio, e o governo tem incentivado isso, e principalmente ultimamente, não é difícil de conseguir uma bolsa sanduíche para o doutorado. (...) Então, está sendo muito incentivado, inclusive a própria Capes vai avaliar o curso de pós-graduação, e valoriza se tem muito aluno que foi para o exterior. Também em relação aos convênios, por causa de facilidade, às vezes você não precisa montar uma tecnologia aqui, às vezes aquela tecnologia, aquele método, o investimento que eu daria seria muito grande só para responder uma pergunta que fecha o meu trabalho. Então, vale mais a pena eu mandar o aluno lá, o orientador de lá fica feliz também, porque ele conheceu esse aluno, que pode mais tarde continuar os seus estudos lá, pode sair uma publicação conjunta. A pesquisa vem junto, porque o intercâmbio na pós-graduação envolve um orientador, envolve orientador desse lado e do lado de

lá. Então, nesse ponto, não é a diretoria de relações internacionais que vai mediar isso, isso aí já é dos orientadores, ele que vai atrás.”

Segundo o diretor da faculdade, a realização de intercâmbios por parte dos alunos de graduação, em alguns casos, é uma realidade para os alunos até mesmo durante os estudos de Ensino Médio, nos casos de estudantes de classe social média a alta. No caso dos professores, a pressão exercida pela CAPES por padrões internacionais, é um forte estímulo para que eles busquem intercâmbios e pesquisas no exterior. Na opinião do Diretor da faculdade:

“Intercâmbio é uma realidade da classe média-alta brasileira no ensino médio, e quando eles entram aqui, eles continuam com a mesma perspectiva de fazer intercâmbio. Já os professores, eles estão conectados nos padrões de avaliação da CAPES, e sabem que isso conta pontos na avaliação. Então, eu tenho a impressão de que eles têm total interesse, aqueles que estão interessados em se apresentarem como bons professores, pesquisadores nos parâmetros de avaliação da CAPES, sabem que eles têm que fazer isso.”

4.3.9 Benefícios, riscos e obstáculos

A Internacionalização de Ensino Superior é extremamente rica, mas um obstáculo para a mobilidade de alunos estrangeiros para o Brasil, está relacionado à língua. No ensino de graduação, basicamente fala-se português, e como os alunos estrangeiros não possuem um conhecimento básico em português, eles evitam vir ao Brasil. Na percepção da DRI, se em sala de aula as pessoas estiverem mais abertas a se comunicar em inglês, talvez esse obstáculo seja superado. Na opinião da Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“No Brasil, não temos muitos alunos estrangeiros por causa da língua; acho que é principalmente pelo idioma, nós só falamos português basicamente, principalmente no ensino de graduação, e isso faz com que os alunos não venham. Agora, se abrirmos para falar um pouco mais de inglês, como falamos dentro dos laboratórios de pesquisa, poderíamos receber melhor essas pessoas, porque temos o que ensinar, e naturalmente, elas vão falar português. Então, no meu ponto de vista, a internacionalização é extremamente positiva por esse enriquecimento.”

Nessa mesma linha, a opinião da Coordenadora do CEPEAD é:

“Outra coisa importante também, é que até um tempo atrás, o Brasil não era um país atrativo para intercâmbios, nem na graduação e muito menos ainda na pós, por causa da língua. Essa é uma barreira séria que nós temos.

Ninguém fala português e nem está interessado em aprender português, nós temos pouquíssimas atividades em inglês. Essa foi uma mudança introduzida recentemente, do incentivo que os professores ofereçam curso em inglês e espanhol.”

Além da língua, outro obstáculo é a burocracia. A morosidade e complicações para a regularização dos alunos no país são fatores que pesam na escolha do aluno que realizará um intercâmbio. A universidade tenta aliviar essa situação ao auxiliar os alunos com essas questões burocráticas. Para a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Uma coisa que amedronta, que eu já falei, é a língua, e a outra coisa que eu acho que amedronta, mais do que a língua, é a burocracia. Então, temos que vencer essas coisas. Tudo aqui no Brasil é complicado, quando você vai ao exterior é tudo mais fácil, como alugar um apartamento, tirar um documento, tirar uma carteira de motorista, tudo é mais fácil fora. Então eu acho que é uma coisa que, nós temos que internacionalizar, mas existem pontos que temos que consertar, no âmbito da sociedade. Tentamos sempre, de alguma forma, facilitar a vida do aluno estrangeiro aqui nesse sentido, e a Diretoria de Relações Internacionais tenta fazer essa ajuda. Temos também um manual em inglês já, para a pessoa receber, para ela tirar os documentos.”

Além da burocracia na documentação dos alunos, a burocracia pode atrapalhar em outros pontos, como apresentado pela professora Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Existem outros obstáculos, mas não é culpa da universidade. Por exemplo, sou funcionária pública, e eu só saio do país se sair no diário oficial. Para sair no diário oficial, tem que passar para a assinatura de cerca de quatro pessoas, aí que o processo complica. Acaba que, por vezes, um professor é convidado para uma palestra muito importante, e aí a burocracia não deixa. Outro problema de burocracia, é quanto à importação de produtos de outros países. (...) O problema não é a distância, o problema é a burocracia. Então eu acho que não vamos crescer, porque não adianta nada internacionalizar as cabeças dos pesquisadores, e não oferecer condições de importação, preço, e melhorar as condições de trabalho. Tudo é complicado, tudo é complicado. Considera-se um país corrupto, e aí é ruim porque existe corrupção, e é ruim porque quem não é corrupto tem que vencer milhões de barreiras para fazer uma coisa normal, e essas barreiras são feitas para encontrar os corruptos. Então, tem coisa ruim, tem, mas não sei quando ela vai resolver.”

Os investimentos realizados pelo governo federal para a realização de intercâmbios foram um grande estímulo à internacionalização. Porém, um risco temido pela DRI, é que ao fazer esses investimentos em intercâmbios, o governo reduza os valores disponibilizados para a pesquisa e, assim, não ofereça condições de trabalho

suficientes para os pesquisadores. Conforme a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Então, independentemente se está sendo bom ou ruim para o Brasil, economicamente, mandar tanta gente para o exterior, mas se o governo teve essa política, é porque o governo vê a internacionalização como um dos seus pontos a investir. Eu acho que isso casa com a universidade, porque não é de uma hora para a outra que a universidade está pronta para essa internacionalização, é um processo, então eu acho que veio a calhar, tanto que não sofra por outras coisas, não falte dinheiro para pesquisa no Brasil, não falte condições de se trabalhar bem aqui, eu sou a favor da internacionalização do jeito forte que ela está. Existem vários questionamentos, porque o governo está mandando tanto dinheiro para o Ciência sem fronteiras e diminui o dinheiro para o CNPQ para as nossas pesquisas? E é verdade. Eu sou a favor demais de mandar os alunos para o Ciência sem fronteiras, mas eu como pesquisadora, não gostei de não ter dinheiro para a minha pesquisa, quer dizer, tem que dar uma olhada se isso não vai causar consequências seríssimas. Tem que investir nos dois lados, porque se você investir só naquela pessoa que está saindo, por exemplo, ela sai, ela volta, e vai encontrar o que aqui, e aí você investiu nela para ir para fora porque? (...) Eu acredito, o Brasil sai ganhando no futuro, sai, mas não deixa aqui ficar ruim não.”

São percebidas algumas resistências ao processo de internacionalização no que diz respeito ao oferecimento de disciplinas em inglês, uma vez que alguns professores não concordam com isso. Outra resistência é relacionada aos professores que não concordam com a mobilidade de estudantes, alegando que é possível oferecer pela própria universidade um ambiente de estudos melhor do que algumas IES estrangeiras oferecem. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Existe resistência, por exemplo, tem pessoas que acham que não temos que oferecer nenhuma disciplina em outra língua. Elas dizem que se alguém quiser vir para cá, elas que falem a nossa língua. Eu penso diferente, não é porque vamos falar outra língua que deixaremos de falar a nossa, pelo contrário, mais pessoas estão aqui aprendendo a nossa também, mas isso é uma polêmica. Outra polêmica, e como eu já falei, o processo de amadurecimento da universidade é um processo longo, muitos questionam por que o aluno está indo para o exterior, se daqui eu tenho condições de dar para ele situações de trabalho melhores da que ele está tendo lá fora. Então, não estou concordando, porque eu acho que nem que vá para uma universidade pior, eu ainda acho que valeu à pena, por todos outros aspectos, até mesmo para valorizar a nossa (universidade). Essas duas resistências não são a minha opinião, mas eu entendo o ponto de vista dessas pessoas.”

Nesse mesmo sentido, é percebido pelo CEPEAD que existem pessoas que não querem, não se interessam por essa inserção da questão internacional na faculdade. Para a professora Coordenadora do CEPEAD:

“Eu não chamaria de resistência, mas existem algumas pessoas que não querem, não gostam, não se interessam, não tem uma sensibilidade, não falam inglês, por exemplo. Então, são pessoas que optaram por não ter essa experiência internacional na sua carreira. Então, há muitas pessoas que, não é que não têm interesse, elas não têm os requisitos que elas deveriam ter para avançar nessa questão. Então essas pessoas ficam mais à parte, elas não acham importante.”

Outro obstáculo percebido é realização de ações de internacionalização sem um foco, como a realização de convênios vazios, sem objetivos, que faz com que a Internacionalização de Ensino Superior ocorra de maneira artificial. Na opinião do Diretor da faculdade:

“Não vejo nenhum tipo de resistência, eu vejo sim alguns professores querendo entender a internacionalização como o simples contato com pesquisadores internacionais. Eu vejo, não propriamente na faculdade, eu vejo na UFMG até onde eu acompanho, e acredito que isso é comum em todas as universidades, fazer convênios vazios, destituídos de objetivos, convênios de cooperação internacional que não resultam em nada. Obstáculos não, eu vejo muito mais a tentativa de se, artificialmente internacionalizar. Eu diria que é mais comum, e esse é um risco maior, ou seja, preencher dados e requisitos da CAPES, do que realmente ter uma efetiva internacionalização. (...) Eu não vejo porque haveria resistência.”

O aumento significativo do número de alunos também pode ser considerado como um obstáculo, segundo a coordenadora do curso de Administração, pois a grande quantidade de estudantes intercambistas somada ao número de alunos regulares, aumenta muito a quantidade total de alunos. O problema é que o número de professores permanece o mesmo, gerando desgaste ou turmas grandes. Para a Coordenadora de graduação:

“Um obstáculo é a questão de vagas, ampliou muito as vagas, e quando recebemos alunos de fora, ficamos um pouco mais sobrecarregados. Por isso, o pessoal fica um pouco resistente, por causa da quantidade de alunos que aumenta, e o quadro de professores permanece o mesmo.”

Um grande obstáculo para esse processo de internacionalização está relacionado à obtenção de recursos. Devido à nota que o programa possui na CAPES, são oferecidos alguns recursos, mas que não são suficientes. A falta de recursos também traz a limitação relacionada à infraestrutura. Na opinião da Coordenadora do CEPEAD:

“Outro obstáculo são os recursos e infraestrutura. (...) Então, a questão de recursos é muito crítica, porque não adianta, queremos trazer um professor, trazer e deixar aqui 15 dias. Queremos, mas não tem dinheiro, e não tem também infraestrutura para o programa, de receber, de ter uma sala de professor visitante, de ter pessoas que vão se dedicar um pouco ajudando a preparar essas visitas, isso faz muita falta.”

4.3.10 Monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento

A universidade realiza o monitoramento e acompanhamento do seu processo de internacionalização, mas de uma maneira simples, já que não são realizadas ações robustas para essa finalidade. A DRI realiza esses acompanhamentos, mas que de certa forma, não são completos, pois há a dificuldade de documentar diversas ações internacionais realizadas de maneira informal pelos professores. Alguns controles são realizados, conforme a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Fazemos um controle com notificação do número de todos os convênios, dos intercâmbios oficiais, e também de quando os alunos voltam de intercâmbio, pois eles apresentam na feira de conhecimento um pôster sobre as suas atividades. No caso dos professores, se a universidade financiou alguma viagem, se teve algum incentivo, eles fazem um relatório quando retornam. Agora, o que é informal, nós ainda não temos controle, mas estamos trabalhando junto com as pró-reitorias para conseguirmos esses dados. Às vezes, acontece de um professor, por exemplo, receber no seu laboratório um estagiário, e nós não ficamos sabendo, então estamos vendo como fazer, sem dar muito trabalho para as pessoas, de forma que a DRI tenha estas informações. (...) Então, hoje não temos 100% dos dados, por isso que eu falei, a internacionalização da universidade é maior do que temos de registros oficiais. Mas estamos tentando obter estes registros.”

As creditações internacionais para o monitoramento do processo de internacionalização, pelo ponto de vista da DRI, são importantes, mas na percepção deles, antes de se adequar aos padrões de qualidade internacionais, é necessário estar atento às diretrizes e exigências nacionais para o curso. Nesse sentido, a universidade se apoia no Conselho Nacional de Educação. Segundo a Assessora de Relações Internacionais da DRI:

“Existe no Conselho Nacional de Educação uma avaliação de todos os cursos, uma orientação mínima, são as diretrizes básicas de todos os cursos, e específico para cada curso. Além disso, existe uma certa influência dos conselhos regionais e federais. (...) Então, eu acho que essa regulamentação toda, é positiva, contudo que ela não engesse, ela é positiva porque ela dá um padrão. Estar alinhado com padrões de universidades estrangeiras é importante para o processo de internacionalização. Por exemplo, as nossas disciplinas são em cargas horárias, em horas, e no resto do mundo não é, é

um outro sistema, e que é complicado para entendermos. (...) Então eu acho importante, acho que guardadas as devidas diferenças, nós temos que tentar ficar pelo menos conversável, não precisa ser totalmente igual, mas precisa ter um padrão para alinhar.”

Para o CEPEAD, as creditações internacionais são importantes, mas falta a “boa vontade”, o engajamento da universidade em geral para apoiar este tipo de ação. A mesma dificuldade acontece com o oferecimento de Dupla diplomação, pois são diversas exigências e é um processo muito rigoroso, que apresenta algumas dificuldades para a sua realização. Pelo fato da escola fazer parte de uma universidade pública, existe todo um ritual em termos de recursos, em termos de critérios de seleção, etc. Conforme a Coordenadora do CEPEAD:

“Sobre acreditação, a universidade pública, não tem boa vontade com essa questão. Essa questão de *double-degree*, estamos trabalhando isso em nível da pós-graduação, mestrado e doutorado. É possível fazer um *double-degree*, mas não é fácil, um aluno nosso aqui, que vai fazer um doutorado sanduíche em outra universidade, ele quer ser titulado por ambas universidades. Então, esse tipo de titulação tem uma série de exigências, tem que ser iniciado muito cedo, desde que o aluno começa, ele tem que ficar lá um ano, um ano e meio, enfim, não é uma tarefa simples. É uma universidade pública, é uma universidade que tem critérios muito rigorosos com essa questão, então não é uma coisa muito simples a dupla titulação. (...) Como esta é uma universidade pública, ela tem todo um ritual em termos de recursos, em termos de critérios de seleção, etc; e esta questão não é muito simples. (...) Também não vejo a discussão sobre acreditação muito presente na escola.”

No que tange à pós-graduação, a revisão do processo de internacionalização é realizada por meio do relatório anual entregue à CAPES. Nesse relatório, o CEPEAD deve informar tudo, prestar contas para sobre quem foi para o exterior, quem voltou, as atividades internacionais que foram desenvolvidas no programa, convênios que foram feitos, palestras, eventos, participação em congressos e o número de alunos em doutorado sanduíche. Como apontado pela DRI, o compartilhamento das informações sobre a internacionalização é um obstáculo, pois diversas informações sobre as ações realizadas não são compartilhadas com a DRI. De acordo com a professora Coordenadora do CEPEAD:

“Na pós-graduação, todo ano temos o relatório CAPES. Então, temos que prestar contas para a CAPES de quem foi para o exterior, e de quem voltou, quais as atividades internacionais que foram desenvolvidas no programa, convênios que foram feitos, palestras, eventos, participação em congressos, tudo isso aparece no relatório, e tudo isso também, a unidade tem conhecimento. Mas existe uma defasagem muito grande entre o que

acontece no interior do programa, no âmbito de um programa de pós-graduação e a universidade, por exemplo. Muita coisa que fazemos aqui, a universidade não sabe, não tem como saber. A universidade sabe quando acionamos o pessoal da DRI para alguma coisa, agora como os nossos relacionamentos, por exemplo, para doutorado sanduíche, que eles são feitos direto com as agências, ou CNPQ, ou FAPEMIG, ou Capes, e a pró-reitoria de pós-graduação, formalmente, tem conhecimento. Agora, se trazemos um professor, se um professor daqui está desenvolvendo uma pesquisa com outro, etc, isso não tem. A universidade tem muito problema, a universidade de maneira geral, porque é tudo muito disperso. Essas informações não são compartilhadas.”

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é expor uma análise geral dos resultados encontrados na pesquisa empírica, que será apresentada na sequência. Com isso, espera-se atingir os objetivos específicos do trabalho, que são os seguintes:

- Analisar as razões que impulsionam as diferentes IES ao processo de internacionalização;
- Verificar as estratégias de cada instituição;
- Identificar as ações, benefícios, riscos e obstáculos para a Internacionalização de Ensino Superior;
- Identificar, caso existam, as ações realizadas para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento do processo de internacionalização.

5.1 AS RAZÕES QUE IMPULSIONAM AS DIFERENTES INSTITUIÇÕES DE ENSINO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

As razões devem condizer aos motivos que levam as IES, os governos nacionais, os órgãos internacionais e o setor privado a se envolverem nas atividades de internacionalização das instituições de ensino superior. Assim, é importante verificar as razões das diferentes escolas de Administração, sendo que cada uma delas corresponde de uma maneira ao contexto em que estão inseridas.

Essas razões para a Internacionalização de Ensino Superior, tradicionalmente, são apresentadas, de maneira geral, em quatro grandes categorias: sociocultural, política, acadêmica e econômica (KNIGHT, 2008).

Os resultados da pesquisa empírica mostram que, de maneira geral, nas escolas estudadas, o processo de internacionalização ocorre a partir de Razões Acadêmicas. Essa internacionalização é utilizada como uma ferramenta para a busca de padrões de qualidade e excelência em ensino e pesquisa, reputação e visibilidade nacional e internacional das escolas de Administração (DE MEYER,

2012); além dos ganhos relacionados à extensão do horizonte acadêmico, como novos conceitos, novas metodologias, novas formas de compreender um problema (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).

A visibilidade internacional foi relacionada pelas instituições com o posicionamento em *rankings* internacionais. O *ranking* da *QS World University Rankings*, que dentre as suas avaliações, disponibiliza a listagem com as melhores universidades da América Latina (*QS Ranking Latin America*), foi citado como um importante meio para a divulgação das universidades no exterior. As informações do quadro abaixo (Quadro 10) foram extraídas desta listagem, e contém apenas as onze primeiras posições do *ranking* com as melhores da América Latina, em que cinco delas são brasileiras. Nessa listagem a Universidade de São Paulo (USP) ocupa a primeira posição, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) ocupa a oitava posição, e a décima posição é ocupada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Estes dados são referentes ao último *ranking* (2012/2013), disponibilizado em 2013.

QS Ranking: Latin América		
1	Universidade de São Paulo - USP	Brazil
2	Pontífica Universidad Católica de Chile	Chile
3	Universidade Estadual de Campinas	Brazil
4	Universidad de Los Andes Colombia	Colombia
5	Universidad de Chile	Chile
6	Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM	Mexico
7	Tecnológico de Monterrey (ITESM)	Mexico
8	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brazil
9	Universidad Nacional de Colombia	Colombia
10	Universidade Federal de Minas Gerais	Brazil
11	Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”	Brazil

Quadro 10 - QS Ranking Latin América - amostra com as primeiras posições.
Fonte: QS Ranking Latin América (2013).

No que é relacionado à Razão Sociocultural, as três faculdades apontaram a importância do envolvimento internacional de alunos e professores para a exposição

à novas culturas (DEARDORFF, 2006). Essa importância é dada ao desenvolvimento de experiências e lideranças em diversos contextos, em diferentes situações. Há ainda a questão humana, de entender melhor o outro e estar aberto ao que é diferente. Esse contato com diversas culturas foi apontado pela faculdade da UFRJ como um acontecimento natural, pelo fato de que a cidade em que a universidade está situada é uma cidade verdadeiramente turística, que recebe pessoas estrangeiras de diversas partes do mundo durante todo o ano, e por isso este convívio internacional está presente na sua cultura. Nas faculdades da USP e da UFMG, ainda foi apontada outra Razão sociocultural, que é a importância da Internacionalização de Ensino Superior como um meio para o desenvolvimento econômico do país, pelo ganho e disseminação de novos conhecimentos.

No que diz respeito às Razões Políticas, são apontadas por todas as faculdades a necessidade de realização de parcerias com universidades estrangeiras para a produção de pesquisas científicas (VAN SWET; ARMSTRONG; LLOYD, 2012). Esta razão política relaciona-se, também, a algumas razões acadêmicas, que podem ser percebidas como consequências, como o avanço no desenvolvimento de pesquisas, as novas possibilidades para solucionar problemas, e o avanço nas metodologias e geração de conhecimento.

A Razão Econômica, sob o ponto de vista de venda de programas acadêmicos, não é levantada pelas IES estudadas, por serem universidades públicas brasileiras. No entanto, para essas escolas de Administração, a razão econômica está relacionada com os incentivos financeiros disponibilizados por órgãos de fomento. A Capes tem uma grande atuação nesse sentido, pois por meio das avaliações dos cursos de pós-graduação e aos requisitos referentes à internacionalização dos programas, acabam por impulsionar o desenvolvimento das ações de Internacionalização de Ensino Superior.

Com o intuito de fornecer uma melhor visualização das razões apontadas pelas escolas, na sequência é apresentado o quadro (Quadro 11).

	FEA-RP/USP	FACC/UFRJ	FACE/UFMG
Razão Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de novas culturas - Internacionalização de Ensino como um meio para o desenvolvimento do país 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de novas culturas (cultural, pelo convívio internacional característico da cidade) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de novas culturas - Internacionalização de Ensino como um meio para o desenvolvimento do país
Razão Política	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de parcerias para a produção de pesquisas científicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de parcerias para a produção de pesquisas científicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de parcerias para a produção de pesquisas científicas
Razão Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Avanço no desenvolvimento de pesquisas - Visibilidade da universidade em geral - Novas possibilidades para solução de um problema - Internacionalização como critério de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação de alunos e professores - Avanço da pesquisa - Visibilidade da universidade em geral 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanço nas metodologias de pesquisa e geração de conhecimento - Maior visibilidade e oportunidades para os professores
Razão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrança do mercado com relação à formação dos alunos - Avaliação dos órgãos de fomento 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividade de posições em <i>rankings</i> internacionais - Avaliação dos órgãos de fomento - Cobrança do mercado com relação à formação dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos órgãos de fomento

Quadro 11 - Razões gerais para o processo de Internacionalização de Ensino Superior

Ao visualizar o quadro, é perceptível que são poucas as diferenças entre as razões apontadas pelas IES (Quadro 12), talvez, como já afirmado anteriormente, pelo fato das escolas estudadas serem faculdades vinculadas a universidades públicas. Em geral, essas escolas justificam a internacionalização por almejarem avanços significativos nas pesquisas realizadas, no ensino e na formação de seus alunos e professores.

	Razões - Diferenças
FEA-RP/USP	- Novas possibilidades para solução de um problema - Internacionalização como critério de qualidade
FACC/UFRJ	- Qualificação de alunos e professores
FACE/UFMG	- Avanço nas metodologias de pesquisa e geração de conhecimento

Quadro 12 - Diferenças entre as razões

5.2 LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE CADA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O conceito de estratégia relaciona-se, então, com as ações organizacionais e programáticas empregadas no nível institucional (KNIGHT, 2004). São percebidas como decisões planejadas, que são modificadas de acordo com as mudanças decorrentes do processo de internacionalização da instituição. Para tanto, o desenvolvimento dessas estratégias no âmbito dos programas e da organização é determinado pelas razões e abordagens de internacionalização de cada instituição.

Dessa forma, na seção anterior, foram apresentadas as razões de Internacionalização de Ensino Superior, sendo que para o apontamento das estratégias, é necessário apontar as abordagens de internacionalização, que são influenciadas pelo contexto em que as IES estão inseridas. No modelo desenvolvido por Rudzki (1998) a análise do contexto (ou ambiente) deve ser realizada para a investigação das variáveis ambientais influenciando nas escolas de Administração.

As variáveis podem ser relacionadas com: (i) as oportunidades (como o aumento do número de estudantes no exterior) e ameaças para a instituição (por exemplo, fatores relacionados com a baixa remuneração do pessoal acadêmico, falta de pessoal disposto a viajar ou para realizar uma maior carga de trabalho associado à internacionalização); (ii) os atores desse processo (alunos, funcionários, pais, empregadores, órgãos governamentais); (iii) os concorrentes; (iv) as oportunidades internas, externas e ameaças. Assim, é possível realizar uma análise do ambiente

interno e externo da IES sobre o processo de Internacionalização de Ensino Superior.

No que diz respeito à abordagem, ela pode ser classificada dentro de uma variação entre a internacionalização proativa (existência de uma política ou estratégia explícita), internacionalização reativa ou passiva (resposta a fatores externos), internacionalização oculta (as atividades são realizadas por indivíduos, que podem ser o pessoal de apoio ou os estudantes, sem apoio oficial ou institucional) e a ausência de internacionalização (caracterizada pela falta de ações ou pela falta de vontade em realizá-las) (RUDZKI, 1998).

Já as abordagens propostas por De Wit e Knight (1997) têm sido utilizadas com pouca ou nenhuma variação na sua tipologia, são: (i) Abordagem baseada em atividades, (ii) Abordagem baseada em competências, (iii) Abordagem cultural, e (iv) Abordagem de processo ou estratégia.

Nas três faculdades estudadas, pode-se perceber a presença da abordagem baseada em atividades, pois existe o foco nas ações relacionadas ao intercâmbio de alunos, recebimento de professores visitantes, realização de intercâmbio por parte dos professores para o pós-doutorado, intercâmbio de alunos de pós-graduação para doutorado sanduíche, programas acadêmicos e realização de convênios e parcerias.

A internacionalização proativa (RUDZKI, 1998) pode ser identificada pois, mesmo com a ausência de uma política formal de internacionalização estabelecida pelo nível estratégico das universidades, diversos esforços foram e serão implantados para a continuidade do processo de internacionalização. O que mais elucida essa questão é a criação em cada universidade de diretorias e reitorias para o desenvolvimento da internacionalização, como a VRERI (USP), a SCRI (UFRJ) e a DRI (UFMG). Há ainda, em cada escola, a realização de ações para o desenvolvimento de sua Internacionalização de Ensino Superior.

Porém, em alguns momentos, as três faculdades aparentam se classificar na Internacionalização reativa ou passiva, por terem uma abordagem de

internacionalização como resposta a fatores externos. Um exemplo a ser citado, como apontado pela FACE/UFMG, é a avaliação de cursos de pós-graduação efetuada pela CAPES. Nessa avaliação, de acordo com a nota do Programa de Pós-graduação, são estabelecidas determinadas ações de Internacionalização de Ensino Superior.

Assim, como já citado anteriormente, o desenvolvimento das estratégias programáticas e organizacionais é determinado com base nas razões e abordagens da internacionalização de cada instituição (KNIGHT, 2004). Para a definição de estratégias, cada instituição precisa observar a sua autonomia, definindo individualmente as suas necessidades de maneira compatível aos seus objetivos (LEE; YOU, 2011). Geralmente, essas estratégias são definidas nos planos superiores, como diretorias, podendo ser centralizadas ou contar com o apoio de departamentos acadêmicos ou conselhos da instituição.

O modelo de Rudzki (1998) também ressalta a importância da formulação de estratégias, e aborda a necessidade da realização de mudança e adaptação do modelo organizacional da instituição para o processo de internacionalização. O autor aponta que as escolas de Administração devem rapidamente adaptar-se ao ambiente para evitar a sua estagnação, declínio e eventual desaparecimento. Para isso, precisam estar dispostas a realizar adaptações na estrutura existente para o processo de internacionalização. Nessa situação, é possível destacar que a internacionalização de suas atividades demanda, assim, ações de planejamento, como o comprometimento institucional nas questões sobre política, estratégia, alocação de recursos e plano operacional.

Nesse sentido, pode-se criar um quadro resumo com as razões, abordagens e estratégias (programáticas e organizacionais) levantadas em cada uma das IES estudadas (Quadro 13):

	FEA-RP/USP	FACC/UFRJ	FACE/UFMG
Razões	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de novas culturas • Internacionalização de Ensino como um meio para o desenvolvimento do país • Realização de parcerias para realização de pesquisas • Avanço no desenvolvimento de pesquisas • Visibilidade da universidade em geral • Novas possibilidades para solução de um problema • Internacionalização como critério de qualidade • Cobrança do mercado com relação à formação dos alunos • Avaliação dos órgãos de fomento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de novas culturas (cultural, pelo convívio internacional característico da cidade) • Realização de parcerias para realização de pesquisas • Qualificação de alunos e professores • Avanço da pesquisa • Visibilidade da universidade • Competitividade de posições em <i>rankings</i> internacionais • Avaliação dos órgãos de fomento • Cobrança do mercado com relação à formação dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de novas culturas • Internacionalização de Ensino como um meio para o desenvolvimento do país • Realização de parcerias para realização de pesquisas • Avanço nas metodologias de pesquisa e geração de conhecimento • Maior visibilidade e oportunidades para os professores • Avaliação dos órgãos de fomento
Abordagens	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem baseada em atividades, cultural e internacionalização proativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem baseada em atividades e internacionalização proativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem baseada em atividades, e internacionalização proativa
Estratégias Programáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas acadêmicos • Atividades de pesquisa • Atividades extracurriculares • Parcerias para oferecimento de duplo-diploma • Oferecimento de disciplinas em inglês 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas acadêmicos • Atividades de pesquisa • Atividades extracurriculares • Oferecimento de disciplinas em inglês • Parcerias com escolas certificadas internacionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas acadêmicos • Atividades de pesquisa • Atividades extracurriculares • Parcerias para oferecimento de duplo-diploma • Ações de solidariedade com programas de outras instituições • Oferecimento de disciplinas em inglês
Estratégias Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio e investimentos da Reitoria da universidade no processo de internacionalização • Internacionalização como parte do Planejamento Estratégico da escola • Criação de um ambiente internacional • Criação do próprio escritório de relações internacionais (<i>International Office</i>) • Serviços de apoio estudantil (alunos intercambistas) • Acolhimento dos alunos intercambistas (<i>Get Together</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Conselho Gestor de Relações Internacionais • Criação do próprio escritório de relações internacionais, por parte do COPPEAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio e investimentos da Reitoria da universidade para internacionalização • Criação do Comitê de Internacionalização • Criação de Assessorias na DRI (Comunicação, Receptivo, Convênios, Intercâmbios, e Proficiência) • Programa de acolhimento dos alunos intercambistas (Programa Benvindo) • Formulação e aplicação do “Plano de trabalho” das ações de internacionalização para os próximos três anos, que acarreta uma direção para os objetivos almejados

Quadro 13 - Razões, abordagens e estratégias por IES

De acordo com Knight (2004), as estratégias programáticas compreendem programas acadêmicos, atividades de pesquisa, atividades extracurriculares, parcerias para oferecimento de duplo diploma e oferecimento de disciplinas em outra língua. As estratégias organizacionais abrangem atividades como o apoio dado pela reitoria ao processo de internacionalização na universidade, criação de plano de trabalho ou inclusão no planejamento estratégico, e a criação de escritórios internacionais na universidade e nas faculdades (KNIGHT, 2004).

Por meio do quadro, é possível perceber que existem ações no nível organizacional para o fomento da internacionalização. Mesmo que não seja apresentada uma política formal de internacionalização, existe a consciência a respeito da importância da internacionalização. O apoio dado pelas reitorias e diretorias foi apontado como primordial para o desenvolvimento do processo de internacionalização, nos casos das faculdades da FEA-RP/USP e FACE/UFMG. Um exemplo é a criação do Comitê de Internacionalização e das Assessorias na Diretoria de Relações Internacionais (DRI) da UFMG, pois a sua criação foi essencial para o crescimento da internacionalização na universidade.

A criação de escritórios próprios de internacionalização, no caso da FEA-RP/USP e do COPPEAD (FACC/UFRJ) puderam agilizar as suas ações de internacionalização. A descentralização das prioridades e gestão de parcerias foi capaz de trazer rapidez para a realização das ações de Internacionalização de Ensino Superior, sendo que as especificidades e demandas de cada unidade puderam ser organizadas e analisadas com o foco em atender às suas reais necessidades.

As atividades relacionadas ao recebimento e apoio aos alunos intercambistas também são vistas como estratégias por apoiar a inclusão do aluno estrangeiro no ambiente da universidade e na cultura local da cidade em que a faculdade está situada (DENDA, 2013). As ações de apoio são relacionadas às questões burocráticas para regularização dos alunos no país, e também fornecem o auxílio para que esses alunos tenham condições para encontrar moradia.

No entanto, algumas condições prejudiciais às estratégias de internacionalização, segundo os entrevistados, estão relacionadas à falta de sistemas de revisão da

qualidade do processo, apoio financeiro e sistemas de alocação de recursos humanos ou financeiros (THOMAS; CORNUEL, 2012). Mesmo que existam fortes pressões para um desenvolvimento mais efetivo do processo de internacionalização, existe ainda uma dificuldade muito grande para o levantamento de recursos financeiros e a justificativa para a sua utilização, tornado a alocação de recursos muito árdua. Como um meio para se conseguir recursos, no caso dos programas de pós-graduação bem avaliados, a alternativa é recorrer à outras fontes, como CAPES, CNPQ, FAPESP, FAPEMIG.

5.3 AS AÇÕES, BENEFÍCIOS, RISCOS E OBSTÁCULOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

Por meio das entrevistas puderam ser identificadas diversas ações para o processo de internacionalização. Rudzki (1998), em seu modelo, apontou a importância das ações relacionadas à mudança e modelo organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe, e mobilidade estudantil. As principais ações apontadas pelos entrevistados dizem respeito ao incentivo para alunos realizarem intercâmbio, criação de escritórios de internacionalização, recebimento de professores visitantes e realização de convênios.

A mobilidade estudantil foi apontada como a principal ação de internacionalização realizada pelas faculdades, e a que mais movimentava as diretorias internacionais das universidades. O incentivo dado pelo governo pelo programa Ciência sem fronteiras tem ajudado a oferecer oportunidades de intercâmbio para diversos alunos, como apontado pelas três faculdades.

Na graduação, o intercâmbio é relacionado à outras ações, como o aproveitamento de créditos cursados no exterior e os serviços de apoio para alunos estrangeiros. Na pós-graduação, há grande incentivo para os alunos de doutorado realizarem doutorado sanduíche e a oportunidade de participação em grupos de pesquisa internacionais. O ganho com estas iniciativas, conforme apontado por HA (2013) é o auxílio no desenvolvimento das habilidades com a língua inglesa. O oferecimento do curso de português para alunos estrangeiros também foi apontado como uma ação,

esse tipo de curso é oferecido semestralmente pela UFMG e pela UFRJ, a USP, no caso da FEA-RP oferece esse curso eventualmente.

Para os alunos que não tem oportunidade de realizar intercâmbio, foi apontada pela USP e UFMG a importância de se criar um ambiente internacional dentro da própria universidade, a chamada “Internacionalização em casa” (JONES, 2013). É desenvolvida por meio dos alunos que tiveram a oportunidade de uma vivência internacional, e que, ao retornarem, transmitem aos outros as experiências vividas no exterior. Para intensificar este ambiente internacional, foi realizada, na USP, a alteração do edital de contratação de docentes, que possibilita a contratação de docentes estrangeiros. Com relação ao recebimento de professores visitantes, esta ação é realizada nas três escolas.

No que é relacionado à inovação curricular, é apontado o oferecimento de disciplinas em inglês e a utilização de bibliografia internacional. Estimula-se a participação em eventos internacionais, realização de pesquisas científicas de cunho internacional e avanços na publicação externa. A faculdade de Administração da UFRJ, em seus cursos de pós-graduação oferecidos pelo COPPEAD, criaram algumas inovações com o direcionamento específico para a área de negócios, em seu MBA de tempo integral, são ações como a realização de convênios com escolas de negócio certificadas internacionalmente, parceria com empresas para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à área, e visitas à IES estrangeiras. Em geral, são ações relacionadas ao intercâmbio, pesquisa conjunta, e compartilhamento de conhecimentos, provenientes das alianças entre instituições (BRUNER; IANNARELLI, 2012).

As ações de desenvolvimento da equipe, no caso dos professores, são relacionadas ao incentivo para a realização de pós-doutorado no exterior, participação em grupos de pesquisa e em congressos internacionais. Para o pessoal de apoio administrativo, são realizados esforços na FACC/UFRJ e na FACE/UFMG para auxiliar no desenvolvimento do pessoal da área de relações internacionais. No caso dos funcionários de apoio administrativo em geral (não só da área de relações internacionais), na FEA-RP/USP, há o incentivo para que eles estudem inglês e há o projeto para que eles passem também a realizar intercâmbios.

No que tange o modelo organizacional, as universidades possuem as suas reitorias e diretorias internacionais, que são: a Vice-reitoria de Relações Internacionais - VRERI no caso da USP; o Setor de Convênios e Relações Internacionais – SCRI no caso da UFRJ, e a Diretoria de Relações Internacionais – DRI no caso da UFMG. Por meio das entrevistas, foi possível perceber que esses setores possuem papel fundamental no desenvolvimento da internacionalização da universidade em geral.

No caso da FEA-RP/USP, a faculdade possui o seu próprio escritório de relações internacionais, o *International Office* (IO). O papel do IO é oferecer todo o apoio necessário para a internacionalização na FEA-RP, e ser o elo entre a faculdade e a reitoria. Na faculdade de Administração da UFRJ, especificamente no COPPEAD, que são os cursos de pós-graduação, também há o próprio escritório internacional. O escritório do COPPEAD realiza as ações de internacionalização de maneira independente, sem que seja necessário passar pela reitoria.

Em geral, nas escolas estudadas, há o entendimento da Internacionalização de Ensino Superior como um processo contínuo, de ações com foco internacional (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007) como resposta à influência exercida pela globalização nas instituições de ensino superior (PARKER; GUTHRIE, 2010).

Na sequência é apresentado o quadro com as ações para a Internacionalização (Quadro 14).

FEA-RP/USP	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo para alunos realizarem intercâmbio - Oferecimento de disciplinas em inglês - Aproveitamento de créditos cursados no exterior (análise do histórico escolar) - Recebimento de professores visitantes - Incentivo para docentes cursarem pós-doutorado no exterior - Apoio aos alunos estrangeiros - Incentivo à realização de projetos de pesquisa conjuntos com IES do exterior - Incentivo aos alunos de doutorado realizarem doutorado-sanduíche - Utilização de bibliografia internacional (graduação e pós-graduação) - Criação do próprio escritório de relações internacionais (FEA-RP) - Incentivo para o pessoal administrativo estudar inglês - Incentivo para intercâmbio do pessoal administrativo - Oferecimento de bolsas de mérito acadêmico para alunos de graduação realizarem intercâmbio - Criação de um ambiente internacional dentro da própria universidade - Oferecimento de curso de português para alunos estrangeiros (eventual) - Adaptação do edital de seleção na pós-graduação para a contratação de professores estrangeiros - Pesquisas e produção científica de cunho internacional
FACC/UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo para alunos realizarem intercâmbio - Realização de convênios com IES estrangeiras para parcerias de co-orientação de alunos de pós-graduação - Pesquisas e produção científica de cunho internacional - Parcerias com empresas para o patrocínio no desenvolvimento de pesquisas internacionais relacionadas à área de negócios - Criação do próprio escritório de relações internacionais (COPPEAD) - Realização de convênios com escolas de Administração certificadas internacionalmente (COPPEAD) - Recebimento de professores visitantes - Oferecimento de curso de português para alunos estrangeiros (semestral) - Ajudas para o desenvolvimento do pessoal de apoio da área de relações internacionais - Aproveitamento de créditos cursados no exterior (análise do histórico escolar) - Incentivo à realização de projetos de pesquisa conjuntos com IES do exterior - Visitas à IES estrangeiras (COPPEAD) - Incentivo aos alunos de doutorado realizarem doutorado-sanduíche - Organização de eventos internacionais e participação em congressos internacionais

FACE/UFMG	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo para alunos realizarem intercâmbio - Oferecimento de disciplinas em inglês - Recebimento de alunos africanos, por meio do Programa de solidariedade para formação desses alunos aqui no Brasil - Prover avanços na publicação externa e participação em grupos de pesquisa internacionais - Realização de convênios com IES estrangeiras para parcerias de co-orientação de alunos de pós-graduação - Recebimento de professores visitantes - Incentivo aos alunos de doutorado realizarem doutorado-sanduíche - Organização de eventos internacionais e participação em congressos internacionais - Apoio aos alunos estrangeiros - Aproveitamento de créditos cursados no exterior (análise do histórico escolar) - Realização de palestras para mostrar a importância da internacionalização (DRI) - Criação de um ambiente internacional dentro da própria universidade - Visitas à IES estrangeiras (curto período) - Oferecimento de curso de português para alunos estrangeiros (semestral) - Criação da disciplina “Inglês para fins acadêmicos” (ensino de inglês básico para alunos de Graduação que sairão em intercâmbio) - Adaptação do edital de seleção na pós-graduação para o maior recebimento de alunos estrangeiros - Ajudas para o desenvolvimento do pessoal de apoio da área de relações internacionais - Oferecimento de bolsas para alunos de graduação realizarem intercâmbio - Incentivo à realização de projetos de pesquisa conjuntos com IES do exterior - Incentivo para o pessoal administrativo estudar inglês - Pesquisas e produção científica de cunho internacional
------------------	--

Quadro 14 - Ações para a Internacionalização por IES

Benefícios

Os principais benefícios ocasionados pela Internacionalização de Ensino Superior, conforme destacados pelos entrevistados, são aqueles relacionados ao avanço na produção do conhecimento, à melhoria da qualidade na universidade em geral (ensino, pesquisa e extensão), ao desenvolvimento dos professores e do pessoal de apoio, à formação profissional dos alunos, ao conhecimento de novas culturas, à visibilidade do Brasil e da instituição no exterior, e a visibilidade oferecida pelas posições em *rankings* internacionais.

A internacionalização contribui para a formação de parcerias de professores e pesquisadores da faculdade com pesquisadores do exterior, e também para as parcerias entre as faculdades e universidades estrangeiras, para que por exemplo, os seus alunos possam realizar intercâmbio. A vivência proporcionada por essa mobilidade pode trazer diversos benefícios para a formação do indivíduo, seja cultural ou profissional.

Para a graduação, os benefícios são identificados como ganhos culturais, de capacitação, e com relação ao ensino. No entanto, para a pós-graduação, os benefícios são identificados com um valor maior do que para a graduação, pois há o desenvolvimento da pesquisa, o avanço na produção do conhecimento e de formação de recursos humanos (KNIGHT, 2008).

Como apontado pelos professores, a troca de experiências vivenciadas por eles e pelos alunos contribuem para a melhoria da qualidade da faculdade. A possibilidade de vivenciar outra realidade, estar em contato com outras pessoas, outras culturas, os diferentes pontos de vista sobre um tema, é extremamente rico para o desenvolvimento de um pensamento crítico. Esse pensamento crítico traz proveitos nas discussões em salas de aulas, seja por parte dos professores ou pelos alunos.

Outro ponto apontado pelos professores é que a realização de parcerias que ocorrem por causa da internacionalização, é uma motivação para o desenvolvimento de pesquisas e posteriormente, para a publicação internacional. A visibilidade da instituição no exterior e as melhores posições nas avaliações de órgãos de fomento e *rankings* internacionais também puderam ser identificadas como benefícios.

Na sequência é apresentado o quadro resumo com os benefícios apontados pelas IES (Quadro 15).

FEA-RP/USP	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios de cunho cultural (conhecimento de culturas diferentes e novas maneiras de aprendizagem) - Benefícios para a formação profissional dos alunos - Maior interação com o mercado externo - Acompanhamento dos padrões de qualidade internacionais - Possibilita visão ampla da pesquisa, mostrando diferentes formas para se alcançar um objetivo - Avanço nas pesquisas e possibilidade para pesquisas conjuntas - Desenvolvimento de professores e pessoal administrativo - Troca de conhecimentos como um fator importante para o desenvolvimento do país - Visibilidade do Brasil e da IES no exterior
FACC/UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidade da IES no exterior - Oferecimento de aprendizado em administração e negócios em um ambiente internacional, inovador e de excelência, para executivos ou pesquisadores - Avanço da pesquisa e motivações para publicações internacionais - Melhor avaliação da Capes - Ocupar posições em <i>rankings</i> internacionais - Troca de conhecimentos como um fator importante para o desenvolvimento do país
FACE/UFMG	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios de cunho cultural e humanístico - Benefícios para a formação profissional dos alunos - Benefícios de cunho cultural (conhecimento de culturas diferentes, de um novo ambiente, uma nova metodologia, ou uma nova abordagem) - Avanço na produção do conhecimento científico e possibilidade para pesquisas conjuntas - Melhor avaliação da Capes - Troca de conhecimentos como um fator importante para o desenvolvimento do país - Professores com visão de mundo diferenciada

Quadro 15 - Benefícios da Internacionalização de Ensino Superior por IES

Riscos

Na visão das três escolas, em geral a Internacionalização de Ensino Superior oferece poucos riscos, pois existem diversos benefícios do processo, que acabam não trazendo riscos perceptíveis para as instituições.

O único risco identificado, apontado pela UFMG, seria quanto à redução de recursos financeiros destinados a pesquisas. O risco temido pelos professores, é que como o

governo federal investiu um valor muito alto para o aumento do número de alunos em intercâmbio, por meio do Programa Ciência sem fronteiras, o governo passe então a diminuir o valor disponibilizado para pesquisas.

Esse risco não diz respeito quanto a restringir os investimentos em bolsas para intercâmbio, mas sim em dar condições para que esses alunos possam contribuir no desenvolvimento de pesquisas junto aos professores quando retornarem. Os investimentos devem ser feitos nas duas coisas, tanto para o aumento de oportunidades de intercâmbio, quanto para a melhoria das condições de trabalho para os pesquisadores, dar condições para que as pesquisas sejam fortalecidas.

De maneira geral, não foram apontados outros riscos.

Obstáculos

Vários fatores foram apontados como obstáculos ao processo de internacionalização, aos quais são evidenciados a burocracia nos procedimentos relacionados às ações de internacionalização (como as dificuldades para obtenção de recursos humanos e financeiros, dificuldades de aprovação de disciplinas em inglês, dificuldades para o oferecimento de duplos diplomas), o aumento do número de alunos (o que gera turmas grandes ou sobrecarga do número de aulas), a falta de pró-atividade dos professores para o oferecimento de disciplinas em inglês, a falta de apoio e de investimentos na formação dos docentes e no aprendizado em línguas, e a dificuldade no compartilhamento de informações.

A falta de uma política de internacionalização formal em nível institucional por parte das universidades é um fator que prejudica o desenvolvimento geral do processo de internacionalização, em conjunto com as unidades que integram essas universidades. As faculdades apontam a necessidade de tal política para que assim fiquem claro as prioridades, e o direcionamento de recursos para a realização das ações de internacionalização.

A burocracia característica das instituições públicas de ensino superior acaba sendo um entrave para as ações de internacionalização. O ponto negativo é que devido a isso, diversas ações são realizadas de maneira informal, como parcerias entre professores e universidades estrangeiras. A formalização das ações é importante para a universidade, pois, é uma segurança para garantir a continuidade do processo. Também pelo fato que, em casos de avaliações sobre a situação da internacionalização na universidade e em suas unidades, são analisadas apenas as ações formais, por isso que a não formalização das ações acaba dificultando essa medição e acompanhamento.

Nesse sentido, outro obstáculo apontado é a dificuldade no compartilhamento de informações. Esse problema é comum às três faculdades estudadas. Não existe nas universidades um canal de comunicação efetivo para que seja possível informar as ações realizadas individualmente pelos professores. Esse é um obstáculo, pois a falta desse canal de comunicação impossibilita o conhecimento do andamento atual da internacionalização. A criação dessa forma de compartilhamento de informações, desde que não haja uma burocracia excessiva, seria capaz de posicionar como se encontra o processo de internacionalização, e por meio disso, fornecer as informações necessárias para a formulação de estratégias e revisão do processo.

A falta de recursos financeiros, conforme apontado pelos entrevistados relaciona-se à falta de investimentos, bolsas e auxílios para que as faculdades possam se internacionalizar. Essa falta de recursos dificulta, por exemplo, a criação dos escritórios próprios de internacionalização dentro das unidades ou a participação de docentes em congressos internacionais. Na área das faculdades estudadas, que é a área de Administração, parte dos recursos utilizados para a internacionalização vem das fundações que elas possuem para o oferecimento de cursos de MBA: FUNDACE (FEA-RP/USP), COPPEAD (FACC/UFRJ) e CEPEAD (FACE/UFMG).

Quanto ao desenvolvimento do pessoal de apoio, há o esforço para o oferecimento do curso de inglês. Existe também o oferecimento de eventos para conscientização do novo contexto em que as faculdades estão inseridas. Dessa forma, busca-se reduzir as dificuldades de adaptações culturais que podem, de alguma maneira, influenciar no processo de internacionalização.

O idioma e a cultura também foram mencionados como obstáculos, pelo fato de que o português não é uma língua falada internacionalmente, e isso traz alguns empecilhos tanto para as pessoas brasileiras que vão para o exterior e quanto aos estrangeiros que vem para o Brasil em intercâmbio. Foi apontado nas entrevistas que o português é um dos motivos do número de alunos estrangeiros, que procuram o país para intercâmbios, não ser muito alto. No que se relaciona às salas de aula há poucos professores treinados para ministrarem aulas em outra língua, além do fato de que muitos alunos brasileiros não possuem conhecimento de inglês suficiente para assistir uma aula deste tipo. Percebe-se a falta de entendimento de que a Internacionalização de Ensino Superior é fortemente relacionada com a comunicação em língua inglesa, aceita internacionalmente no meio acadêmico.

Em adição ao obstáculo quanto à língua, existe também a falta de apoio para o oferecimento de curso de português para alunos estrangeiros, como no caso da FEA-RP. A faculdade não possui recursos suficientes para o oferecimento deste curso de maneira contínua. Esse pode ser percebido como um entrave, por causa da falha no oferecimento de disciplinas em inglês e há, ainda, a dificuldades para que seja oferecido o curso de português para alunos estrangeiros.

Por meio das entrevistas, foi possível perceber a importância do apoio das reitorias e diretorias para o processo de internacionalização das IES. Esse apoio é essencial para a realização de investimentos no processo de internacionalização. Como apontado pelo SCRI, da UFRJ, a falta de apoio da reitoria resulta na dificuldade para obtenção de recursos e, também, leva à falta de engajamento das diretorias das unidades.

Na sequência é apresentado o quadro resumo com os obstáculos apontados pelas IES (Quadro 16).

FEA-RP/USP	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia - Idioma (português) - Falta de recursos financeiros e humanos - Falta pró-atividade dos professores para oferecimento de disciplinas em inglês - Falta apoio para oferecimento de curso de português para estrangeiros - Dificuldade para compartilhamento de informações referente às ações realizadas pelos professores - Dificuldade de adaptação cultural por parte de algumas pessoas de apoio administrativo
FACC/UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros e humanos - Dificuldade de adaptação cultural - Burocracia - Dificuldades para aprovação de disciplinas em inglês (graduação) - Custo alto para realização de intercâmbios, o que acaba limitando apenas para os alunos que possuem maior renda - Falta engajamento dos diretores das unidades para a internacionalização da universidade como um todo (UFRJ) - Dificuldade para obtenção de verbas para o desenvolvimento da internacionalização (UFRJ) - Falta apoio e patrocínio da reitoria para a internacionalização (UFRJ)
FACE/UFMG	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma (português) - Burocracia - Dificuldades para aprovação de disciplinas em inglês (graduação) - Falta pró-atividade dos professores para oferecimento de disciplinas em inglês (pós-graduação) - Realização de convênios e ações sem objetivos (UFMG) - Aumento significativo de alunos (intercâmbio), mas o número de professores permanece o mesmo, o que gera sobrecarga no número de aulas ou turmas com número alto de alunos - Dificuldade de adaptação cultural por parte de algumas pessoas - Falta de recursos financeiros e humanos - Dificuldade para compartilhamento de informações referente às ações realizadas pelos professores - Dificuldade para oferecimento de duplo diploma

Quadro 16 - Obstáculos para a Internacionalização de Ensino Superior por IES

Outra dificuldade percebida nas escolas estudadas é a falta de ferramentas para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento das estratégias de Internacionalização de Ensino Superior. Somada ao obstáculo já mencionado

anteriormente, que é a dificuldade para o compartilhamento de informações, torna-se muito árduo o acompanhamento mais rigoroso do processo de internacionalização.

As escolas de Administração executam algumas atividades que, de certa forma, as ajudam no acompanhamento do processo, mas não fornecem informações suficientes para que possam ser elaborados planos para reposicionamento e realinhamento. As atividades realizadas pelas IES para esse acompanhamento puderam ser resumidas no quadro (Quadro 17) apresentado na sequência.

FEA-RP/USP	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a qualidade dos programas para avanço na realização de parcerias e duplos-diplomas - Realização da “Avaliação Interna” da pós-graduação, em que um ponto que será analisado é referente a internacionalização nos programas - Avaliação da Capes como forma de revisão e realinhamento das ações de internacionalização - Garantir a continuidade da visibilidade da universidade no exterior, e a sua colocação em <i>rankings</i> internacionais - Reunião com alunos intercambistas para <i>feedback</i>
FACC/UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditações internacionais para a busca contínua de qualidade e visibilidade (COPPEAD) - Avaliação da Capes como forma de revisão e realinhamento das ações de internacionalização - Garantir a continuidade da visibilidade da universidade no exterior, e a sua colocação em <i>rankings</i> internacionais
FACE/UFMG	<ul style="list-style-type: none"> - Controle do número de convênios, intercâmbios e controle dos relatórios de alunos e docentes que retornam de intercâmbio - Verificação das diretrizes do Conselho Nacional de Educação - Avaliação da Capes como forma de revisão e realinhamento das ações de internacionalização - Monitoramento por meio do Relatório Capes

Quadro 17 - Atividades para monitoramento, revisão, reposicionamento e realinhamento por IES

5.4 ANÁLISE DO PROCESSO BASEADO NO MODELO UTILIZADO: MODELO COMPILADO DE KNIGHT (1994) E RUDZKI (1998) (MODELO FRACTAL DE RUDZKI (1998) E MODELO CÍRCULO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT (1994))

Seguindo ao que foi apresentado anteriormente, neste trabalho será utilizado o Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998). A justificativa para a junção desses modelos é que a versão atualizada do modelo de Knight (1994) é capaz de oferecer uma visão geral do processo de internacionalização, com a análise do contexto interno e externo, a importância da conscientização dos envolvidos, do comprometimento, e a necessidade do planejamento, operacionalização, e implementação de programas e estratégias organizacionais. Em adição ao modelo de Knight (1994), o modelo de Rudzki além de possuir foco em escolas de Administração, oferece uma visão geral do processo de internacionalização, dando ênfase à abordagem da instituição, as suas razões, e mostra a importância das ações, dimensões e atividades inerentes ao processo de internacionalização: modelo organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil.

Os aspectos do Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998) são: (i) abordagem; (ii) razões; (iii) análise do contexto; (iv) consciência; (v) comprometimento; (vi) planejamento; (vii) operacionalização; (viii) implementação; (ix) ações, dimensões e atividades; (x) revisão; (xi) reforço; (xii) reposicionamento e realinhamento; e, (xiii) efeito de integração.

Assim, é apresentada a análise do processo de internacionalização das escolas de Administração de grandes universidades brasileiras: FEA-RP (USP), FACC (UFRJ) e FACE (UFMG), por meio do modelo adaptado para esta pesquisa, o Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998) (Figura 22):

Figura 22 - Análise do processo de Internacionalização de Ensino Superior das escolas de Administração das universidades brasileiras com base no Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998).

Legenda:

Aspectos em desenvolvimento do processo de internacionalização das faculdades de Administração

6 CONCLUSÕES

Nesta seção, são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, em termos de objetivos realizados, contribuições acadêmicas e práticas, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

6.1 REALIZAÇÃO DO OBJETIVO DE PESQUISA

Esta pesquisa propôs investigar o processo de internacionalização das escolas de Administração de universidades públicas. A realização deste objetivo envolveu, primeiramente, a fundamentação teórica a respeito da implementação de conceitos relacionados à Internacionalização de Ensino Superior nas universidades, de forma geral, e nas escolas de Administração, especificamente. Após a revisão da literatura, possibilitou-se a pesquisa de campo.

Buscou-se o entendimento, por parte das escolas de Administração, da inclusão de internacionalização nas suas funções principais: ensino, pesquisa e extensão universitária. Identificou-se que a Internacionalização de Ensino Superior é vista como um processo importante e que exige constante desenvolvimento organizacional. É interpretada, ainda, como um sinônimo de excelência e qualidade da universidade no contexto mundial, fundamental para a pesquisa e avanço do conhecimento.

Seguindo as orientações do modelo de Rudzki (1998), analisou-se, ainda, a importância de algumas atividades institucionais que formam a base da internacionalização e que devem ser tratadas de forma plena e coerente, como mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento pessoal e mobilidade estudantil.

A partir dos resultados, concluiu-se que a Internacionalização de Ensino Superior é um processo complexo, que deve envolver a estruturação de políticas (como declarações, diretrizes e planejamentos) da Universidade quanto à inserção da

abordagem internacional no seu nível estratégico, explicitado em Missão, Propósitos e Valores, por exemplo. Apesar desta constatação, não existe um documento ou declaração, de conhecimento dos entrevistados, para apoiar esta demanda da dimensão política, gerando dificuldades na coordenação deste processo.

No contexto das escolas estudadas, a inexistência de um documento formal não inviabiliza as suas iniciativas, que são desenvolvidas, de forma descentralizada e não institucionalizada, estratégias programáticas e organizacionais para sua internacionalização. Dentre as estratégias programáticas, destacam-se o envolvimento em atividades de pesquisa, de ensino, de serviços educacionais e extracurriculares. Por sua vez, as estratégias organizacionais contemplam os serviços de operações, apoio e desenvolvimento de recursos humanos.

Esta descentralização de políticas e estratégias foi identificada como importante para a desburocratização do processo de internacionalização. Porém, as unidades deveriam ser norteadas por regulamentos que auxiliassem, minimamente, a padronização das ações nas unidades, tal como por fomento para viabilizar a implementação destas políticas, como incentivos para treinamentos dos envolvidos no processo ou mesmo investimentos em infraestrutura. As estratégias organizacionais abrangem atividades como (i) o apoio dado pela reitoria ao processo de internacionalização; (ii) a criação de plano de trabalho ou inclusão no planejamento estratégico; e (iii) a criação de escritórios internacionais. Observou-se a necessidade do apoio dado pela universidade às suas unidades para a operacionalização destas ações.

A falta de política para definir sistemas de revisão da qualidade do processo e de avaliação efetiva dos seus resultados pode ser identificada como uma condição prejudicial ao desenvolvimento do processo de internacionalização, pois pode ocasionar falhas no planejamento para alocação de recursos financeiros. Apesar da pressão para o desenvolvimento do processo, ainda existem dificuldades para a solicitação e disponibilização de recursos que, por muitas vezes, não são suficientes para este fim. Em consequência desta distribuição insuficiente de recursos, a IES acaba por ter a “falsa impressão” de que o desenvolvimento do processo de

internacionalização não exige altos investimentos, pois é norteadada por parâmetros que não consideram a qualidade dos resultados do processo.

Acredita-se que um dos objetivos da estratégia também deve ser viabilizar a infraestrutura das faculdades para o desenvolvimento das ações de internacionalização. A qualidade dos resultados da mobilidade, tanto discente quanto docente, é influenciada pela disponibilidade de infraestrutura adequada.

Com relação ao ambiente acadêmico, é uma preocupação das universidades proporcionar um ambiente internacional interno às unidades. Porém, faltam esforços para uma reformulação curricular alinhada com os padrões internacionais, possivelmente por causa da burocracia no aperfeiçoamento das grades curriculares das IES brasileiras. Estes desalinhamentos podem influenciar negativamente a decisão dos possíveis estrangeiros *incoming* na faculdade.

No que diz respeito ao oferecimento de disciplinas em língua inglesa para alunos estrangeiros, identificou-se a falta de preparo dos docentes como um obstáculo. O maior problema consiste no fato de que alguns docentes não possuem conhecimento em línguas suficiente para ministrarem estas aulas. É necessário que este conhecimento seja sempre praticado, para que quando necessário, não existam empecilhos na comunicação e no oferecimento de disciplinas. Ainda, uma análise sistêmica pode embasar a hipótese de falta de planejamento tático para operacionalizar estas aulas, somado a falhas relacionadas à formação continuada destes docentes, capaz de prepará-los para um ambiente com alunos estrangeiros.

Por vezes, os contatos para mobilidade e pesquisas entre IES de diferentes países são iniciados por docentes, sendo que estes contatos, geralmente, não são divulgados dentro da própria IES para formalização de convênios ou parcerias. Identificou-se a necessidade desta formalização para que a faculdade seja também beneficiada por este contato. Os escritórios de internacionalização são carentes de ferramentas que permitam o cadastro e a integração das informações relevantes do processo de convênio. Estes convênios podem viabilizar grupos de pesquisa internacionais, publicações e oferecimentos de duplo diploma.

O regulador nacional dos programas de pós-graduação é a CAPES, que estabelece um *ranking* para estes programas, considerando, quantitativa e qualitativamente, os resultados de publicações científicas e formação docente e discente. Foi identificado que este regulador influencia fortemente no direcionamento das políticas de internacionalização das instituições de ensino superior, sendo os valores deste *ranking* considerados como um fim destas políticas, em detrimento ao Modelo utilizado, denominado Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998). Os *rankings* internacionais também exercem influência nas IES, que mostram preocupação quanto a sua visibilidade no exterior. Acredita-se que a posição ocupada em *rankings* não pode ser o objetivo, mas sim a consequência, para as IES que buscam excelência na internacionalização.

A análise do processo de internacionalização, à luz do Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998), revelou fragilidades neste processo das escolas de Administração das universidades brasileiras. A maioria dos obstáculos está relacionada com aspectos organizacionais das universidades, como: Políticas formais (análise do contexto); Prioridades e recursos (planejamento); Estratégias organizacionais (operacionalização e implementação); Impactos do processo (revisão); Reconhecimentos e recompensas (reforço); Impactos no ensino, pesquisa e extensão (efeito de integração); e, Adaptações realizadas para a busca da continuidade do processo de internacionalização (reposicionamento e realinhamento).

Por fim, os resultados são apoiados pela pesquisa empírica realizada e, conduzem à apresentação das contribuições deste estudo.

6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Os estudos realizados a cerca do tema Internacionalização de Ensino Superior são, por vezes, essencialmente teóricos ou analisam a perspectiva de apenas um caso, existindo a carência de pesquisas desenvolvidas à luz de múltiplos casos, principalmente na área relacionada ao ensino de Administração no Brasil. Como apontado na seção de justificativa do presente trabalho, alguns estudos foram

realizados sobre o tema, mas entre eles não foi identificado algum que realizasse a análise comparativa de múltiplos casos, com a apresentação de evidências empíricas, sobre a Internacionalização de Ensino Superior em escolas de Administração.

Portanto, mesmo que sejam apontadas algumas limitações, o presente estudo almejou contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema ao apresentar os resultados da pesquisa de campo. Ainda, os casos conduzidos fornecem evidências sobre o funcionamento, os desafios e as potencialidades do processo de internacionalização das universidades públicas brasileiras.

Esta pesquisa corrobora a afirmação de Knight (2005) de que a Internacionalização de Ensino Superior torna-se cada vez mais importante e, concomitantemente, mais complexa e incorporada no contexto das universidades. Identificou-se, nesta pesquisa, que as barreiras relacionadas à distância para o compartilhamento do conhecimento e comunicação estão cada vez menores, devido ao avanço da globalização, que exerce constante influência nas instituições de ensino superior (PARKER; GUTHRIE, 2010). Confirma-se também que:

- Existe influência da globalização no escopo das políticas internas às universidades, bem como nas práticas profissionais, no aumento da cooperação internacional entre profissionais ou pesquisadores para a condução de projetos de pesquisa. (VAN SWET; ARMSTRONG; LLOYD, 2012).
- Há a influência da globalização em diversas áreas e escolas e, especialmente nas escolas de Administração ou fornecedores de qualquer educação em gestão, contexto em que a Internacionalização de Ensino Superior parece ter se tornado uma condição necessária (DE MEYER, 2012). Essa necessidade acontece devido às exigências quanto ao fornecimento de ensino superior de qualidade, a excelência na formação dos alunos, o desenvolvimento de pesquisas e o avanço do conhecimento no contexto global das IES.

- Há o entendimento da Internacionalização de Ensino Superior como um processo contínuo e permanente de ações com foco internacional, e não somente um conjunto de atividades isoladas (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).
- Percebe-se a internacionalização como o processo de integração da dimensão internacional, global ou intercultural nas finalidades, funções e serviços oferecidos pelas instituições de ensino (KNIGHT, 2008).
- Existe a preocupação com a expansão de programas de estudos internacionalizados, representando o foco estratégico das IES em programas internacionais e uma série de atividades para a sua adaptação, bem como iniciativas para a atração de estudantes e acadêmicos estrangeiros, a aprendizagem de diferentes línguas e a realização de pesquisas (DENDA, 2013).
- É importante o oferecimento de programas acadêmicos ou algumas disciplinas em inglês para atrair estudantes estrangeiros que não estão dispostos a aprender o idioma local. O ganho com essa iniciativa é que, além de ser atraente para captar estudantes estrangeiros, também auxilia no desenvolvimento das habilidades de conhecimento da língua inglesa por parte dos estudantes locais em interação com estes alunos estrangeiros, promovendo o desenvolvimento dessa competência necessária para o mercado de trabalho internacional (HA, 2013).
- Há a valorização das competências interculturais dos estudantes, resultantes de experiências internacionais, sendo que essas competências poderão ser importantes em diversos contextos e para diversos fins (DEARDORFF, 2006).
- É interessante o desenvolvimento da “internacionalização em casa” para os alunos que não puderem vivenciar qualquer tipo de experiência fora de seu país (JONES, 2013).

- As razões para a busca da Internacionalização de Ensino Superior são relacionadas ao interesse em outras culturas, línguas, ideias, pessoas, curiosidade ou a busca de conhecimento (ABDULLAHI; KAJBERG; VIRKUS, 2007).
- A parceria entre duas ou mais instituições, muitas vezes, é definida por meio de alianças que suportam várias atividades, como o intercâmbio de estudantes e docentes, a pesquisa conjunta, o compartilhamento de recursos ou espaços físicos, e o desenvolvimento e entrega de programas de ensino (BRUNER; IANNARELLI, 2012).
- As estratégias organizacionais incluem iniciativas que ajudam a garantir que a dimensão internacional seja institucionalizada, por meio de recursos humanos capacitados, da adequação de políticas e sistemas administrativos, integrando a dimensão internacional também no planejamento da missão da instituição, no planejamento e revisão de sistemas internos, e nas políticas e procedimentos (LEE; YOU, 2011).
- A maioria dos obstáculos à internacionalização reside em fatores relacionados aos aspectos organizacionais das instituições, como a falta de políticas ou plano estratégico; escritórios de relações internacionais, orçamento, estrutura para o monitoramento de atividades, corpo administrativo suficiente para atender às exigências da internacionalização, entre outros (THOMAS; CORNUEL, 2012).

Por fim, a principal contribuição acadêmica do presente estudo é a apresentação do Modelo Compilado de Knight (1994) e Rudzki (1998), que permite analisar, de forma abrangente, o processo de internacionalização em escolas de Administração.

6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Com este estudo, espera-se expor o diagnóstico do processo de internacionalização dos cursos de Administração de três grandes universidades brasileiras. Assim, é

possível obter uma referência da Internacionalização de Ensino Superior nesta área. Devido ao vasto número de IES que fornecem cursos de Administração no Brasil, em diversas regiões de diferentes características, o presente trabalho propõe uma visão parcial da presença da internacionalização neste curso. Possibilita, também, que outras Universidades possam aplicar o modelo utilizado no presente trabalho.

A análise realizada com base no modelo apontou pontos de fragilidade no processo de internacionalização das escolas estudadas. Espera-se que com esse diagnóstico, estas mesmas escolas possam se posicionar de forma sistemática, com o estabelecimento de políticas e estratégias organizacionais alinhadas à importância e complexidade do fenômeno.

Esta pesquisa pode, ainda, auxiliar as diversas partes interessadas das escolas de Administração a avaliarem a contribuição da escola para a promoção de ensino e pesquisa de excelência internacional. Dentre os interessados, pode-se destacar:

- Instituições de Ensino Superior que almejam melhorar o seu posicionamento com relação à temática da Internacionalização de Ensino Superior;
- Atuais e futuros alunos de escolas de Administração, brasileiros ou estrangeiros, a fim de analisar as escolas que mais oferecem oportunidades relacionadas à questão da Internacionalização de Ensino Superior alinhadas ao seu anseio de ensino, pesquisa e qualificação profissional;
- Dirigentes organizacionais, a fim de analisar a escola de Administração para prosseguir seus estudos, quando buscando escolas com qualidade de ensino internacional;
- Docentes, Funcionários e Colegiados, a fim de avaliar pontos fracos e fortes da escola de Administração em que atuam no que tange a contribuição para o conhecimento em Internacionalização de Ensino Superior.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Podem-se identificar algumas limitações, em que a principal delas ocorre por consequência da temática abordada estar ainda em fase de amadurecimento no

Brasil. Salienta-se que as especificidades do cenário brasileiro carecem de estudos e, por esse motivo, exigiu-se a seleção de locais de pesquisa para o entendimento do fenômeno de forma exploratória.

Do ponto de vista metodológico, a presente pesquisa pode ser alvo de críticas comumente realizadas sobre a estratégia de múltiplos casos, mesmo ressaltando-se que as conclusões deste estudo são pertinentes apenas aos casos estudados, sendo seus resultados apenas insumos para construção de hipóteses norteadoras de estudos futuros. Como já apresentado anteriormente, segundo Yin (2010), o estudo de caso pode fornecer pouca base para generalização científica (não sendo possível a generalização para populações ou universos).

Na sequência são expostas as perspectivas, temas e abordagens metodológicas que podem ser úteis para a continuidade desta linha de investigação.

6.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com a realização deste trabalho podem-se levantar algumas propostas para pesquisas futuras quanto à implementação da internacionalização nas instituições de ensino superior.

Os temas sugeridos podem ser investigados dentro de algumas perspectivas, tanto aquelas voltadas às escolas de Administração como perspectivas que envolvam outras áreas do conhecimento. Fatores políticos que interferem no processo de internacionalização e a investigação do fenômeno em IES de outros países também são focos das recomendações. Os temas propostos, portanto, são:

- Como acontece o processo de internacionalização de escolas de Administração de diferentes países?
- Dada a representatividade das faculdades particulares no contexto acadêmico brasileiro, de que maneira é abordada a Internacionalização de Ensino Superior por essas IES?

- Como as políticas governamentais relacionadas à mobilidade estudantil influenciam na internacionalização das universidades?
- Qual é a influência do grau de mobilidade entre docentes (*incoming* e *outgoing*) e a produção científica (quantidade e qualidade) dos grupos de pesquisa das IES às quais esses docentes são vinculados?
- Quais são os efeitos da inclusão da Internacionalização de Ensino Superior na reputação internacional das escolas de Administração?
- Como os convênios para o fornecimento de cursos superiores à distância podem influenciar na Internacionalização de Ensino Superior nas instituições envolvidas?

Espera-se que as recomendações de estudos futuros apontadas possam contribuir para o direcionamento de novas e relevantes pesquisas relacionadas à Internacionalização de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS (AACSB). Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation. AACSB: Tampla, FL, 2012. Disponível em: <<http://www.aacsb.edu/accreditation/standards-busn-jan2012.pdf>> Acesso em: 27 jul. 2012.

ABDULLAHI, I.; KAJBERG, L.; VIRKUS, S. Internationalization of LIS education in Europe and North America. **New Library World**, v. 108, n. 1/2, 2007.

ALBERTI, V. **História oral**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ALMOG-BAREKET, G. Visionary leadership in business schools: an institutional framework. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 4, p. 431-440, 2012.

ALON, I.; McCALLASTER, C. M. Measuring the global footprint of an MBA. **Journal of Studies in International Education**, v. 13, n. 4, 2009.

ALTBACH, P. G.; TEICHLER, U. Internationalization and exchanges in a globalized university. **Journal of Studies in International Education**, v. 5, Iss 1, p. 5-25, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições70, 2008.

BAUER; M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1998.

BOYLE, B.; McDONNELL, A.; MITCHELL, R.; NICHOLAS, S.; Managing knowledge in internationalizing universities through foreign assignments. **International Journal of Educational Management**, v. 26, n. 3, p. 302-312, 2012.

BRUNER, R. F.; IANNARELLI, J. Globalization of management education. **Journal of Teaching in International Business**, v. 22, p. 232-242, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana O. Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). Cursos recomendados e reconhecidos. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/avaliacao/cursos-recomendados-e-reconhecidos> > Acesso em: 20 jul. 2013.

DAVIES, J. A revolution in teaching and learning in higher education: the challenges and implications for the relatively traditional university. **Higher Education in Europe**, v. XXVI, n. 4, 2001.

DEARDORFF, D. K. Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. **Journal of Studies in International Education**, v. 10, n. 3, 2006.

DE MEYER, A. Reflections on the globalization of management education. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 4, p. 336-345, 2012.

DENDA, K. Study abroad programs: a golden opportunity for academic library engagement. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 39, n. 2, p. 155-160, 2013.

DE WIT, H. **Internationalization of higher education in the United States of America and Europe**: a historical, comparative and conceptual analysis. Greenwood Studies in Higher Education, 2002.

_____. Changing rationales for the internationalization of higher education. In: _____. **Internationalization of higher education**: an institutional perspective. Bucharest, Romania: UNESCO/CEPES, 2000.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HA, P. L. Issues surrounding English, the internationalization of higher education and national cultural identity in Asia: a focus on Japan. **Critical Studies in Education**, v. 54, n. 2, p. 160-175, 2013.

HORVÁTH, A.; MIHÁLY, O. Globalization of education and Eastern Europe. **Prospects**, v. 20, n. 2, 1990.

JONES, E. Internationalization and employability: the role of intercultural experiences in the development of transferable skills. **Public Money & Management**, 33:2, p. 95-104, 2013.

KNIGHT, J. **Higher education in turmoil**: the changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.

_____. An internationalization model: responding to new realities and challenges. In: DE WIT, H. et al (Eds) **Higher education in Latin America** – the international dimension. Washington: World Bank, 2005.

_____. Internationalization: management strategies and issues. **International Education Magazine**, v. 9, 1993.

KNIGHT, J.; MORSHIDI, S. The complexities and challenges of regional education hubs: focus on Malaysia. **Higher Education**, v. 62, p. 593-606, 2011.

JARVIS, P. Globalization, the learning society and comparative education. **Comparative Education**, v. 36, n. 3, 2000.

LAUS, S. P.; MOROSINI, M. C. Internationalization of Higher Education in Brazil. In: DE WIT, Hans et al. **Higher Education in Latin America**: the international dimension. Washington: The World Bank, 2005. Editado por DE WIT, Hans et al.

LEE, J.; YOU, M. Does Internationalization Have Its Own Face in Each Country? Measuring the Internationalization of Web Presence on Higher Education Admission Web Pages between USA and Taiwan. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 6775, p. 524-532, 2011.

LI-HUA, R.; WILSON, J.; AOUAD, G.; LI, X. Strategic aspects of innovation and internationalization in higher education: The Salford PM12 experience. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v. 3, iss. 1, p. 8-23, 2011.

LO, W. Y. W. Reflections on internationalization of higher education in Taiwan: perspectives and prospects. **Higher Education**, v. 58, p. 733-745, 2009.

MAK, A. S.; KENNEDY, M. Internationalizing the student experience: preparing Instructors to embed intercultural skills in the curriculum. **Innovation Higher Education**, v. 37, 2012.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP-USP, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 381 f. Tese de Livre Docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização de educação superior: conceitos e práticas. **Educar**, Curitiba, n. 28, 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.4, pp. 731-747, 2011.

NINOMIYA, A.; KNIGHT, J.; WATANABE, A. The past, present, and future of internationalization in Japan. **Journal of Studies in International Education**, 2009.

OLANIRAN, B. A.; AGNELLO, M. F. Globalization, educational hegemony, and higher education. **Multicultural Education & Technology Journal**, v. 2, n. 2, 2008.

PARKER, L. D.; GUTHRIE, J. Business schools in an age of globalization. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 1, p. 5-13, 2010.

PERRY, L. B.; SOUTHWELL, L. Developing intercultural understanding and skills: models and approaches. **Intercultural Education**, v. 22, n. 6, 2011.

PIMENTA, R. D. **Internacionalização de Escolas de Negócios: Análise do processo de internacionalização da Fundação Dom Cabral**. 2006. 158 f. Dissertação

(Mestrado Profissional em Administração – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

Quacquarelli Symonds (QS). QS Latin University Rankings 2012. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>> Acesso em: 20 jul. 2013

RUDZKI, R. E. J. **The strategic management of internationalization**: towards a model of theory and practice. UK: University of Newcastle, 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SCHLEGELMILCH, B. B.; THOMAS, H. The MBA in 2020: will there still be one? **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 474-482, 2011.

SIEGLER, J. M. B. **O processo de internacionalização das instituições de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia. 2009. 265 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

STALLIVIERI, L. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul: Educus, 2004 (Coleção Internacional).

STONE, N. Conceptualising intercultural effectiveness for University teaching. **Journal of Studies in International Education**, v. 10, Iss 4, p. 334-356, 2006.

TAYLOR, D. Practical networkings as an internationalisation tool: a case study of the Business Organisation. **European Perspectives on Internationalization**. Special Issue, 2010.

THOMAS, H.; CORNUEL, E. Business school in transition? Issues of impact, legitimacy, capabilities and re-invention. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 4, p. 329-335, 2012.

THOMAS, H.; CORNUEL, E. Business school futures: evaluation and perspectives. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 444-450, 2011.

THOMAS, H.; THOMAS, L. Perspectives on leadership in business schools. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 526-540, 2011.

VAN DER WENDE, M. Missing links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general e international comparative analysis and synthesis. In: KÄLVEMARK, T.; VAN DER WENDE, M. **National policies for the internationalization of higher education in Europe**. Stockholm: National Agency for Higher Education, p. 10-31, 1997.

VAN SWET, J.; ARMSTRONG, A. C.; LLOYD, C. International collaboration as a patchwork quilt: Experiences of developing collaborative practice and research in an international masters programme. **Professional Development in Education**, v. 38, Iss 4, p. 647-661, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REITOR

1. Contexto

- 1.1. Como o senhor avalia a questão da internacionalização das instituições de ensino superior?
- 1.2. Como o ambiente externo influencia a internacionalização da instituição?
- 1.3. Na sua opinião, a Internacionalização de Ensino Superior influencia o desenvolvimento econômico do país? Por quê?

2. Abordagem

- 2.1. Como o ambiente interno influencia a internacionalização da instituição?
- 2.2 A Internacionalização de Ensino Superior é uma prioridade da instituição? Se sim, quais são as prioridades em termos de ensino e pesquisa? Ela faz parte de uma estratégia?

3. Políticas de Internacionalização

- 3.1. Há uma política formal de internacionalização da IES como um todo? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política? Como se deu o processo de definição de tal política?
- 3.2. As diretrizes da política são mais direcionadas para a graduação ou para a pós-graduação?
- 3.3. As faculdades têm políticas próprias de internacionalização, fora do âmbito das políticas gerais da IES?

4. Razões

- 4.1. Quais são as três principais razões que têm levado a instituição a se internacionalizar?
- 4.2. De que maneira a internacionalização tem impactado na instituição? (Efeitos positivos e negativos).
- 4.3. De que maneira os diferentes stakeholders (clientes, professores, sociedade) têm influenciado a internacionalização da instituição?

5. Ações, Dimensões, Atividades

5.1. Quais são as 3 (três) principais ações de internacionalização existentes na instituição?

5.2. Quais dessas ações de internacionalização tem sido priorizadas pela instituição? Por quê?

6. Mudança Organizacional

6.1. Como as faculdades tem adaptado o seu modelo organizacional para sua internacionalização? A faculdades tem autonomia para realizar mudanças?

6.2. A instituição possui um escritório específico para o gerenciamento do seu processo de internacionalização? Se sim, quando esse escritório foi criado? Quais eram as expectativas com a criação do escritório? Foi possível perceber resultados positivos na instituição como um todo, após a criação do escritório?

6.3. Quais outras iniciativas foram ou pretendem ser tomadas para impulsionar a internacionalização da instituição? (Exemplo: uso de tecnologias de comunicação, ensino à distância).

7. Inovação Curricular

7.1. Como os atuais programas de pós-graduação contemplam a questão da internacionalização?

7.2. As faculdades tem autonomia para realizar mudanças em sua grade curricular, para se alinhar às exigências resultantes do seu processo de internacionalização?

8. Desenvolvimento da equipe

8.1. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento do corpo docente da instituição?

8.2. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento da equipe de apoio administrativo da instituição?

9. Mobilidade Estudantil

9.1. Como o processo de internacionalização da instituição contempla a mobilidade física de seus estudantes (envio ao exterior e recepção de estrangeiros)?

9.2. Como o processo de internacionalização da instituição contempla a mobilidade intelectual de seus estudantes (acesso a conhecimento, cultura e práticas no

exterior)? Existe desenvolvimento de projetos em comum com instituições estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?

9.3. Na sua opinião, o foco da mobilidade dos estudantes da instituição tem sido o desenvolvimento de pesquisas conjuntas? Foi possível perceber alguma melhora na qualidade ou quantidade de publicações?

10. Monitoramento e revisão periódica

10.1 Como o processo de internacionalização da instituição é monitorado?

11. Reposicionamento, realinhamento

11.1. Como a instituição assegura a continuidade do seu processo de internacionalização?

11.2. Como são percebidas as creditações internacionais, pela perspectiva da instituição?

11.3. Como a instituição vê a relação entre a obtenção de certificação e o seu processo de internacionalização?

11.4. Quais fatores influenciam ou influenciariam na decisão de buscar uma certificação internacional?

12. Catalisadores e Demanda

12.1. De onde parte a demanda de internacionalização? Por quê?

13. Resistência e obstáculos

13.1. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da IES como um todo? (estudantes, professores e/ou administradores). Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.3. Quais os principais obstáculos enfrentados pela instituição no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política formal, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETOR

1. Contexto

- 1.1. Como o senhor avalia a questão da internacionalização de uma escola de negócios?
- 1.2. Como o ambiente externo influencia a internacionalização da faculdade?
- 1.3. Na sua opinião, a Internacionalização de Ensino Superior influencia o desenvolvimento econômico do país? Por quê?

2. Abordagem

- 2.1. Como o ambiente interno influencia a internacionalização da faculdade?
- 2.2 A Internacionalização de Ensino Superior é uma prioridade da faculdade? Se sim, quais são as prioridades em termos de ensino e pesquisa? Ela faz parte de uma estratégia?

3. Políticas de Internacionalização

- 3.1. Há uma política formal de internacionalização da IES como um todo? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política?
- 3.2. Como se deu o processo de definição de tal política? De que forma a faculdade em questão está envolvida na definição desta política?
- 3.3. As diretrizes da política são mais direcionadas para a graduação ou para a pós-graduação?
- 3.4. A faculdade tem políticas próprias de internacionalização, fora do âmbito das políticas gerais da IES? Esta política de internacionalização representa uma prioridade? Por quê?

4. Razões

- 4.1. Quais são as três principais razões que têm levado a faculdade a se internacionalizar?
- 4.2. De que maneira a internacionalização tem impactado na faculdade? (Efeitos positivos e negativos).
- 4.3. De que maneira os diferentes stakeholders (clientes, professores, sociedade) têm influenciado a internacionalização da faculdade?

5. Ações, Dimensões, Atividades

- 5.1. Quais são as 3 (três) principais ações de internacionalização existentes na faculdade?
- 5.2. Quais dessas ações de internacionalização tem sido priorizadas pela faculdade? Por quê?
- 5.3. Na sua opinião, o processo de internacionalização das áreas de negócios ocorre de maneira diferenciada? Por quê?

6. Mudança Organizacional

- 6.1. Como a faculdade tem adaptado o seu modelo organizacional para sua internacionalização? A faculdade tem autonomia para realizar mudanças?
- 6.2. A faculdade possui um escritório específico para o gerenciamento do seu processo de internacionalização? Se sim, quando esse escritório foi criado? Quais eram as expectativas com a criação do escritório? Foi possível perceber resultados positivos na faculdade, após a criação do escritório? Se não possui, há um planejamento para a criação desse escritório? Quais são os benefícios esperados?
- 6.3. Quais outras iniciativas foram ou pretendem ser tomadas para impulsionar a internacionalização da faculdade? (Exemplo: uso de tecnologias de comunicação, ensino à distância).

7. Inovação Curricular

- 7.1. Como os atuais programas de pós-graduação contemplam a questão da internacionalização?
- 7.2. A faculdade tem autonomia para realizar mudanças em sua grade curricular, devido ao seu processo de internacionalização?

8. Desenvolvimento da equipe

- 8.1. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento do corpo docente da faculdade?
- 8.2. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento da equipe de apoio administrativo da faculdade?

9. Mobilidade Estudantil

9.1. Como o processo de internacionalização da faculdade contempla a mobilidade física de seus estudantes (envio ao exterior e recepção de estrangeiros)?

9.2. Como o processo de internacionalização da faculdade contempla a mobilidade intelectual de seus estudantes (acesso a conhecimento, cultura e práticas no exterior)? Existe desenvolvimento de projetos em comum com instituições estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?

9.3. Na sua opinião, o foco da mobilidade dos estudantes da faculdade tem sido o desenvolvimento de pesquisas conjuntas? Foi possível perceber alguma melhora na qualidade ou quantidade de publicações?

10. Monitoramento e revisão periódica

10.1 Como o processo de internacionalização da faculdade é monitorado?

11. Reposicionamento, realinhamento

11.1. Como a faculdade assegura a continuidade do seu processo de internacionalização?

11.2. Como são percebidas as creditações internacionais, pela perspectiva da IES em geral? E pela perspectiva da faculdade?

11.3. Como a faculdade vê a relação entre a obtenção de certificação e o seu processo de internacionalização? Quais fatores influenciam ou influenciariam na decisão de buscar uma certificação internacional?

12. Demanda

12.1. De onde parte a demanda de internacionalização? Por quê?

13. Resistência e obstáculos

13.1. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da IES como um todo? (estudantes, professores e/ou administradores). Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.2. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da faculdade? Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.3. Quais os principais obstáculos enfrentados pela IES no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política formal, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades)

13.4. Quais os principais obstáculos enfrentados pela faculdade no que diz respeito à internacionalização?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETOR DO ESCRITÓRIO INTERNACIONAL

1. Contexto

- 1.1. Como o senhor avalia a questão da internacionalização de uma escola de negócios?
- 1.2. Como o ambiente externo influencia a internacionalização da faculdade?
- 1.3. Na sua opinião, a Internacionalização de Ensino Superior influencia o desenvolvimento econômico do país? Por quê?

2. Abordagem

- 2.1. Como o ambiente interno influencia a internacionalização da faculdade?
- 2.2 A Internacionalização de Ensino Superior é uma prioridade da faculdade? Se sim, quais são as prioridades em termos de ensino e pesquisa? Ela faz parte de uma estratégia? Na sua opinião, qual é o papel do escritório internacional da faculdade para o desenvolvimento dessa estratégia de internacionalização?

3. Políticas de Internacionalização

- 3.1. Há uma política formal de internacionalização da IES como um todo? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política?
- 3.2. Como se deu o processo de definição de tal política? De que forma o escritório internacional está envolvido na definição desta política?
- 3.3. As diretrizes da política são mais direcionadas para a graduação ou para a pós-graduação?
- 3.4. A faculdade tem políticas próprias de internacionalização, fora do âmbito das políticas gerais da IES? Esta política de internacionalização representa uma prioridade? Por quê?

4. Razões

- 4.1. Quais são as três principais razões que têm levado a faculdade a se internacionalizar?
- 4.2. De que maneira a internacionalização tem impactado na faculdade? (Efeitos positivos e negativos).

4.3. De que maneira os diferentes stakeholders (clientes, professores, sociedade) têm influenciado a internacionalização da faculdade?

5. Ações, Dimensões, Atividades

5.1. Quais são as 3 (três) principais ações de internacionalização existentes na faculdade?

5.2. Quais dessas ações de internacionalização tem sido priorizadas pelo escritório internacional? Por quê?

5.3. Na sua opinião, o processo de internacionalização da áreas de negócios ocorre de maneira diferenciada? Por quê?

6. Mudança Organizacional

6.1. Como a faculdade tem adaptado o seu modelo organizacional para sua internacionalização? A faculdade tem autonomia para realizar mudanças?

6.2. A faculdade possui um escritório específico para o gerenciamento do seu processo de internacionalização? Se sim, quando esse escritório foi criado? Quais eram as expectativas com a criação do escritório? Foi possível perceber resultados positivos na faculdade, após a criação do escritório? Se não possui, há um planejamento para a criação desse escritório? Quais são os benefícios esperados?

6.3. Quais outras iniciativas foram ou pretendem ser tomadas para impulsionar a internacionalização da faculdade? (Exemplo: uso de tecnologias de comunicação, ensino à distância).

7. Inovação Curricular

7.1. Como os atuais programas de pós-graduação contemplam a questão da internacionalização?

7.2. A faculdade tem autonomia para realizar mudanças em sua grade curricular, para se alinhar às exigências resultantes do seu processo de internacionalização? Qual é o papel do escritório internacional para a realização dessas mudanças?

8. Desenvolvimento da equipe

8.1. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento do corpo docente da faculdade?

8.2. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento da equipe de apoio administrativo da faculdade?

9. Mobilidade Estudantil

9.1. Como o processo de internacionalização da faculdade contempla a mobilidade física de seus estudantes (envio ao exterior e recepção de estrangeiros)?

9.2. Como o processo de internacionalização da faculdade contempla a mobilidade intelectual de seus estudantes (acesso a conhecimento, cultura e práticas no exterior)? Existe desenvolvimento de projetos em comum com instituições estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?

9.3. Na sua opinião, o foco da mobilidade dos estudantes da faculdade tem sido o desenvolvimento de pesquisas conjuntas? Foi possível perceber alguma melhora na qualidade ou quantidade de publicações?

10. Monitoramento e revisão periódica

10.1 Como o processo de internacionalização da faculdade é monitorado?

11. Reposicionamento, realinhamento

11.1. Como a faculdade assegura a continuidade do seu processo de internacionalização?

11.2. Como são percebidas as creditações internacionais, pela perspectiva da IES em geral? E pela perspectiva da faculdade?

11.3. Como a faculdade vê a relação entre a obtenção de certificação e o seu processo de internacionalização?

11.4. Quais fatores influenciam ou influenciariam na decisão de buscar uma certificação internacional?

12. Demanda

12.1. De onde parte a demanda de internacionalização? Por quê?

13. Resistência e obstáculos

13.1. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da IES como um todo? (estudantes, professores e/ou administradores). Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.2. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da faculdade?

13.3. Quais os principais obstáculos enfrentados pela IES no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política formal, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades)

13.4. Quais os principais obstáculos enfrentados pela faculdade no que diz respeito à internacionalização?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA CHEFE DE DEPARTAMENTO

1. Contexto

- 1.1. Como o senhor avalia a questão da internacionalização de uma escola de negócios?
- 1.2. Como o ambiente externo influencia a internacionalização da faculdade?
- 1.3. Na sua opinião, a Internacionalização de Ensino Superior influencia o desenvolvimento econômico do país? Por quê?

2. Abordagem

- 2.1. Como o ambiente interno influencia a internacionalização da faculdade?
- 2.2 A Internacionalização de Ensino Superior é uma prioridade da faculdade? Se sim, quais são as prioridades em termos de ensino e pesquisa? Ela faz parte de uma estratégia? Na sua opinião, qual é o papel do departamento para o desenvolvimento dessa estratégia de internacionalização?

3. Políticas de Internacionalização

- 3.1. Há uma política formal de internacionalização da IES (instituição de ensino superior) como um todo? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política?
- 3.2. Como se deu o processo de definição de tal política? De que forma o departamento em questão está envolvido na definição desta política?
- 3.3. As diretrizes da política são mais direcionadas para a graduação ou para a pós-graduação?
- 3.4. O departamento ou a faculdade tem políticas próprias de internacionalização, fora do âmbito das políticas gerais da IES? Esta política de internacionalização representa uma prioridade para o departamento? Por quê?

4. Razões

- 4.1. Quais são as três principais razões que têm levado a faculdade a se internacionalizar?
- 4.2. De que maneira a internacionalização tem impactado no departamento? (Efeitos positivos e negativos).

4.3. De que maneira os diferentes stakeholders (clientes, professores, sociedade) têm influenciado a internacionalização da faculdade? E na internacionalização do departamento?

5. Ações, Dimensões, Atividades

5.1. Quais são as 3 (três) principais ações de internacionalização existentes na faculdade? Existe alguma ação desenvolvida apenas no departamento em questão?

5.2. Quais dessas ações de internacionalização tem sido priorizadas pela faculdade? Por quê? E pelo departamento?

5.3. Na sua opinião, o processo de internacionalização da áreas de negócios ocorre de maneira diferenciada? Por quê?

6. Mudança Organizacional

6.1. Como a faculdade tem adaptado o seu modelo organizacional para sua internacionalização? A faculdade tem autonomia para realizar mudanças? No caso do departamento em questão, foram realizadas adaptações?

6.2. A faculdade possui um escritório específico para o gerenciamento do seu processo de internacionalização? Se sim, quando esse escritório foi criado? Quais eram as expectativas com a criação do escritório? Foi possível perceber resultados positivos na faculdade, após a criação do escritório? E no departamento em questão, foi possível perceber resultados? Se não possui, há um planejamento para a criação desse escritório? Quais são os benefícios esperados?

6.3. Quais outras iniciativas foram ou pretendem ser tomadas para impulsionar a internacionalização do departamento? (Exemplo: uso de tecnologias de comunicação, ensino à distância).

7. Inovação Curricular

7.1. Como os atuais programas de pós-graduação contemplam a questão da internacionalização?

7.2. A faculdade tem autonomia para realizar mudanças em sua grade curricular, devido ao seu processo de internacionalização? Qual é o papel do departamento para a realização dessas mudanças?

8. Desenvolvimento da equipe

8.1. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento do corpo docente da faculdade e do departamento?

8.2. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento da equipe de apoio administrativo da faculdade e do departamento?

9. Mobilidade Estudantil

9.1. Como o processo de internacionalização do departamento contempla a mobilidade física de seus estudantes (envio ao exterior e recepção de estrangeiros)?

9.2. Como o processo de internacionalização do departamento contempla a mobilidade intelectual de seus estudantes (acesso a conhecimento, cultura e práticas no exterior)? Existe desenvolvimento de projetos em comum com instituições estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?

9.3. Na sua opinião, o foco da mobilidade dos estudantes da faculdade e do departamento tem sido o desenvolvimento de pesquisas conjuntas? Foi possível perceber alguma melhora na qualidade ou quantidade de publicações?

10. Monitoramento e revisão periódica

10.1 Como o processo de internacionalização do departamento é monitorado?

11. Reposicionamento, realinhamento

11.1. Como o departamento assegura a continuidade do seu processo de internacionalização?

11.2. Como são percebidas as creditações internacionais, pela perspectiva da faculdade em geral? E pela perspectiva do departamento?

11.3. Como a faculdade vê a relação entre a obtenção de certificação e o seu processo de internacionalização? Na sua opinião, como o departamento vê essa relação?

11.4. Quais fatores influenciam ou influenciariam na decisão de buscar uma certificação internacional? Qual é o papel do departamento nesta decisão?

12. Demanda

12.1. De onde parte a demanda de internacionalização? Por quê?

13. Resistência e obstáculos

13.1. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da faculdade como um todo? (estudantes, professores e/ou administradores). Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.2. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização do departamento? Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.3. Quais os principais obstáculos enfrentados pela faculdade no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política formal, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades)

13.4. Quais os principais obstáculos enfrentados pelo departamento no que diz respeito à internacionalização?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADOR PÓS-GRADUAÇÃO

1. Contexto

- 1.1. Como o senhor avalia a questão da internacionalização de uma escola de negócios?
- 1.2. Como o ambiente externo influencia a internacionalização da faculdade?
- 1.3. Na sua opinião, a Internacionalização de Ensino Superior influencia o desenvolvimento econômico do país? Por quê?

2. Abordagem

- 2.1. Como o ambiente interno influencia a internacionalização da faculdade?
- 2.2 A Internacionalização de Ensino Superior é uma prioridade da faculdade? Se sim, quais são as prioridades em termos de ensino e pesquisa? Ela faz parte de uma estratégia? Na sua opinião, qual é o papel da pós-graduação da faculdade no desenvolvimento dessa estratégia de internacionalização?

3. Políticas de Internacionalização

- 3.1. Há uma política formal de internacionalização da IES (instituição de ensino superior) como um todo? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política?
- 3.2. Como se deu o processo de definição de tal política? De que forma a pós-graduação está envolvida na definição desta política?
- 3.3. As diretrizes da política são mais direcionadas para a graduação ou para a pós-graduação?
- 3.4. A pós-graduação tem políticas próprias de internacionalização, fora do âmbito das políticas gerais da IES? Esta política de internacionalização representa uma prioridade? Por quê?

4. Razões

- 4.1. Quais são as três principais razões que têm levado a faculdade a se internacionalizar?
- 4.2. De que maneira a internacionalização tem impactado na pós-graduação? (Efeitos positivos e negativos).

4.3. De que maneira os diferentes stakeholders (clientes, professores, sociedade) têm influenciado a internacionalização da pós-graduação?

5. Ações, Dimensões, Atividades

5.1. Quais são as 3 (três) principais ações de internacionalização existentes na faculdade? Existe alguma ação desenvolvida apenas na pós-graduação?

5.2. Quais dessas ações de internacionalização tem sido priorizadas pela faculdade? Por quê? E pela pós-graduação?

5.3. Na sua opinião, o processo de internacionalização das áreas de negócios ocorre de maneira diferenciada? Por quê?

6. Mudança Organizacional

6.1. Como a faculdade tem adaptado o seu modelo organizacional para sua internacionalização? A faculdade tem autonomia para realizar mudanças? No caso da pós-graduação, foram realizadas adaptações?

6.2. A faculdade possui um escritório específico para o gerenciamento do seu processo de internacionalização? Se sim, quando esse escritório foi criado? Quais eram as expectativas com a criação do escritório? Foi possível perceber resultados positivos na faculdade, após a criação do escritório? E na pós-graduação, foi possível perceber resultados? Se não possui, há um planejamento para a criação desse escritório? Quais são os benefícios esperados?

6.3. Quais outras iniciativas foram ou pretendem ser tomadas para impulsionar a internacionalização da pós-graduação? (Exemplo: uso de tecnologias de comunicação, ensino à distância).

7. Inovação Curricular

7.1. Como os atuais programas de pós-graduação contemplam a questão da internacionalização?

7.2. A faculdade tem autonomia para realizar mudanças em sua grade curricular, devido ao seu processo de internacionalização? Qual é o papel da pós-graduação para a realização dessas mudanças?

8. Desenvolvimento da equipe

8.1. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento do corpo docente da faculdade em geral e da pós-graduação?

8.2. Como a internacionalização influencia o processo de desenvolvimento da equipe de apoio administrativo da faculdade e da pós-graduação?

9. Mobilidade Estudantil

9.1. Como o processo de internacionalização da pós-graduação contempla a mobilidade física de seus estudantes (envio ao exterior e recepção de estrangeiros)?

9.2. Como o processo de internacionalização da pós-graduação contempla a mobilidade intelectual de seus estudantes (acesso a conhecimento, cultura e práticas no exterior)? Existe desenvolvimento de projetos em comum com instituições estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?

9.3. Na sua opinião, o foco da mobilidade dos estudantes da faculdade em geral e da pós-graduação tem sido o desenvolvimento de pesquisas conjuntas? Foi possível perceber alguma melhora na qualidade ou quantidade de publicações?

10. Monitoramento e revisão periódica

10.1 Como o processo de internacionalização da pós-graduação é monitorado?

11. Reposicionamento, realinhamento

11.1. Como a pós-graduação assegura a continuidade do seu processo de internacionalização?

11.2. Como são percebidas as creditações internacionais, pela perspectiva da faculdade em geral? E pela perspectiva da pós-graduação?

11.3. Como a faculdade vê a relação entre a obtenção de certificação e o seu processo de internacionalização? Na sua opinião, como a pós-graduação vê essa relação?

11.4. Quais fatores influenciam ou influenciariam na decisão de buscar uma certificação internacional? Qual é o papel da pós-graduação nesta decisão?

12. Demanda

12.1. De onde parte a demanda de internacionalização? Por quê?

13. Resistência e obstáculos

13.1. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da faculdade como um todo? (estudantes, professores e/ou administradores). Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.2. Qual a principal fonte de resistência ao processo de internacionalização da pós-graduação? Na sua opinião, qual o motivo desta resistência?

13.3. Quais os principais obstáculos enfrentados pela faculdade no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política formal, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades)

13.4. Quais os principais obstáculos enfrentados pela pós-graduação no que diz respeito à internacionalização?