

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO-PUC-SP

LUIS ANTONIO VILALTA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO
Conceito e Características do Processo em Instituições Privadas de
Ensino Superior

DOUTORADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

SÃO PAULO

2012

LUIS ANTONIO VILALTA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO
Conceito e Características do Processo em Instituições Privadas de
Ensino Superior

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo sob a orientação da Prof. Dr. Marcos Tarciso Masetto.

SÃO PAULO

2012

BANCA EXAMINADORA

Minha Família,

À minha esposa, **Janete**, por todo apoio dado no transcorrer do trabalho e fora dele, companheira de longa data na trajetória de crescimento e construção de uma vida juntos.

Ao meu filho **Lucas Paolo**, que este trabalho possa ser um exemplo de que pessoas humildes podem alçar grandes voos com dedicação e força de vontade. Você será um grande filósofo, escritor e pesquisador, não importa, tenho orgulho de você pelo filho maravilhoso que é!

A **minha MÃE, D. LUIZA**, como parcela ínfima de retribuição aos seus esforços durante a vida toda. Foi para mim um exemplo de dedicação e abnegação que me fizeram chegar onde estou. Sou eternamente grato!

Em memória do meu pai, recentemente falecido, que mesmo com pouco estudo, foi para mim, um exemplo de pessoa honesta e trabalhadora.

AGRADECIMENTOS

Há uma lista enorme de pessoas que deveria agradecer, pois de alguma forma deram contribuições diretas ou apenas manifestações de solidariedade e carinho. A todos os meus amigos não citados expressamente, sou grato pela contribuição na realização deste trabalho.

Mas, especialmente, tenho que registrar nominalmente e agradecer:

Ao Professor Dr. Marcos Tarciso Masetto, meu orientador, que soube com paciência e sabedoria me incentivar nos momentos certos e com competência indicar as melhores formas de desenvolver esta tese. Meus sinceros agradecimentos pelo aprendizado.

Ao Professor Dr. Ladislau Dowbor, pelas contribuições dadas na banca de qualificação e pela honra de tê-lo na minha banca, pois é um exemplo de inteligência e simplicidade, entre outras qualidades, são características que devem ser imitadas. Sou seu fã desde os tempos do mestrado.

Ao professor Mario Sérgio Cortella, que tive a felicidade de assistir suas aulas por um semestre e após este período a família Vilalta ficou fã, lendo seus livros e quando possível participando de suas palestras. É uma satisfação enorme tê-lo na banca. Obrigado e espero vê-lo por muito tempo.

Ao amigo de trabalho Ademar Orsi, de quem tive uma das maiores demonstrações de dignidade e ética no trabalho e com quem desejo manter os laços de amizade por muitos anos.

A Professora Luciane Stallivieri, uma referência no tema internacionalização que muito contribuiu na banca de qualificação e que me honra com sua presença na banca de defesa. A leitura dos seus trabalhos foi essencial como inspiração para concluir esta tese.

Aos meus amigos Piracicabanos, Paulo, Jamil (Bongue), Carlos (Pó), Bepa, Tuto, Feijão, Emilio, que não tiveram participação neste trabalho, mas que são pessoas fundamentais na minha trajetória de vida.

Aos entrevistados neste trabalho, na ESPM, Srs. José Roberto Whitaker Penteado Ivan Pinto Segurado e Sergio Pio Bernardes. No Mackenzie, Benedito Guimarães Aguiar Neto e Claudia Forte, na Anhembi Morumbi, Sr. Eduardo Moreira Giestas Liliane Kafler, e na PUC/SP, Dr. Dirceu de Mello e Renée Zicman, pela contribuição e atenção na disponibilidade de tempo, sem o qual o trabalho de pesquisa não aconteceria.

Ao casal de amigos Martha e Nilson, que têm sido próximos e incentivadores nesta etapa importante da minha vida.

A minha equipe de trabalho na Anhembi, Luciana, Wagner, Janderson, Grace, Ana Cristina e Dilma, que me apoiam diariamente para realização de minha atividade profissional. É uma equipe fantástica.

Aos coordenadores que trabalham comigo, Marcia, Libia, Dennis e Mário, que pela proximidade, pôde-se desenvolver uma amizade sincera, um clima excelente de trabalho, troca de experiências e mais importante o recebimento de conselhos vindos em momentos fundamentais da minha vida.

[...] Eras de uma vez não brincavas em meu colo. Quem bambalançaste, pequenina, teu destino? Como te emudece choro tão agudo, solzinho de tarde, quinta-feira? N'olvido do tempo de tua primeira boneca: óios de Mariinha. E eu de vulguei-te. Ooó. Saudades. Língua da viva-gramatica, malditas... devíamos desinventar palavras. Aos pouquinhos, vou lembrando tua imagem. Constrange-me esquecê-la. Mas dói instante: súbito: Ooó: risinho do mundo, amor do mundo, amormeuzinho. Se te conto assim, não dormes, pra sempre, e de novo.

Lucas Paolo S. Vilalta (prá Vó Luiza)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais os conceitos e características que identificam o processo de internacionalização em Universidades Brasileiras?** Para obtenção dos dados desejados foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa que adotou como estratégia o estudo de caso múltiplo com quatro IES privadas brasileiras. Foram empregadas as técnicas de investigação de análise documental e entrevistas focadas. Os resultados obtidos foram um novo conceito de internacionalização e a identificação de algumas características deste processo nas universidades pesquisadas. As pesquisas indicam que todas as instituições pesquisadas tiveram em sua **estratégia** a característica de criação e estruturação de um escritório internacional como condição básica para iniciar um processo de internacionalização e adaptação às demandas de mercado. Em relação ao **ensino e pesquisa** a característica é de preponderância na formação do aluno para atuação profissional e menor foco na pesquisa. A mobilidade é o principal tema nos processos de internacionalização e caracterizam-se por **mobilidade discente** de periodicidade semestral ou anual, com tendência de crescimento. As IES pesquisadas divergem em relação a forma de validação de créditos e pagamentos. Outra característica comum é que as 04 universidades pesquisadas ainda estão em processo inicial de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização do Ensino Superior. Estratégia. Ensino. Pesquisa. Mobilidade Acadêmica.

ABSTRACT

The objective of the present thesis is to answer the following research question: What are the concepts and characteristics that identify the internationalization process in Brazilian Universities? To obtain the desired data, an exploratory, qualitative research was developed using a multiple case study approach, conducted with four Brazilian Privately Owned College Institutions. It was employed investigation techniques in document analysis and focused interviews. The results reveal a new internationalization concept and the identification of some characteristic of this process at the researched universities. Results indicate that all studied institutions have in their strategies the creation and structuring of an international office as a basic condition to start an internationalization process to cope with market demands. Regarding teaching and research, the predominant characteristic is the student formation for his or her professionalization, notwithstanding the reduced focus on research. Mobility is the main theme in the internationalization process; therefore, it characterizes a growing tendency of the periodic half year or annual student international exchange. The researched college institutions diverge in relation to payment and credit validation formats. Another common characteristic is that the four researched universities are still in an initial internationalization process.

Keywords: College institution internationalization. Strategy. Teach. Research. Academic Mobility.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	The Association to Advance Collegiate Schools of Business
AAll	Assessoria de Assuntos Internacionais e Institucionais
BSP	Business School São Paulo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento e Pessoal de Nível Superior
CEO	Chief Executive Officer
COI	Coordenadoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional
CONSUN	Conselho Universitário
CNPQ	Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico
DCI	Departamento de Comunicação Institucional
DNA	Acido desoxirribonucleico em portugues. Em inglês: <i>deoxyribonucleic acid</i>
EFMD	European Foundation for Management Development
EQUIS	European Quality Improvement System
EUA	Estados Unidos da América
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FAM	Fundação Anhembi Morumbi
FAUBAI	Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MASP	Museu de Arte de São Paulo
MBA	Master of Business Administration
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NAFTA	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (inglês: <i>North American</i>

Free Trade Agreement)

ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAD	Pesquisa Nacional por amostra de Domicilio
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo
SIS	Síntese de Indicadores Sociais do IBGE
UAM	Universidade Anhembi Morumbi
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIBAN	Universidade Bandeirantes
UNICSUL	Universidade Cruzeiro do Sul
UNICID	Universidade Cidade de São Paulo
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UNISAL	Centro Universitário Salesiano de São Paulo
UPM	Universidade Presbiteriana Mackenzie

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos de Internacionalização de Empresas - Teorias Econômicas.....	40
Quadro 2 -	Conceitos de Internacionalização de Empresas - Teorias Comportamentais.....	44
Quadro 3 -	Modalidades de Cooperação Acadêmica Internacional.....	54
Quadro 4 -	Descrição de Conceitos e Características sobre Internacionalização.....	63
Quadro 5 -	Estratégia de internacionalização abordada pelo principal dirigente da Instituição.....	89
Quadro 6 -	Estratégia, Estrutura e demais atividades do processo de internacionalização abordada pelo Escritório Internacional.....	89
Quadro 7 -	Relação da aplicação dos instrumentos de coleta de dados com os entrevistados.....	93
Quadro 8 -	Tipos de programas, descrição e públicos de programas educacionais Internacionais.....	115
Quadro 9 -	Universidades que não permitem pagamento no Brasil.....	116
Quadro 10 -	Instituições Conveniadas Mackenzie.....	129
Quadro 11 -	Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional – ANHEMBI MORUMBI.....	193
Quadro 12 -	Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional – Universidade Presbiteriana Mackenzie.....	195
Quadro 13 -	Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional PUC/SP.....	197
Quadro 14 -	Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional –ESPM.....	199
Quadro 15 -	Atividades de Internacionalização.....	212

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição e Participação Percentual de Matrículas em cursos de Graduação presenciais por Região Geográfica - Brasil 2001 e 2010.....	75
--	----

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	17
1	CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	33
1.1	Teoria de Internacionalização: Critérios Econômicos.....	35
1.1.1	Teoria do Poder de Mercado.....	35
1.1.2	Teoria da Internalização.....	37
1.1.3	Teoria do Paradigma Eclético.....	38
1.2	Teoria de Internacionalização: Critérios Comportamentais (organizacional).....	41
1.2.1	Teoria do Modelo de Uppsala.....	41
1.2.2	Teoria das Redes de Relacionamento.....	43
1.2.3	Teoria do Empreendedorismo Internacional.....	43
2	CONCEITOS DE GLOBALIZAÇÃO, COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	47
2.1	Conceitos de globalização.....	49
2.2	Cooperação Acadêmica Internacional.....	52
2.3	Internacionalização do ensino superior.....	56
2.3.1	Conceito de Internacionalização proposto nesta Tese.....	66
3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA PRIVADA.....	72
3.1	A Educação superior no Brasil a partir do Século XX.....	72
3.2	Alguns dados sobre a educação superior brasileira privada.....	73
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	82
4.1	Sobre a abordagem da pesquisa.....	83
4.2	Técnica de Estudo de caso.....	84
4.3	Obtenção dos dados.....	87
4.4	Critérios de seleção dos casos.....	91
4.4.1	Entrevistas Realizadas.....	92
5	APRESENTAÇÃO DOS CASOS – UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI – UAM.....	94
5.1	Caracterização da Instituição de Ensino Superior.....	95

5.1.1	Breve Histórico da Universidade Anhembi Morumbi.....	95
5.1.2	Processo de internacionalização da UAM.....	101
5.2	Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição.....	102
5.3	Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.....	106
5.3.1	Aspectos e características da Estratégica.....	106
5.3.2	Estrutura Organizacional.....	111
5.3.3	Formas de Mobilidade.....	114
5.3.3.1	Dados Numéricos da Mobilidade.....	116
5.3.4	Principais Programas de Mobilidade e Validação de Créditos.....	117
5.3.5	Principais Ocorrências da Internacionalização.....	119
5.3.6	Cooperação Institucional.....	120
5.3.7	Relacionamento com Órgãos Públicos.....	121
6	APRESENTAÇÃO DOS CASOS: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE – UPM.....	123
6.1	Caracterização da Instituição de Ensino Superior.....	124
6.1.1	Breve Histórico da Universidade Presbiteriana Mackenzie.....	124
6.1.2	Processo de internacionalização da Universidade Mackenzie.....	127
6.2	Estratégia de Internacionalização abordada pelo principal Dirigente da Instituição.....	130
6.3	Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.....	134
6.3.1	Aspectos e características da Estratégica.....	135
6.3.2	Estrutura Organizacional.....	137
6.3.3	Formas de Mobilidade.....	139
6.3.3.1	Dados Numéricos da Mobilidade.....	139
6.3.4	Mobilidade de Programas.....	139
6.3.5	Principais Ocorrências da Internacionalização.....	141
6.3.6	Cooperação Institucional.....	142
6.3.7	Relacionamento com Órgãos Públicos.....	143

7	APRESENTAÇÃO DOS CASOS: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP	144
7.1	Caracterização da Instituição de Ensino Superior.....	145
7.1.1	Breve Histórico da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo...	145
7.1.2	Divisão de Cooperação Internacional.....	147
7.2	Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição.....	148
7.3	Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional - I.O.....	151
7.3.1	Aspectos e características da Estratégica.....	152
7.3.2	Estrutura Organizacional.....	156
7.3.3	Formas de Mobilidade.....	158
7.3.3.1	Dados Numéricos da Mobilidade.....	160
7.3.4	Mobilidade de Programas.....	161
7.3.5	Principais Ocorrências da Internacionalização.....	163
7.3.6	Cooperação Institucional.....	163
7.3.7	Relacionamento com Órgãos Públicos Nacionais e Internacionais..	164
8	APRESENTAÇÃO DOS CASOS: ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM	167
8.1	Caracterização da Instituição de Ensino Superior.....	168
8.1.1	Breve Histórico da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.....	168
8.1.2	Processo de internacionalização da ESPM.....	171
8.2	Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição.....	173
8.3	Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.....	176
8.3.1	Aspectos e características da Estratégica.....	176
8.3.2	Estrutura Organizacional.....	182
8.3.3	Formas de Mobilidade.....	184
8.3.3.1	Dados Numéricos da Mobilidade.....	185
8.3.4	Principais Programas de Mobilidade e Validação de Créditos.....	186
8.3.5	Relacionamento com Órgãos Públicos e Internacionais.....	189

8.3.6	Dimensões da Internacionalização.....	190
9	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	192
9.1	Identificação das estratégias expressas pelo Dirigente da IES e pelo escritório internacional.....	192
9.2	Conceitos-Chave da Internacionalização dentro de cada IES.....	201
9.2.1	Elemento: Estratégia de Internacionalização.....	201
9.2.1.1	Universidade Anhembi Morumbi – UAM	202
9.2.1.2	Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM	202
9.2.1.3	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP	203
9.2.1.4	Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.....	204
9.2.2	Elemento: Ensino, Pesquisa e Qualidade Acadêmica.....	204
9.2.2.1	Universidade Anhembi Morumbi – UAM.....	205
9.2.2.2	Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM	206
9.2.2.3	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP	206
9.2.2.4	Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.....	207
9.2.3	Elemento: Mobilidade Acadêmica.....	207
9.2.3.1	Universidade Anhembi Morumbi – UAM.....	207
9.2.3.2	Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM	208
9.2.3.3	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP	209
9.2.3.4	Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.....	210
9.3	Atividades dos programas de Internacionalização.....	211
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	213
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	220
	APÊNDICES.....	232
	ANEXOS.....	239

INTRODUÇÃO

A Educação é reconhecida nas sociedades como um dos principais agentes de transformação social e desenvolvimento econômico, uma vez que a elevação do nível de qualificação da população reflete em melhorias na produtividade do trabalho. Através das pesquisas a educação aumenta a capacidade de inovação e o surgimento de novas tecnologias.

A Educação Superior é uma das formas para que os países formem cidadãos cultos e qualificados que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da nação e compartilhar conhecimentos e novas tecnologias que possam minimizar as diferenças existentes entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. A universidade é o espaço adequado para o acesso e construção de conhecimentos.

Porém, a Educação Superior é, ao mesmo tempo, tema importante para discussão, como complexo, pois sua abordagem transcende as puramente acadêmicas e economicistas, devendo manter o equilíbrio entre as necessidades do setor produtivo e da economia, as da sociedade como um todo, e as não menos importantes necessidades do indivíduo como ser humano, tudo considerado dentro de um contexto particular, histórico, social e cultural.

O preâmbulo da Declaração Mundial sobre a Educação para o Século XXI da UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (1998, p. 01), expressa as seguintes considerações sobre a Educação Superior:

[...] sem uma Educação Superior adequada e instituições de pesquisa que formem massa crítica de pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode garantir genuíno desenvolvimento endógeno e sustentável; e, em particular, os países em desenvolvimento e os países de menor desenvolvimento relativo não poderão reduzir o hiato que os separa dos países desenvolvidos industrializados.

Na sociedade contemporânea, o conhecimento tem papel central. A informação substituiu a matéria-prima, como principal elemento no processo de geração de valor. O conhecimento é chave no desenvolvimento econômico dos países em desenvolvimento, agregá-lo, é uma forma de superar a condição de retardatários comparativamente aos demais países desenvolvidos.

Conforme Bernheim (2008), estamos assistindo a emergência de um novo paradigma econômico e produtivo no qual o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação.

Sobre este tema Rifkin (2000) corrobora afirmando que a riqueza não está mais representada pelo capital físico, mas pela imaginação e criatividade humanas e os especialistas nas ciências administrativas dizem que o capital intelectual está se tornando o principal pecúlio das empresas.

Na mesma linha de raciocínio, Souza (2008), destaca que na economia da informação, as instituições de Ensino Superior cumprem um papel estratégico, pois as cadeias de valor dos diversos setores produtivos (primários, secundários e terciários) cada vez mais dependem de conhecimento e mão-de-obra especializada e as Instituições de Ensino Superior – IES constituem-se como um dos principais meios de produção de conhecimento em escala e qualidade e de formação e especialização de profissionais.

É a universidade, portanto, o espaço de construção e de acesso ao conhecimento, que é um instrumento para promoção da cultura, da produção de novos conhecimentos e de atualização permanente. A educação é o instrumento garantidor de maior equidade, dessa forma pressupõe-se que uma sociedade será mais justa e democrática se fundamentada em educação de boa qualidade e acessível a todos.

Para Porto e Régnier (2003), as IES-Instituições de Ensino Superior estão imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atinge a todos os países, pois enfrentam um duplo desafio: por um lado devem atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo formas de

organização e de relacionamento com os seus atores-chave e dando um novo sentido social e de outro lado, devem buscar entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações possam trazer aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos.

Dentro deste contexto de transformações as Universidades, diante da chamada sociedade do conhecimento e reconhecendo um mercado demandante por serviços educacionais, tem caminhado além de suas fronteiras num movimento de internacionalização. Em conjunto com os contextos de globalização,¹ o setor de Educação Superior é peça fundamental para se entender a nova dinâmica de competição e cooperação entre nações, mercados e empresas.

O setor de Educação Superior está acompanhando este processo com uma dinâmica própria e com aspectos peculiares. O tema da Internacionalização no setor educacional desperta interesse e divide opiniões e constitui-se em um dever das universidades. Conforme analisa Stalivieri (2004), faz parte do papel das instituições oferecer aos seus cidadãos a oportunidade de experiências internacionais para que se tornem mais competitivos no mercado global.

Portanto, abordar o tema de Internacionalização do Ensino Superior no Brasil é tarefa complexa uma vez que é uma modalidade de serviço de responsabilidade dos países por tratar de padrões culturais, valores cívicos e éticos tomando maior importância na medida de seu potencial econômico de comercialização, além de envolver políticas públicas e o papel do Estado.

Assim propõe-se nesta tese, apresentar os principais conceitos sobre Internacionalização do Ensino Superior e descrever as características que identificam algumas instituições privadas nacionais, com questões sistematizadas e dados qualitativos sobre as IES estudadas.

¹ Globalização é uma palavra amorfa, tenta expressar a constituição de uma aldeia global no seu processo de desenvolvimento contínuo, onde há intensificação e diversificação de fluxos de pessoas, bens, serviços, capitais, tecnologia e ideias. É multidimensional pois, abrange aspectos relacionados a economia, finanças, ciência e tecnologia, comunicação, **educação**, cultura e política entre outros (ZAMBERLAM et al, 2009, p.17).

Embora tema complexo, a internacionalização acadêmica vem se fortalecendo no coração da vida universitária e tem se tornado cada vez mais presente na realidade das universidades, pois, ao produzir e acessar novos conhecimentos representa o despertar de uma nova visão que atenda a necessidade de formação de um perfil profissional preparado para atuar em um mundo em rápida transformação, que exige pensamento crítico e uma postura condizente com a demanda de um mercado de trabalho internacional.

A abertura de mercado para importações no Brasil a partir da década de 1990 forçou as empresas à competitividade obrigando-as a mudar sua noção de espaço e tempo para produzir e comercializar. Estas mudanças continuam ocorrendo e a economia está se internacionalizando em ritmo mais acelerado. A Educação Superior também vem se desenvolvendo no país, é natural, portanto que passe a responder às demandas de um ensino de melhor qualidade.

Devido ao cenário de concorrência decorrente da proliferação de instituições de Ensino Superior no Brasil, a internacionalização tem sido vista como um diferencial que tem atraído a atenção de alunos, professores, pais e corpo dirigente das IES no que tange aos benefícios advindos desta estratégia.

Para tanto as Universidades devem verificar se estão preparadas com estruturas acadêmicas e administrativas adequadas para atender a esta demanda de mercado e quais os reflexos e contribuições do fenômeno da Internacionalização no Ensino Superior Brasileiro lhes trarão.

Nota-se que é de fundamental importância entender o papel do Ensino Superior na economia atual e futura do país, que tem se tornado um setor estratégico, na medida em que é responsável pela criação, disseminação e aplicação do conhecimento visando a capacitação profissional e técnica de mão de obra qualificada. O conhecimento está se tornando o principal elemento agregador de valor na economia, por isso alerta-se que diante da importância na detenção do conhecimento a educação não pode ser tratada como mercadoria sujeita às leis do mercado e aberta à apropriação privada.

O Ensino Superior passa, portanto, a ter um papel fundamental na formação de capacidades transformadoras como componentes estratégicos para o desenvolvimento tecnológico, cultural e sócio-econômico da sociedade. Por estes aspectos a internacionalização do Ensino Superior tornou-se tema de interesse no período recente.

Stallivieri (2004) ressalta que abordar o tema da Internacionalização do Ensino Superior não se restringe somente à organização de atividades internacionais, seminários, congressos ou a programas de intercâmbio de estudantes internacionais. Ter atividades internacionais é diferente de ter uma política de internacionalização institucional. A internacionalização deve ser algo contínuo, como um processo sinérgico e transformador, envolvendo os currículos a pesquisa, o reconhecimento de títulos, influenciando as atividades de alunos, professores e administradores.

Ainda segundo Stallivieri (2004), a internacionalização não ocorre de forma isolada, pois internacionalizar-se pressupõe a existência de várias formas de cooperação, tanto científica, tecnológica ou acadêmica, em continuação a este raciocínio a autora assim expressa:

A internacionalização das instituições de ensino superior, através das diferentes formas de cooperação, tem sido o gatilho para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa que, unidos, criam as condições para o desenvolvimento dos países e o incremento da qualidade de vida das populações (STALLIVIERI, 2004, p.16).

Existe um processo simbiótico entre Internacionalização e cooperação internacional. Existem os conceitos de internacionalização e cooperação internacional é a forma dela realizar-se, tornar-se efetiva através de modalidades e atividades de internacionalização. A internacionalização das IES proporciona, entre outras possibilidades, a mobilidade de estudantes e docentes e intensifica a troca de experiências entre pesquisadores e ela só ocorre se houver ações efetivas de cooperação acadêmica com gestão efetiva por parte das IES para garantir a qualidade do ensino almejada.

As instituições de ensino e pesquisa são organizações que devem evoluir constantemente porque estão inseridas num ambiente dinâmico de transformações. Para estarem em sintonia com essas exigências, as universidades devem estar inseridas em programas de cooperação internacional, pois são estas redes de cooperação que proporcionam as possibilidades de intercâmbio de conhecimentos principalmente nas áreas de pesquisa criando formas que permitem a fluidez da cultura ao mundo acadêmico fazendo frente às necessidades sociais para preparar os futuros estudantes para o mundo globalizado.

No capítulo 2, descreve-se, com maior detalhamento, os conceitos sobre cooperação acadêmica internacional, e sua relação com a internacionalização do ensino superior, uma vez que o foco da tese é tratar das macro políticas da internacionalização das IES, destacando as ações da gestão da cooperação internacional realizadas por parte das IES pesquisadas, pois são estas ações que surgem como decorrência da internacionalização.

Assim, pretende-se fazer uma reflexão sobre Internacionalização do Ensino Superior, que é um tema relativamente novo e tem se tornado importante quer como prática quer como discussão na medida em que envolve a política educacional voltada para a internacionalização suscitando assim significativos e controversos debates vez que sua ação pode implicar em resultados educacionais, econômicos, políticos e culturais para o Ensino Superior privado no Brasil e para a própria IES.

No Brasil, como no mundo, foi notório o processo de internacionalização do Ensino Superior nas duas últimas décadas com ações que transcendem o cenário da mobilidade acadêmica estudantil e a constituição de redes de ensino também é um tema colocado na pauta das discussões.

Um exemplo marcante no Ensino Superior privado brasileiro, na área de Internacionalização via redes de ensino foi a aquisição da Universidade Anhembimorumbi no ano de 2005, pela Rede Internacional de Universidades Laureate².

² A Laureate International Universities atualmente presente em mais de 28 países com 58 Instituições em mais de 100 campi e aproximadamente 675.000 alunos tem como estratégia oferecer serviços

A Universidade Anhembi Morumbi antes de ser adquirida pela Rede Laureate era uma instituição familiar que no ano de 2003, contratou o Banco Pátria para realizar uma reestruturação na gestão da Universidade e prepará-la para venda. Não houve na Universidade fatos relevantes em termos de atividades de internacionalização anteriores a aquisição. Os detalhes desta operação serão relatados nesta tese uma vez que esta universidade fará parte da pesquisa.

Um país que tem similaridades com o processo de internacionalização brasileiro é o México. A Laureate Internacional também adquiriu uma Universidade no México no ano de 2003: A Universidade Vale Del México. Porém as ações iniciais de internacionalização no México começaram nos anos 50, pós-guerra, momento em que os países centrais estavam interessados em exportar seus modelos educacionais aos países periféricos.

A partir dos anos oitenta, as faculdades começam a ter uma atividade sistemática “e organizada internacionalmente, aparecendo a primeira dedicada à gestão de escritórios de intercâmbio acadêmico (GACEL-ÁVILA, 1999, p. 09)”.

Nesta fase, o que se observou em termos de ações de internacionalização no México, foi que nas Universidades públicas, a mobilidade docente e pesquisa foram os principais pontos e nas particulares, a recepção de alunos estrangeiros.

O impulso maior se deu a partir dos anos noventa, com o fenômeno da globalização e da Assinatura do Acordo de Livre Comércio, que nas palavras de Gacel-Ávila (1999, p. 10), “vieram dar um novo impulso a cooperação internacional e forçaram as IES a pensar em maneiras de aumentar os fluxos de mobilidade acadêmica e estudantil e todas as demais atividades internacionais”.

Para concluir, Gacel-Ávila (1999) lamenta que o conhecimento atual, disponível na área, é muito limitado no México, pois foi apenas a partir do final dos

educacionais através de uma rede global de universidades em campi físicos e virtuais para atender ao crescimento da demanda crescente por educação superior nos diversos países. Objetiva gerar riqueza para as pessoas pela educação em uma visão integrada e multicultural de formação profissional pela troca de conhecimento. Tem proposta de oferecer uma experiência educacional que contempla orientação e preparação para o mercado de trabalho com vivência multicultural. (LAUREATE INTERNACIONAL UNIVERSITIES, 2011).

anos noventa que a questão da internacionalização passou a ser parte da agenda política da educação nacional e institucional, o mesmo ocorre com o tema de internacionalização do Ensino Superior no Brasil.

Problema de pesquisa

A Internacionalização do Ensino Superior está relacionada com a globalização das nossas sociedades e dos mercados. Uma estratégia cada vez mais buscada pelas IES são aquelas relacionadas à internacionalização de suas atividades notadamente nos aspectos acadêmicos e econômicos.

Diversas universidades no Brasil estão atentas à importância de terem estratégias voltadas para a Internacionalização do Ensino Superior, como forma de avançar no desenvolvimento educacional dos estudantes e enfrentar a concorrência deste setor em crescimento. Para elas a estratégia da internacionalização pode ser uma dentre outras possíveis para esse nível de ensino que está em franco crescimento.

Nesta medida o problema de pesquisa que se propõe nesta tese é: **Quais os conceitos e características que identificam o processo de internacionalização em Universidades Brasileiras?**

Assim, ao investigar os conceitos e características do fenômeno da Internacionalização no Ensino Superior privado brasileiro, pretende-se contribuir para o entendimento deste processo no setor de Educação Superior brasileira, estudando algumas IES do Estado de São Paulo. A partir do estudo, pretende-se compor uma análise comparativa e conceitual da internacionalização da Educação Superior fornecendo um quadro para a investigação e prática desta importante tendência no Ensino Superior no Brasil.

Delimitação da pesquisa

A partir do problema de pesquisa desenvolve-se uma investigação teórica sobre os conceitos de internacionalização do Ensino Superior e em seguida verifica-se sua aplicação em 4 (quatro) Universidades Brasileiras com sede na cidade de São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi (UAM), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP e Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM.

A escolha específica por estas instituições deve-se ao fato de que todas elas têm algum tipo de atividade de internacionalização. Como exemplos, destacamos a Revista Mackenzie Ano XII, n. 49, que traz como reportagem de sua capa: “Internacionalização: Intercâmbio faz parte das estratégias do Mackenzie”, tendo inclusive uma Coordenadoria recentemente criada denominada COI-Coordenadoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional, que é a área responsável para promover intercâmbios dos alunos, atualmente sob a gestão da profa. Doutora Claudia Forte, entrevistada para esta pesquisa.

A ESPM possui um departamento de Intercâmbios planejado desde sua origem pelo Sr. Ivan Pinto e criou recentemente uma Diretoria de Assuntos Internacionais. A Universidade Anhembi Morumbi possui uma diretoria denominada Internacional Office, criada em 2006, que também cuida de atividades de intercâmbios dos alunos, sob a coordenação de Liliane Kafler.

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo é a mais longeva das demais instituições, tendo seu processo de internacionalização iniciado em meados dos anos de 1990, além de tratar-se da instituição onde se desenvolve esta tese de Doutorado.

Além dos aspectos de acessibilidade e envolvimento dos entrevistados com suas respectivas áreas de internacionalização as 04 (quatro) universidades relacionadas estão no mesmo segmento educacional de perfil de alunos de classes sociais, e, portanto, concorrem entre si por alunos de mesmo padrão econômico, por isso estão dentro do foco de nosso estudo.

Objetivos da pesquisa

O objetivo geral a ser alcançado por esta pesquisa é estudar os principais conceitos de internacionalização do Ensino Superior relacionando-os com as IES pesquisadas e identificar características do processo nas universidades privadas brasileiras, elaborando um quadro de referências para analisar o fenômeno. Pela relevância deste tema busca-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Propor um conceito para Internacionalização do Ensino Superior Brasileiro,
- Elencar os conceitos-chave das principais teorias de internacionalização para que, empiricamente, possamos identificá-las dentro das IES pesquisadas e destacar a adoção de cada conceito-chave nos respectivos processos de internacionalização,
- Identificar nas IES estudadas as estratégias de internacionalização expressas pelo principal dirigente e pelo escritório internacional,
- Identificar as atividades dos programas de internacionalização nas instituições pesquisadas.

Justificativas do problema de pesquisa

Existem diversos motivos para justificar o estudo do tema internacionalização do Ensino Superior, pois ela exerce a função de produtora e propagadora de conhecimentos, portanto, fundamental para o desenvolvimento dos países. Afeta a vida de alunos, sociedade e Instituições de Ensino.

Nesta linha de raciocínio Gacel-Ávila (1999), relata que as políticas educacionais e a cooperação internacional são elementos estratégicos para melhorar a qualidade de ensino e preparar os alunos com habilidades para enfrentar um mundo social, interdependente e competitivo e também criar uma maior compreensão, respeito e solidariedade entre os povos do mundo.

Abordando aspectos da aprendizagem, Bernheim (2008, p. 15) comenta que:

[...] o caráter mundial da aprendizagem está sendo reforçado pelo atual processo de integração econômica e política, pela necessidade cada vez maior de compreensão intercultural e pela natureza global das comunicações, dos mercados de consumo modernos. Portanto, fala-se da globalização do conhecimento, processo que envolve as universidades e está estreitamente associado à própria natureza do saber contemporâneo.

Em complemento ao raciocínio, Bernheim (2008) explica que depois das revoluções sociais do século XX e com as lutas políticas e sociais que elas provocaram, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como parte integrante da cidadania e, portanto, como direito dos cidadãos, tornando-se também uma instituição social inseparável da ideia de democracia e de democratização do saber.

Portanto, para as IES inserirem-se no processo de internacionalização faz-se necessário tratar dos aspectos de pesquisa, aprendizagem, avanços científicos e tecnológicos adequando-se ao cenário educacional deste início de século para que seus egressos passem a contar com as competências necessárias, acadêmicas e profissionais que lhe permitam interagir numa sociedade cada vez mais multicultural internacional e de competitividade global.

Justifica-se também este estudo pelo aspecto mercadológico, na medida em que, para sobreviverem à concorrência cada vez mais acirrada, tanto em âmbito nacional e internacional, as IES precisam estar preparadas para atender as desafiadoras demandas do mercado diferenciando-se, revisando e atualizando as suas estratégias.

Para Stallivieri (2004), trata-se de uma questão de sobrevivência, ou seja, a internacionalização é necessária para poder competir em níveis de igualdade com as melhores instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras.

Assim, o processo de internacionalização deve ser visto sob várias possibilidades: como uma condição de inovação, de dinâmica acadêmica e administrativa de produção de novos conhecimentos e de aspectos de diferenciação em um mercado que tornar-se cada vez mais competitivo.

A Declaração Mundial sobre a Educação para o Século XXI (UNESCO, 1998) reconhece a importância estratégica da educação do terceiro nível na sociedade contemporânea. Afirma que há maior consciência da importância fundamental que esse tipo de educação tem para o desenvolvimento sociocultural e econômico e para a construção do futuro, destacando que:

[...] devido ao escopo e ao ritmo das mudanças, a sociedade cada vez mais tende a fundamentar-se no conhecimento, de modo que a Educação Superior e a pesquisa atuam hoje como parte fundamental do desenvolvimento cultural, socioeconômico e ecologicamente sustentável dos indivíduos, comunidades e nações (UNESCO, 1998, p. 2).

Em continuidade a Declaração Mundial sobre a Educação (UNESCO, 1998) propõe como guia das políticas para o Ensino Superior três palavras chaves: **relevância** (no papel do ensino, pesquisa e extensão), **qualidade** (um sistema de Ensino Superior bem estruturado e administrado para as necessidades e expectativas da sociedade) e **internacionalização** (busca de uma reflexão global do aprendizado e da pesquisa, compartilhando conhecimentos teóricos e práticos entre países e continentes).

A importância do papel do Estado para que se obtenham estes objetivos no Ensino Superior foi destacado, onze anos após a declaração de 1998 quando em 2009, em Paris ocorreu na sede da UNESCO a Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, da seguinte forma:

[...] o Ensino Superior deve ser uma questão de responsabilidade e suporte econômico de todos os governos. Conforme destacado na Declaração Universal dos Direitos Humanos, 'o Ensino Superior deve ser igualmente acessível para todos na base do mérito (Artigo 26, Parágrafo 1). A Educação Superior como um bem público é responsabilidade de todos os investidores, especialmente dos governantes. (UNESCO, 2009, p. 01).

Depreende-se que no entender da UNESCO, os Estados devem ser os principais gestores do maior número de Universidades em cumprimento a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Contudo alianças com o setor privado são bem vindas para aperfeiçoar a qualidade e o acesso ao ensino superior, portanto a relevância do papel do Estado e o aprimoramento pela qualidade foram reforçados.

Em relação à qualidade, o então ministro da Educação, Fernando Haddad, presente a Conferência, criticou as fábricas de diplomas, dizendo que os governos devem neutralizar os estabelecimentos com qualidade medíocre, admitindo a ineficiência do setor público no combate ao problema, mas que como ministro tem trabalhado para identificar instituições com ensino de baixa qualidade.

Sobre o papel do Estado, Fabio Garcia dos Reis, diretor de operações do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL, Unidade de Lorena/SP, crítico dos gestores brasileiros e defensor das alianças público-privadas para a educação, analisa que as universidades no Brasil são mal administradas e mal preparadas para entrar no cenário global de ensino superior, por estar o país excluído das redes internacionalização. Argumenta que o papel do Estado é supervisionar e criar mecanismos para assegurar a qualidade, mas não limitar a atuação de organismos privados.

O documento final da Conferência Mundial sobre Ensino Superior de 2009 foi estruturado em seis partes das quais destacamos quatro tópicos:

- Responsabilidade social do ensino superior;
- Acesso, equidade e qualidade;
- **Internacionalização, regionalização e globalização;**

- Aprendizagem, pesquisa e inovação.

Por estes aspectos que se entende que a pesquisa mostra-se relevante na medida em que se trata de contribuições importantes para discussões relativas aos tópicos acima relacionados, que são os principais desafios que enfrentam as IES no início deste século e que podem ser determinantes para uma visão da futura sociedade pelo papel que é atribuído a educação em especial ao ensino superior, ao Estado e a iniciativa privada.

Outro dado importante para justificar o estudo da Internacionalização do Ensino Superior, remete-nos ao mais recente programa lançado pelo Governo Federal, denominado: “Ciência Sem Fronteiras”.

O programa lançado no dia 26 de julho de 2011, tem por objetivo promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio de alunos de graduação (no primeiro momento) e pós-graduação e da mobilidade internacional.

O projeto prevê a concessão de 100 mil bolsas de estudos nos próximos quatro anos e há toda uma orientação dos procedimentos necessários para estudantes e universidades acessarem estas bolsas contidas na chamada pública Coordenação de Aperfeiçoamento e Pessoal de Nível Superior CAPES n. 01/2011, descritos da seguinte forma:

As disposições gerais nesta chamada pública estabelecem que o programa visa a propiciar a formação de recursos humanos altamente qualificados nas melhores universidades e instituições de pesquisa estrangeiras visando promover a internacionalização da ciência e tecnologia nacional, estimulando estudos e pesquisas de brasileiros no exterior, inclusive a com a expansão significativa do intercâmbio e da mobilidade de graduandos e graduados e tem como um dos objetivos específicos, estimular iniciativas de internacionalização das universidades brasileiras. (CAPES n. 01/2011).

Por fim, é notório que o Brasil tem se destacado recentemente no cenário econômico e político mundial e neste contexto a internacionalização do Ensino Superior também será destaque, pois, será natural que muitos países comecem a questionar em que estágio está este processo em alguns pontos da internacionalização: pesquisa, formação e docência.

Esta tese está organizada nesta Introdução e mais em 9 (nove) capítulos, além das Considerações Finais. No primeiro capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura visando complementar os estudos a serem desenvolvidos neste trabalho, apresentando sucintamente 06 (seis) dentre os principais e mais influentes autores no estudo dos conceitos de Internacionalização de Empresas.

A seguir, no segundo capítulo, apresentam-se os conceitos de globalização, cooperação internacional e internacionalização, como forma de elucidar ao leitor, os conceitos que se trabalhará, uma vez que há uma vasta literatura sobre estas concepções teóricas e que, por serem termos correntes, podem ter seus significados confundidos. Neste capítulo, propõe-se um novo conceito para Internacionalização do Ensino Superior.

No terceiro capítulo, relata-se alguns aspectos da evolução da Educação Superior brasileira privada. No quarto capítulo, descreve-se os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos na tese, destacando, inclusive, o instrumento de pesquisa adotado e um quadro resumo sobre os instrumentos de coleta de dados com os respectivos entrevistados.

O capítulo 5 (cinco) ao 08 (oito) foram reservados para descrever em detalhes as pesquisas realizadas e cada instituição de ensino, separando-se a pesquisa realizada com o principal gestor de cada IES, bem como o responsável pelo escritório internacional.

A seguir, no capítulo 09 (nove), apresenta-se e se discute os resultados da pesquisa, visando relacioná-las às teorias descritas na tese para que se entenda o processo de internacionalização das respectivas IES estudadas e comentadas à luz das teorias selecionadas no trabalho, e responda-se a pergunta de pesquisa proposta.

Encerra-se este estudo com as Considerações Finais, onde se apresenta as conclusões e limitações do trabalho bem como se sugere questões para futuras pesquisas neste campo de estudo.

1 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Esse capítulo apresenta uma revisão da literatura visando complementar os estudos a serem desenvolvidos neste trabalho, apresentando as principais escolas e conceitos de internacionalização e os principais motivos para a internacionalização das empresas³.

Conforme Szapiro e Andrade (2003), a internacionalização de empresas é definida como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. É, portanto, um instrumento fundamental para o fortalecimento da empresa em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

O processo de globalização não tem pressionado somente a internacionalização de empresas, esse processo tem sido observado mais recentemente entre a IES, que são organizações, sendo assim, a gestão universitária deve ser feita na mesma forma que uma organização que é administrada por contratos de gestão avaliada por indicadores de produtividade e projetada para ser ágil. A universidade deve ter estratégias e programas organizacionais voltados as especificidades da área de serviços em que está enquadrada.

Por isso, muitos conceitos e instrumentos que estão sendo transferidos para a administração da universidade, são derivados das teorias mais recentes a respeito da administração das organizações, incluindo os conceitos de estratégia, planejamento e gestão.

³ Os diversos autores citados neste capítulo utilizam a palavra “firma” quando desejam referir-se a “empresas”. Empresa tem um conceito mais abrangente e mais adequado que firma para o que pretendemos. Por liberalidade deste autor, neste texto, utiliza-se a palavra empresa no lugar de firma. Conforme Ferreira (1988 p. 298) “Firma é um estabelecimento comercial e empresa (p. 242) é uma organização governamental, particular ou de economia mista que produz e/ou oferece bens e serviços”.

Para Hemais e Hilal (2004), as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques diversos: o econômico e o organizacional.

O enfoque econômico examina tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, baseia-se em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio, assim como em aspectos microeconômicos, como o estudo do crescimento internacional de firmas individuais. Neste tópico encontra-se a teoria do poder de mercado, teoria de internalização e a teoria do paradigma eclético.

As teorias de caráter organizacional colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico, neste modelo estão incluídos o Modelo de Internacionalização de Uppsala, com enfoque em processos, a teoria das redes de relacionamento e a teoria do empreendedorismo internacional.

Há várias razões dentro da literatura que levam empresas a internacionalização, estas razões também têm cunho econômico ou organizacional. Pode-se citar como exemplo a procura por novos mercados quando os mercados domésticos estejam saturados, oportunidades para explorar as vantagens competitivas da empresa, esforços de redução de custos de mão-de-obra, posicionar-se em mercados potenciais, buscar tecnologia e conhecimento, exploração de políticas econômicas locais como taxa de juros, política fiscal, incentivos governamentais, entre outros.

Para Bernheim (2011), embora essas teorias sejam aplicados especialmente a empresas produtivas e de serviços, podem também ser usados nas instituições educacionais em geral, e nas universidades em particular, com ajustes apropriados dada a sua natureza acadêmica e sem deixar de considerar seu caráter de bem social.

Na opinião de Raboch (2008), a teoria clássica da internacionalização de empresas muitas vezes possui um enfoque puramente econômico e produtivo, voltado para o resultado como justificativa principal para o processo de internacionalização.

Hymer (1978) nos traz uma contribuição sobre a necessidade da reestruturação e a formulação de estratégias para que as empresas consigam se internacionalizar, pois a internacionalização aumenta o valor agregado e impulsiona o crescimento da empresa, assim expressando-se:

[...] a concorrência internacional, portanto há de continuar provavelmente a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial através da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas (HYMER, 1978, p. 112).

A internacionalização em função da acentuada concorrência, além-fronteiras, deve ser considerada não somente por grandes e pequenas empresas comerciais ou industriais, mas também por empresas da área de serviços como as IES.

A seguir se apresentam as seis teorias clássicas mais conhecidas sobre internacionalização de empresas. Aborda-se sucintamente, pois ajudam a entender o processo de internacionalização do Ensino Superior pelo qual passam as IES privadas. Nas três primeiras a abordagem é realizada por critérios econômicos e as últimas por critérios comportamentais.

1.1 Teoria de Internacionalização: Critérios Econômicos

1.1.1 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado, desenvolvida em sua tese de doutoramento por Stephen Hymer em 1960 se refere à teoria da Internacionalização a partir da consideração de aspectos econômicos. Para Hymer, na fase inicial de crescimento, as empresas tendem a aumentar os investimentos domésticos, através de fusões, aquisições, com o objetivo de aumentar o seu poder de mercado e também o lucro.

Conforme Dib (2008), a partir de determinado momento reduz-se a possibilidade de aumentar os lucros no mercado doméstico, nesta etapa as empresas buscam utilizar os seus lucros em operações externas gerando assim um processo similar de concentração em mercados estrangeiros. Nas palavras de Francischini (2009), isso requer que a empresa seja uma organização supranacional capaz de lidar com aspectos econômicos de outros países.

Para Hymer (1960) as empresas procuram exercer e aumentar seu poder de mercado eliminando a competição no espaço internacional através da criação de barreiras à entrada relacionadas à existência de ativos específicos às empresas que podem ser *know-how*, tecnologias produtivas ou gerenciais, diferenciação de produto via marca ou acesso privilegiado a fontes de crédito.

Hemais e Hilal (2004) apud Orsi (2010, p. 19), assim se expressa sobre a teoria do poder de mercado:

[...] o modelo do poder do mercado propõe que o investimento externo direto decorre da posse de vantagens competitivas únicas pela empresa que possibilitariam um retorno do investimento maior que os custos causados pela desvantagem de ser estrangeira. Essa vantagem se inicia pela força obtida no seu mercado doméstico que permite um poder de controlar outras empresas em novos mercados, o que resulta em um menor nível de concorrência e facilidade de acesso a fatores de produção.

Hymer (1960) identifica duas razões principais para as empresas controlarem outras empresas em um país estrangeiro: remoção da competição através de fusões ou o uso de uma vantagem única da empresa como fácil acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor sistema de distribuição ou posse de um produto diferenciado, ou ainda, as imperfeições do mercado.

Em outras palavras na teoria do poder de mercado, um motivo para a ocorrência de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade é o interesse em aumentar a fatia de mercado de uma empresa. Para tanto as firmas necessitariam possuir vantagens específicas tais como poder de mercado, tecnologias ou

vantagens organizacionais capazes de superar as desvantagens de operar em outro país.

O autor ressalta ainda que existem custos para se internacionalizar relativos ao custo para adquirir informação sobre o novo país (economia, língua, legislação, política, entre outros.). Há também outros tipos de custos de caráter permanente relacionados a discriminação contra empresas estrangeiras praticada pelos governos, consumidores e fornecedores, bem como os riscos inerentes à flutuação das taxas de câmbio.

Hymer (1960) admite, porém que as empresas estariam preparadas para aceitar os custos e riscos agregados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado e de lucros. Conforme aumentasse a produção internacional e o poder de mercado da empresa também aumentariam os lucros.

1.1.2 Teoria da Internalização

Também de critério econômico a teoria da internalização foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Reading, na Inglaterra. Entre os principais autores originários desta linha encontram-se Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981) e sugerem que a teoria da internalização seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais.

Considera-se que a empresa transacionará com os recursos do mercado até o ponto e o momento em que custos de transação dessas operações sejam mais elevados que os derivados da sua integração organizacional. Com base nesse conceito, os autores conseguem ordenar duas premissas: internalização de transações e internalização de mercados assim descrito por Orsi (2010, p.21):

[...] a primeira premissa considera que a empresa tende a integrar, sob o ponto de vista hierárquico, as transações relativas aos fatores humanos - conhecimento, tecnologia, capacidade de gestão e de marketing - e

ambientais realizadas pelo mercado de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para ela. Da mesma forma, a empresa cresce internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos. Quando essa internalização ocorre avançando fronteiras nacionais, ocorre o processo de internacionalização. Nesse caso, as multinacionais formam-se quando se torna mais lucrativo desenvolver certas transações dentro da empresa, ou seja, relacionando-se com as suas filiais localizadas em cada país, do que com empresas diferentes.

Carneiro (2007) descreve que nesta teoria a busca da internacionalização se dá pela maximização da eficiência por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. Qualquer tipo de produto ou serviço, tecnologia, know-how ou atividade pode ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação que também determina quando e onde esse movimento deve acontecer, sempre em busca de imperfeições de mercado que permitam a maximização dos lucros.

1.1.3 Teoria do Paradigma Eclético

O conceito de paradigma eclético foi desenvolvido na década de 1970 por J. Dunning, que tinha por objetivo delinear uma explicação ampla para a teoria da produção internacional da empresa, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica.

De acordo com Dunning (1988) no Paradigma Eclético, há três grupos de vantagens para o engajamento internacional de uma empresa: as vantagens de propriedade, de localização e de internalização. Neste conceito, as principais razões para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros é a busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e capacitação fora da sede. As vantagens de propriedade são inerentes da própria empresa e são os fatores que vão determinar a competitividade no mercado externo.

As vantagens de localização representam a atratividade proporcionada pelo mercado que será explorado pela empresa. Enquanto as vantagens de

internalização representam os benefícios advindos do próprio processo de internacionalização.

Para Carneiro (2007), esta lógica é que determina aonde as empresas vão se internacionalizar, pois o local deve oferecer vantagens referentes a abundância de recursos naturais e humanos com qualidade e baixo custo, know-how tecnológico, infraestrutura, instituições estáveis, tamanho do mercado e estabilidade econômica e política.

O paradigma eclético explica que a empresa, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. De posse dessa vantagem, a firma irá internalizar a produção se perceber que essa é a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outras firmas. Finalmente, deve haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, de modo a capturar os benefícios econômicos existentes em locais diferentes.

Para Orsi (2010), o paradigma eclético pretende possibilitar o exame da natureza do investimento direto externo de forma ampla, pelo agrupamento das diferentes construções teóricas apresentadas anteriormente.

O próprio Dunning (1988) esclarece que a sua teoria procura explicar as modalidades de distribuição de recursos da empresa e não a estratégia adotada pela empresa. Quando foi inicialmente introduzida, a teoria da internacionalização da empresa foi dirigida primeiramente para explicar a modalidade de alocação dos recursos no exterior.

Há críticas ao paradigma eclético pela falta de originalidade, já que se resume a fazer uma síntese de contribuições da economia industrial (de Hymer) e dos custos de transação (de Buckley e Casson).

No quadro a seguir, sumarizou-se as três teorias econômicas descritas acima.

Quadro 01
Conceitos de Internacionalização de Empresas - Teorias Econômicas

TEORIA	RESUMO
Teoria do Poder de Mercado	Baseada na Tese de Doutorado de Hymer (1960/1976) acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. A partir de determinado ponto não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Reading, na Inglaterra. Entre os principais autores originários desta linha encontram-se Buckley e Casson (1976), Rugman (1980, 1981) e sugerem que a teoria da internalização seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais. Considera-se que a empresa transacionará com os recursos do mercado até o ponto e o momento em que custos de transação dessas operações sejam mais elevados que os derivados da sua integração organizacional
Paradigma Eclético	O oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas ou de propriedade comparada a seus principais rivais. Há três grupos de vantagens para o engajamento internacional de uma empresa: as vantagens de propriedade, de localização, e de internalização. Neste conceito as principais razões para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros é a busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e capacitação fora da sede.

Fonte: Elaboração do autor, baseado em Carneiro (2007, p. 5).

Na teoria do Poder de Mercado, o processo de internacionalização se dá através da busca por posições de quase monopólio, que podem ser decorrentes da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como vantagens de custo ou competências. A Teoria da Internalização se

preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização, de acordo com os custos de transação envolvidos e finalmente o Paradigma Eclético as empresas começam suas operações em países estrangeiros visando em síntese o aumento de receitas através de suas vantagens competitivas e redução de custos pela descoberta de lugares de baixo custo para a produção.

1.2 Teoria de Internalização: Critérios Comportamentais (organizacional)

Outra corrente de análise deslocou os estudos de uma base puramente econômica para uma visão mais organizacional. Essa corrente foi influenciada pelas ideias de Edith Penrose e outros autores que se afastaram do pressuposto clássico de que o limite de crescimento da empresa seria determinado pela demanda existente. A ênfase foi direcionada para a potencialidade dos recursos produtivos e de conhecimento disponível, bem como na forma de combinação eficiente desses recursos.

Conforme Herais e Hilal (2004), o crescimento estaria ligado à aquisição de conhecimento em um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva da empresas. Três teorias destacam-se nesta linha com enfoque no aprendizado: Teoria do Modelo de Uppsala, Teoria das Redes de Relacionamento e Teoria do Empreendedorismo Internacional.

1.2.1 Teoria do Modelo de Uppsala

De critério comportamental, denomina-se Uppsala porque na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de empresas suecas

manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas empresas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar.

Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da empresa, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da empresa, devem-se buscar novos locais para se expandir.

Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

O início da internacionalização de uma empresa se daria em mercados próximos de seu país de origem, tanto geograficamente quanto psiquicamente, dadas as incertezas que caracterizam os mercados externos. A partir daí, o aprendizado gerado com essa inclusão fará com que a empresa aumente seu comprometimento com atividades internacionais. Desta forma, a internacionalização de empresa seria um processo gradual, que começa com um baixo grau de envolvimento em mercados internos, como exportações passivas, e ao adquirir experiência através da atuação, a empresa progride em etapas mais avançadas do processo de internacionalização, podendo chegar a instalar uma subsidiária no exterior.

Ocorre quando uma empresa percebe que suas possibilidades de expansão, no mercado doméstico, são limitadas.

1.2.2 Teoria das Redes de Relacionamento

De critério comportamental, a Teoria das Redes de Relacionamentos para Johanson & Mattson (1986), estabelece o *networking* como uma ferramenta facilitadora na internacionalização de uma empresa. Assim sendo, a autonomia da empresa em sua atuação internacional tem sua importância diminuída, de modo que a empresa passa a contar com o apoio de toda uma cadeia agentes com quem ela se relaciona para contribuir com a troca de experiências e cooperação mútua, como fornecedores, colaboradores, concorrentes e governo.

1.2.3 Teoria do Empreendedorismo Internacional

Nesta perspectiva de caráter comportamental, o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. Para Carneiro (2007), um empreendedor de mercado busca novos mercados, um empreendedor técnico, busca atender demandas não solicitadas geradas devido à posse de processos, produtos ou tecnologias inovadoras e um empreendedor estrutural busca a reestruturação da indústria. Assim as decisões de quando internacionalizar dependem do perfil do empreendedor.

Vale destacar a partir do descrito nestas teorias que as organizações estão inseridas em realidades distintas com capacidades e focos e estágios diferentes em seus respectivos negócios. Carneiro (2007), nos alerta que uma única teoria não é suficiente para abranger todas as possíveis explicações sobre o processo de internacionalização das diferentes empresas.

No quadro a seguir, sumarizou-se as três teorias comportamentais descritas acima.

Quadro 02
Conceitos de Internacionalização de Empresas - Teorias Comportamentais

TEORIA	RESUMO
Modelo de Uppsala	Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da empresa, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da empresa, devem-se buscar novos locais para se expandir.
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. Assim sendo, a autonomia da empresa em sua atuação internacional tem sua importância diminuída, de modo que a empresa passa a contar com o apoio de toda uma cadeia agentes com quem ela se relaciona para contribuir com a troca de experiências e cooperação mútua, como fornecedores, colaboradores, concorrentes e governo.
Empreendedorismo Internacional	Nesta perspectiva o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. Um empreendedor de mercado busca novos mercados, um empreendedor técnico, busca atender demandas não solicitadas geradas devido à posse de processos, produtos ou tecnologias inovadoras e um empreendedor estrutural busca a reestruturação da indústria. Assim as decisões de quando internacionalizar dependem do perfil do empreendedor.

Fonte: Elaboração do autor, baseado em Carneiro (2007 p. 6)

A razão da inclusão deste capítulo, na tese, dá-se em função de que muitos dos conceitos como: estratégia, planejamento e gestão, derivados das teorias administrativas estão sendo paulatinamente transferidos para as universidades. As universidades também são organizações vinculadas a área de serviços e entende-se que sua gestão deve ser feita da mesma forma. Os autores citados Hemais e Hilal (2004) dividem a internacionalização de empresas em duas grandes áreas: econômica e comportamentais/organizacionais.

Sinteticamente, quando se trata de questões econômicas, o foco principal das empresas é o lucro e quando se fala sobre questões comportamentais o objetivo esta ligado à aquisição de conhecimento em um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva das empresas. Estes dois tópicos também estão presentes quando estudamos a internacionalização do ensino superior.

Porém, para estudar IES, é necessário um olhar diferenciado, visto que uma IES, em sua definição por excelência, não possui a mesma orientação para o lucro que uma empresa. Entretanto, as teorias acima descritas podem trazer contribuições interessantes ao adaptá-las ao caso da internacionalização de uma IES, no que se refere à internacionalização de serviços.

Uma vez que as IES estão inseridas em um ambiente globalizado e que a mudança na economia verificada, nos últimos anos, vem refletindo no ambiente de negócios, exige que as empresas, de um modo geral, busquem novas formas de tornarem-se e manterem-se competitivas. A competição é uma das forças que impulsionam as empresas a realizarem mudanças em seus processos internos e externos com vistas a otimizá-los. Trazer, portanto, para dentro das IES as ferramentas da teoria de internacionalização, pode ser um diferencial a mais para posicionarem-se de forma eficiente nestas novas condições concorrenciais.

A internacionalização pode ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas e competir internacionalmente induz a empresa a buscar ganhos de produtividade quer pela via tecnológica quer pela boa gestão de recursos humanos, sempre visando aumento da qualidade. Este raciocínio enquadra-se analogamente ao meio acadêmico.

Essas teorias, por abordarem também aspectos do comportamento da empresa, podem auxiliar a entender a internacionalização de uma instituição prestadora de serviços, no caso uma IES, possibilitando comparar possíveis pontos em comum entre os processos de internacionalização de uma instituição de ensino com uma empresa.

2 CONCEITOS DE GLOBALIZAÇÃO, COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização e Globalização são termos correntes e por vezes podem ser confundidos, mas têm significados distintos e por estarem próximos em função de uma mesma dinâmica e intimamente ligados, este capítulo se propõe a abordar os principais conceitos e concepções sobre globalização e Internacionalização.

Também, neste capítulo, julga-se prudente trazer o conceito de cooperação acadêmica internacional, pois está relacionado às ações que resultam do processo de internacionalização das IES, embora esta tese esteja focada nos conceitos, características e estratégias da Internacionalização no Ensino Superior Brasileiro.

Há outros termos relacionados como, mundialização e transnacionalização trazidos por diversos autores quando desejam abordar as relações existentes entre universidade e conhecimento. Para exemplificar Ferreira (2010), traz os limites da abordagem de dois termos na educação, internacionalização e transnacionalização, pontos que se pretende abordar ao longo deste trabalho:

[...]a internacionalização corresponde à cooperação acadêmica, à solidariedade interinstitucional e à liberdade de pensamento, e transnacionalização segue os preceitos da lógica do mercado, da mercantilização da educação como um produto negociável que se submete as regras do comércio e da concorrência. (FERREIRA, 2010, p. 72).

No tocante ao aspecto acadêmico de internacionalização, Delanty, (2001) apud Morosini (2006), define que a universidade pós-moderna é concebida como o adequado receptáculo para a articulação dos novos tipos de identidade cultural e política e como incubadora de novas identidades. Assim o papel da universidade pode ser concebido em termos de interconectividade de diferentes modos de

conhecimento, sendo mais importante a corporificação dos processos cognitivos pelo conjunto de atores sociais que produzem modelos culturais e o conhecimento.

Importante ressaltar que Internacionalização é um fenômeno em franca evolução, une universidade e conhecimento, e conforme se alerta que existem vários termos relacionados, mas que não definem corretamente internacionalização. O que se ressalta é que independentemente da terminologia usada, o processo de internacionalização da Educação Superior e o processo de globalização requerem novas competências de cunho internacional, criando, portanto, uma série de demandas para as instituições de educação superior.

Para elucidar a proximidade dos termos, globalização e internacionalização, trazemos o relatório sobre Educação Superior, elaborado pela UNESCO (2009), que considera globalização como um processo de várias abordagens com implicações econômicas, sociais, políticas e culturais para a educação superior. A visão trazida pelo texto é que globalização e internacionalização se correlacionam de formas complementares.

Para Souza (2008 p. 20):

Globalização é tratada como um fenômeno abrangente que afeta relevantemente a educação superior, sendo que a internacionalização é uma forma de responder aos desafios e oportunidades deste contexto, uma vez que se caracteriza como um conjunto de processos relativos às grades curriculares, ensino/aprendizagem, pesquisa, acordos institucionais, mobilidade de estudantes e entre outros aspectos.

Nas palavras de Gacel-Ávila (2003), internacionalização é a maneira com que os países respondem aos impactos da globalização e as IES devem ter atitudes pró ativas para se adaptarem ao ambiente globalizado, a internacionalização promove o reconhecimento o respeito pelas diferenças e pela identidade cultural, enquanto que a globalização desenvolve a homogeneização.

Importante destacar a distinção que fazem Altbach e Knight (2007) sobre globalização e internacionalização da educação superior. Para eles a globalização relaciona-se com o contexto de tendências econômicas e acadêmicas do século XXI “enquanto que a internacionalização é o conjunto de políticas e práticas empreendidas por sistemas acadêmicos, instituições e indivíduos para lidar com o ambiente acadêmico global (ALTBACH e KNIGHT, 2007, p. 291)”.

2.1 Conceitos de globalização

A globalização não é um fenômeno novo, porém na contemporaneidade é caracterizado pelo crescimento do comércio internacional e dos negócios financeiros transnacionais, pela abertura e interdependência dos mercados e, acima de tudo, pelo extraordinário desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação. Zamberlam (et al, 2009, p. 17) assim manifesta-se sobre globalização:

[...] tenta expressar a constituição da aldeia global no seu processo de desenvolvimento contínuo, onde há intensificação e diversificação de fluxos de pessoas, bens, serviços, capitais, tecnologias e idéias. Sua tendência é harmonizar políticas e instituições.

O conceito de globalização é algo amplo que não se limita ao aspecto econômico sendo um processo multidimensional que abrange aspectos relacionados a economia, finanças, ciência e tecnologia, comunicações, educação, cultura, política.

Sua relação com educação foi expressa em uma palestra realizada no Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), sobre a dinâmica da internacionalização da educação superior, entre os dias 12 e 13 de outubro de 2009, pelo diretor do Center for International Higher Education do Boston College, Philip Altbach. Durante a palestra, externou que globalização está relacionada com a economia da educação, com os negócios, com a dinâmica dos grupos educacionais,

com a compra e venda de instituições de Educação Superior (IES), com a comercialização de serviços e outros negócios da educação e da pesquisa.

Globalização é um processo histórico-social que vem dando um novo formato ao mapa mundial, inaugurando novos processos, estruturas e formas de sociabilidade, articulando varias nações. Nas palavras de Ianni (2010, p. 04):

[...] os territórios e as fronteiras, os regimes políticos e os estilos de vida, as culturas e as civilizações parecem mesclar-se, tensionar-se e dinamizar-se em outras modalidades, direções ou possibilidades. As coisas, as gentes e as idéias movem-se em múltiplas direções, desenraizam-se, tornam-se volantes ou simplesmente desterritorializam-se. Alteram-se as sensações e as noções de próximo e distante, lento e rápido, instantâneo e ubíquo, passando para o presente, atual e remoto, visível e invisível, singular e universal.

Nesse mesmo texto, Ianni (2010), examina breves definições de globalização existentes em estudos de cientistas sociais, fazendo um interessante comparativo e mostrando que há congruências e diferenças entre elas. Para o historiador⁴, os seres humanos estão hoje em contato uns com os outros em todo o mundo, como nunca na história é a referencia a aldeia global. Para o antropólogo⁵, o mundo pode ser visto como um pequeno viveiro ligado pela abrangente força da mídia e do capitalismo internacional. Para o sociólogo⁶ globalização diz respeito àqueles processos pelos quais os povos do mundo são incorporados em uma sociedade

⁴ Historiador: Raymond Graw. "On the Prospect of Global History", em: Bruce Mazlish e Ralph Buuitjene (Editora), *Conceptualizing Global, History*, Westview Press, Oxford, 1993, cap. 10, pp 227-249, citação da p. 228.

⁵ Antropóloga: Henrietta L. Moore, "The Changing nature of Anthropological Knowledge" em: Henrietta L. Moore (Editor), *The Future of Anthropological Knoledge*. Routledge, Londres, 1996, cap. 1, pp. 1-16, citação da p.7.

⁶ Sociólogo: Martin Albrow, "Globalization, Knowledge and Society", em: Martin Albrow e Elizabeth King (Editora), *Globalization, Knowledge and Society*, Sage Publicatione, Londres, 1990, pp. 3-13, citação de p. 9 .

mundial, uma sociedade global e para o cientista político⁷ globalização diz respeito à multiplicidade de relações e interconexões entre estados e sociedades, conformando o moderno sistema mundial.

Por último, o economista⁸ entende que a economia global é o sistema gerado pela globalização de produção e das finanças e que a produção global aproveita de brechas jurídicas nos diversos países para beneficiar-se nos aspectos de redução de custos, economias em impostos, controles sobre mão de obra, garantias e favores políticos para evitar regulamentação sobre poluição.

Green e Eckel (2002) conceituam a Globalização, como uma livre corrente de ideias, capitais, pessoas e bens em volta do mundo; e que implica na hegemonia do sistema capitalista, na dominação de nações e corporações ricas, e na perda de identidade e cultura nacional.

Destacados alguns conceitos, podemos em síntese, depreender que a globalização é um fenômeno que está relacionado não somente com a educação, mas também com economia e cultura. Recorremos novamente a Ianni (2010, p. 13) que assim se expressa:

[...] vista como realidade histórica, a globalização pode ser reconhecida como um palco no qual se atravessam permanentemente várias e muitas forças convergentes e desencontradas, que podem ser sintetizadas nas expressões: integração e contradição. A globalização do mundo é uma realidade geo-histórica, social, econômica, política e cultural.

⁷ Cientista Político: Anthony G. McGrew, "Conceptualizing Global Politics", em: Anthony G. McGrew e Paul G. Lewis e outros, Global Politics, Polity Press, Cambridge, 1992, cap. 1, pp. 1-28; citação da pg. 23

⁸ Economista: Robert W. Cox, "Global Restructuring: Making Sense of the Changing International Political Economy", em: Richard Stubbe e Geoffrey R.D. Underhill (Editora), Political Economy and the Changing Global Order, MacMillan, Londres, 1994, cap. 1, pp. 45-59; citação de p. 48.

Especificamente tratando-se de educação, a globalização alerta-se para sua importância quanto ao futuro das pessoas e nações. Se entende assim, o Ensino Superior passa a ter um papel fundamental na formação de capacidades transformadoras como componentes estratégicos para o desenvolvimento tecnológico, cultural e sócio econômico e a internacionalização pode ser um caminho para que as práticas sejam exercidas no âmbito da educação por governos e instituições, visando à mobilidade de estudantes e transferência de conhecimentos, entre outros aspectos.

2.2 Cooperação Acadêmica Internacional

Uma instituição de Ensino Superior que se propõe a internacionalizar-se precisa ter uma estratégia clara a respeito dos seus instrumentos de cooperação acadêmica internacional devendo fazer parte de sua missão. Devido a importância do tema e pela relação tão próxima com Internacionalização do Ensino Superior entende-se ser necessário trazer alguns conceitos sobre cooperação acadêmica Internacional.

Consultando a base de nossa língua portuguesa, o dicionário Aurélio (Ferreira, 1988), traz os seguintes significados para as três palavras:

- **Cooperar:** operar ou obrar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, ajudar, auxiliar;
- **Acadêmico:** relativo a academia, estabelecimento de Ensino Superior de ciência ou arte, faculdade, escola;
- **Internacional:** que se realiza entre nações, relativo às ações entre nações, que se espalha por diversas nações.

Portanto, de forma simplificada, pode-se conceituar Cooperação Acadêmica Internacional como um trabalho colaborativo conjunto, realizado através de um estabelecimento de ensino envolvendo duas ou mais nações.

Jesús Sebastian (2004) definiu a Cooperação Acadêmica Internacional, como um conjunto de atividades realizadas entre instituições universitárias de diferentes países, que através de múltiplas modalidades, implica uma associação e colaboração em temas de política e gestão institucional.

Em outras palavras, as múltiplas modalidades podem ser entendidas como atividades de formação e pesquisa que estejam vinculadas ao fortalecimento mútuo das instituições com perspectivas a projeção institucional das mesmas além da melhoria da qualidade da docência; o aumento da mobilidade estudantil e a transferência do conhecimento científico tecnológico.

Praticamente na mesma linha de conceituação Zarur (2008), entende que cooperação acadêmica internacional, refere ao conjunto de ações cooperativas com instituições de outros países para o benefício mútuo, com a finalidade de ampliar as possibilidades de aumentar o conhecimento e o desenvolvimento. Nestas ações colaborativas preveem-se as possibilidades de acordos para programas de intercâmbio de mobilidade que aumentem o sentimento de integração à região e enriqueçam a formação dos estudantes, docentes e pesquisadores.

Para a pesquisadora brasileira neste tema, a professora Luciane Stalivieri (2004), o conceito de cooperação tem como um de seus primeiros pressupostos a ideia de alteridade, o respeito de um estado pela existência de outros estados, cujos objetivos podem e devem ser traçados por eles próprios, destacando que:

[...] a ação internacional pressupõe a inter-relação entre nações e, conseqüentemente, pressupõe o conhecimento, ou pelo menos a aceitação da existência do outro, intensificando a consciência de diversidade dos indivíduos e a sua visibilidade (STALIVIERI, 2004, p. 25).

Para Senhoras (2006) citando Sebastián (2002), existe uma revalorização da cooperação internacional através da generalização de instrumentos flexíveis de cooperação, como as redes e as alianças estratégicas entre universidades, que amplificam os benefícios da cooperação ao incrementar as possibilidades de interação e as modalidades de colaboração. Assim ações de cooperação internacional entre as instituições de Ensino Superior devem se basear na complementaridade de capacidades para a realização de atividades conjuntas e na associação para o benefício mutuo através do fortalecimento institucional e da internacionalização da pesquisa e do ensino.

Há, contudo, uma gama de possibilidades para a cooperação internacional, que pode assumir formas distintas. De modalidades sutis até formas mais tradicionais de cooperação científica e tecnológica. Para exemplificar buscamos Georghiou (1998) que destaca a existência de duas modalidades de cooperação internacional: a) Cooperação Informal, e b) Cooperação Formal.

Quadro 3
Modalidades de Cooperação Acadêmica Internacional

Cooperação Formal	Faz uso de documentos legais, protocolos, convênios e acordos. Envolve um comprometimento mais formal entre os pesquisadores/instituições participantes. Esses acordos se dão na esfera das instituições e governos.
Cooperação Informal	Ocorre no âmbito de projetos específicos, através dos pesquisadores. Os compromissos se estabelecem em nível pessoal ou institucional, é muito comum na cooperação acadêmica.

Fonte: Senhoras (2006), baseado em Georghiou (1998)

Para exemplificar, um modelo de cooperação formal é o processo de Bologna, onde instituições de Ensino Superior europeias tem trabalhado em conjunto em ações que preveem o reconhecimento de estudos, estrutura para a transferência de

créditos, habilitações e diplomas em Educação Superior que vem contribuindo em larga medida para a mobilidade acadêmica internacional.

Outro exemplo de cooperação acadêmica, são as redes internacionais de Universidades, que foi mencionada na Conferência Mundial de Educação Superior realizada em Paris, em 2009, reafirmando a importância da cooperação internacional solidária como via para melhorar a qualidade das IES e como forma de reduzir a lacuna no tocante ao desenvolvimento de países mediante a transferência de conhecimentos, destacando o importante papel das redes internacionais de universidades e suas iniciativas conjuntas de pesquisa e os intercâmbios de alunos e docentes, para alcançar tais objetivos.

Em seu livro “Estratégias de Internacionalização das Universidades Brasileiras (2004)”, Luciane Stallivieri, discorre sobre sete modalidades de cooperação acadêmica internacional as quais citamos abaixo:

1. Programas de Mobilidade (alunos, professores e gestores),
2. Redes de Cooperação Internacional,
3. Acordos de colaboração,
4. Gestão da cooperação acadêmica internacional,
5. Alocação de recursos para cooperação internacional,
6. Fluxo de informações da cooperação internacional,
7. Avaliação e perspectivas da cooperação internacional,

Assim para que ocorra a internacionalização da IES, exige-se a existência de ações de cooperação internacional, pois são elas que contribuem para o desenvolvimento e para a qualificação do setor da educação superior, deve ser parte da estratégia da IES e para que ocorra o processo de cooperação acadêmica internacional são necessárias algumas condições fundamentais, conforme relaciona Stallivieri (2004, p. 25):

- [...] primeiramente, reconhecer a existência de atores, protagonistas da cooperação;
- em segundo lugar, os participantes devem estar envolvidos e comprometidos com as formas de cooperação, levando em conta a disponibilidade de seus recursos humanos e financeiros;

- os objetivos da cooperação devem estar claramente definidos e coerentes com as estratégias de execução;
- os projetos devem estar inseridos nos planos estratégicos de desenvolvimento das entidades ou das instituições, otimizando os benefícios e aprimorando os níveis de desenvolvimento dos parceiros;
- o programa de atividades deve ser concretamente estabelecido respeitando cronogramas e orçamentos previamente definidos;
- e, por último, o estabelecimento de mecanismos deve estar direcionado para o desenvolvimento e para a avaliação das ações de cooperação.

2.3 Internacionalização do Ensino Superior

A Internacionalização do Ensino Superior tem se tornado no meio educacional um dos temas mais discutidos e uma das tendências de maior interesse a partir da década de 1990, tanto que os conceitos que lhe são atribuídos são de grande amplitude com variedade de definições e visões. A literatura tem uma gama de definições para os termos relativos à internacionalização do ensino, sendo que as definições variam de acordo com cada autor.

As possibilidades de abordagem do tema incluem a cooperação internacional no sentido geográfico da atividade, mudança estratégica no âmago das instituições quer seja nas questões curriculares, quer seja no tocante aos programas de estudos internacionais, educação multicultural e mobilidade estudantil. Estes tópicos geram novas demandas para as Instituições de Ensino Superior (IES)

Em função destas demandas, pretendemos delinear conceitos e características da internacionalização do ensino superior, visando contribuir para as possíveis dúvidas existentes entre o que são atividades internacionais e uma verdadeira política de internacionalização.

A globalização econômica está levando a necessidade da internacionalização acadêmica. O que poderia ser uma opção para as IES está se tornando uma exigência na medida em que os mercados de trabalho também ultrapassam as barreiras territoriais e o conhecimento científico interage com maior rapidez em função de novas tecnologias.

A grande contribuição brasileira neste tema tem vindo de Luciane Stallivieri, que atualmente é responsável pela assessoria das relações internacionais da Universidade de Caxias do Sul. A professora Luciane escreveu o livro “Estratégias de Internacionalização das Universidades Brasileiras no ano de 2004”, baseado em sua dissertação de mestrado e complementou suas pesquisas na tese de doutorado concluída em 2009, tratando do tema: “Dinâmica de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica Internacional”.

Conforme descreve Stallivieri (2004), historicamente, o caráter internacional das universidades está presente desde a Idade Média com a criação das primeiras escolas europeias chamadas *universitas*, que contava com professores e estudantes de diferentes regiões e países, ou seja, desde sua origem as universidades se caracterizam pela internacionalização, seja pela presença de professores ou de alunos de outras regiões do mundo.

Um tópico importante abordado pela professora em seus estudos refere-se a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior – IES, sendo a internacionalização, em sua opinião, uma obrigação se desejam competir em níveis de igualdade com as melhores instituições do mundo no cenário globalizado.

Stallivieri (2009) inspira-se nos conceitos escritos por especialistas que estudam o tema da internacionalização, como Jesús Sebastián (2004) e assim define a internacionalização das universidades:

[...] a internacionalização das universidades é o processo de introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia institucional, nas funções de formação, investigação, e extensão e na projeção da oferta e das capacidades da universidade (STALLIVIERI, 2009, p.32).

Miura (2006) reforça que, desde o começo do Século XX, as universidades já estavam preocupadas com o desenvolvimento de programas internacionais, e para Zamberlam (2009), atualmente a internacionalização do ensino superior, além de

desenvolver a cooperação internacional no sentido geográfico, inclui mudanças internas nos programas das instituições e reformulação dos objetivos educacionais.

A Declaração Mundial sobre a Educação para o Século XXI, realizada em 1998, determina em seu Artigo 11, § b, que a qualidade exige, também, que a Educação Superior se caracterize pela sua dimensão internacional: intercâmbio de conhecimento, redes interativas, mobilidade dos professores e estudantes e projetos internacionais de pesquisa, ao mesmo tempo em que leva em conta os valores culturais e as circunstâncias dos países.

O foco cada vez mais internacional do Ensino Superior está relacionando a atual globalização e regionalização das nossas sociedades e mercados. Nota-se o crescimento da importância da avaliação da qualidade das estratégias de internacionalização e também o crescimento de consórcios e redes acadêmicas internacionais.

Em trabalho conjunto Knight e De Witt (1999), descrevem a globalização como fluxo de tecnologia econômica, conhecimento, pessoas, valores, ideias através das fronteiras e que afeta cada país de modo diferente devido à história, tradições, cultura e prioridades da nação e definem Internacionalização do ensino superior, **como o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural para o ensino, pesquisa e funções de serviços da instituição.**

Este processo de integração deve estar presente nas IES do Brasil que desejam internacionalizar-se e pretendem enfrentar os desafios de um contexto global cada vez mais competitivo e complexo. Devem ser parte da estratégia da IES impulsionado internamente e não ser puramente reativo, deve ter objetivos específicos, meios e uma estrutura para monitorar o seu progresso.

Sendo assim, uma instituição de ensino superior, que tem clareza e responsabilidade no que se refere ao seu âmbito de atuação, precisa estar atenta aos desafios atuais e preparar-se de forma consciente para formar os seus cidadãos, capacitando-os para esse novo mercado globalizado.

Quando abordamos internacionalização do Ensino Superior é importante ressaltar que há três termos que estão interligados: internacionalização, europeização e globalização, pois consideram a tendência da transmissão do conhecimento e envolvem vários atores. Teichler (2004) apud Souza (2010), explica que cada termo tem seu significado:

[...] a **internacionalização** representa a crescente atividade transfronteiriça e é discutida em termos de mobilidade física, cooperação acadêmica e transferência de conhecimento acadêmico;

a **europeização** é mais aceita como versão regional da internacionalização, pois além da cooperação e mobilidade, trata da integração, convergência de contextos, estruturas e substâncias, ou seja, a dimensão européia de cidadão e cultura (europeus).

globalização está mais ligada ao fato de as fronteiras nacionais ficarem turvas e até poderem desaparecer à competição, à transferência de conhecimento comercial e ao commercial steering (caminho tomado pelo comércio). (SOUZA, 2010, p. 07)

Dentro do tópico mobilidade física Teichler (2004, p. 9) diz que, segundo alguns historiadores, na Europa a mobilidade de estudantes era maior no séc. XVII do que é hoje e que:

[...]aprender e pesquisar em outros países é uma das formas mais eficientes de se adquirir conhecimento, ter perspectivas mais complexas, pensar comparativamente, expandir horizontes, refletir melhor sobre os temas estudados e causa avanços de formas inesperadas.

No tocante ao aspecto da globalização podemos entender que é um fenômeno que diz respeito não somente à educação, mas à economia e cultura e para Souza (2010, p. 8) a internacionalização está relacionada as “práticas exercidas no âmbito da educação por governos e instituições, visando à mobilidade

e/ou transferência de conhecimento do sistema educacional de um Estado para o sistema de outro Estado”.

Envolvendo estes aspectos Altbach e Knight (2007), distinguem na educação quatro formas interessantes de internacionalização. A **tradicional** que é feita por universidades centenárias, a **européia** feita por países europeus no intuito de contribuir com a integração, a **internacionalização dos países em desenvolvimento**, que tem por princípio a melhoria da qualidade e do perfil cultural do corpo discente e a **internacionalização individual**, que é o intercâmbio independente realizado pelos alunos que arcam com os custos financeiros da internacionalização.

Van Damme (2001) não conceitua internacionalização, mas elenca algumas formas de internacionalização educacional: **mobilidade estudantil, mobilidade de docentes, internacionalização de currículos, abertura de filiais, cooperação institucional e de rede, acordo de reconhecimento mútuo, redes transnacionais de universidades e Educação Superior virtual transnacional.**

Notamos uma convergência de alguns autores em relação a um dos aspectos do processo de internacionalização que é o da mobilidade acadêmica. É um dos aspectos mais visíveis da internacionalização, podemos dizer de maior destaque, contudo está atrelada aos demais pontos discutidos quando tratamos de internacionalização, como a qualidade e capacidade da universidade de ser fomentadora de desenvolvimento social e econômico, entre outros.

Rudzki (1998) traz sua contribuição para conceituar internacionalização na medida em que adiciona que a internacionalização se refere a um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, de desenvolvimento da mobilidade acadêmica com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.

Segundo Jesús Sebastián (2004), a internacionalização das instituições é o processo de introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia institucional, nas funções de formação, investigação e extensão e no processo da

oferta e de capacidades da universidade. Manifesta-se, portanto, no interior das universidades afetando as mentalidades, os valores e as percepções, dando lugar a uma visão mais ampla e universal na compreensão da realidade.

Complementando estes aspectos, Stallivieri (2009) amplia e reformula o conceito de internacionalização como um meio para o fortalecimento institucional através da incorporação de padrões internacionais de conteúdos e métodos docentes, temáticas e organização das investigações, bem como das atividades de extensão, ampliando a oferta de capacidades e de produtos docentes e de pesquisa, no âmbito internacional, melhorando a visibilidade e o reconhecimento, além da obtenção de retornos financeiros.

Ainda Stallivieri (2009) afirma que o processo de internacionalização não se refere somente à organização de atividades internacionais, seminários, congressos e programas de intercâmbio de estudantes internacionais, mas à organização da própria instituição do ensino que precisa incluir no seu planejamento políticas de internacionalização institucional.

Para os autores citados, a internacionalização promove o respeito pelas diferenças e o reconhecimento da identidade cultural, melhora a qualidade da pesquisa e extensão universitária, consolida valores como a cooperação e a solidariedade na cultura institucional, dá relevância à docência e abre oportunidades de trabalho para os egressos.

Além de conceituar, Bartell (2003), apresenta formas de realizar a internacionalização. Conceitua a *Internacionalização* como trocas internacionais relacionadas à educação e a *Globalização*, como uma avançada fase no processo que envolve a internacionalização.

Em continuidade, este autor nos aponta formas importantes que devem ser consideradas para se realizar a internacionalização tais como:

- a) Presença de estrangeiros e estudantes convênios num determinado campus;
- b) Número e magnitude de concessões de pesquisa internacional;

- c) Projetos de pesquisa internacionais cooperativados;
- d) Sociedades internacionais envolvendo assistência para universidades estrangeiras e outras instituições;
- e) Setores de universidades privadas de sociedade com metas internacionais;
- f) Cooperação internacional e colaboração entre escolas, conselhos e faculdades numa determinada universidade;
- g) Grau de imersão internacional no currículo.

Estas formas devem sempre trazer tanto para estudantes, equipe acadêmica e equipe administrativa, novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes que lhes permitam atuar de maneira eficaz num meio global, interdependente, internacional e multicultural.

Outras formas de realizar a internacionalização foi identificada e descrita por Green e Baer (2001), levando em conta estratégias como, cursos para executivos de negócios no mundo; aumento de contatos com estudantes internacionais e membros de faculdades, exportando programas de MBA (*Master in Business Administration*) via *Internet*, estabelecimento de campi em outros países, atração de estudantes internacionais formando colaborações de pesquisa e cursos de treinamento em outros países.

Em função dos vários aspectos abordados, destaca-se que o mais significativo no processo de internacionalização não diz respeito apenas ao caráter geográfico da atividade, mas a transformação que se dá no interior da instituição e suas estratégias frente aos desafios do mercado. É notório que a internacionalização favorece a construção e a socialização do conhecimento além-fronteiras.

A internacionalização deixa de ser externa à vida acadêmica e passa a estar no escopo das decisões políticas e estratégicas dos conselhos superiores institucionais, deixa de ser uma opção e passa a ser um objetivo a ser atingido.

Zamberlam (2009), conclui que a internacionalização favorece a construção e a socialização do conhecimento além de fronteiras não se processando de forma idêntica em nenhuma parte do mundo, porém é comum em todas as universidades a busca pelo conhecimento apesar das diferentes políticas educacionais.

Visando dar maior clareza aos diversos conceitos e características relacionadas à Internacionalização, construiu-se a seguir um quadro com informações que visam condensar as abordagens dos diversos autores pesquisados e, ao final, sugere-se um novo conceito para Internacionalização do Ensino Superior.

Quadro 4
Descrição de Conceitos e Características sobre Internacionalização

CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
Autor	Conceito	Características Relacionadas
Knight e De Wit, 1999	Processo de integração com dimensão internacional, intercultural para o ensino, pesquisa e funções de serviços da Instituição.	Ensino, pesquisa, funções de serviços da Instituição.
Teichler, 2004, (apud Souza, 2010)	Representa a crescente atividade transfronteiriça, ligando os termos internacionalização, europeização e globalização como tendência da transmissão de conhecimento.	Mobilidade física, cooperação acadêmica e transferência de conhecimento acadêmico.
Altbach e Knight (2007)	Conjunto de políticas e práticas empreendidas por sistemas acadêmicos, instituições e indivíduos para lidar com o ambiente acadêmico global.	Formas de Internacionalização: A tradicional a internacionalização dos países em desenvolvimento, internacionalização individual.
Van Damme, 2001		Mobilidade estudantil, mobilidade de docentes, internacionalização de currículos, abertura de filiais, cooperação institucional e de rede, acordo de reconhecimento mútuo, redes transnacionais de universidades e Educação Superior virtual transnacional.
Gagel-Ávila, 2003	Significa integrar a dimensão internacional e intercultural e multidisciplinar aos currículos, fomento a mobilidade estudantil, perfil internacional do corpo docente, utilização de métodos pedagógicos, práticas profissionais em ambiente de trabalho internacional e cursos para	Currículos, mobilidade estudantil e do corpo docente, métodos pedagógicos, ambiente de trabalho internacional e cursos para estrangeiros.

CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
Autor	Conceito	Características Relacionadas
	população estrangeira	
Rudzki, 1998	Refere-se a um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, de desenvolvimento da mobilidade acadêmica com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.	Mudança organizacional, Currículo, Corpo acadêmico e equipe administrativa, Mobilidade acadêmica.
Juan Sebastian, 2004	Introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia da Instituição, nas funções de formação, pesquisa e extensão	Formação, pesquisa e extensão.
Stallivieri, 2009	É um meio para o fortalecimento institucional através da incorporação de padrões internacionais de conteúdos e métodos docentes, temáticas e organização das investigações, bem como das atividades de extensão, ampliando a oferta de capacidades e de produtos docentes e de pesquisa, no âmbito internacional, melhorando a visibilidade e o reconhecimento, além da obtenção de retornos financeiros.	Currículo, metodologia docente, atividades extensão e pesquisa. Organização da instituição.
Bartell, 2003	Trocas internacionais relacionadas à educação.	Presença de estudantes, pesquisas, sociedades internacionais para assistência, metas internacionais, cooperação internacional - escola, conselho, grau de imersão internacional do currículo.
Souza (2010)	A internacionalização está relacionada às práticas exercidas no âmbito da educação por governos e instituições.	Mobilidade e/ou transferência de conhecimento do sistema educacional de um Estado para o sistema de outro Estado

CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
Autor	Conceito	Características Relacionadas
Gambelam, 2009	Favorece a construção e a socialização do conhecimento além-fronteiras não se processando de forma idêntica em nenhuma parte do mundo, porém é comum em todas as universidades a busca pelo conhecimento apesar das diferentes políticas educacionais	Cooperação Internacional no sentido geográfico e mudanças nos programas das instituições e em seus objetivos educacionais.

Fonte: Elaboração do autor

O quadro 4 (quatro) sistematiza os conceitos e características descritos por diversos autores. A partir desse quadro percebe-se a interseção de alguns conceitos-chave, comuns a todos os autores tais como: ensino, pesquisa, mobilidade acadêmica.

Em Knight e de Wit (1999), Jesús Sebastian (2004) Rudzki (1998) e Gagel-Ávila (2003) notamos a ênfase dada à internacionalização aos aspectos de **ensino e pesquisa** com destaque a dimensão internacional e intercultural do ensino. Para estes autores são os principais pontos que podem preparar e diferenciar um cidadão para os desafios do mundo globalizado.

Stallivieri (2009), Teichler (2004), Bartell (2003) e Zamberlan (2009) e Van Damme (2001) sem desconsiderar os aspectos de ensino e pesquisa, são convergentes em relação aos aspectos da internacionalização ligados a **mobilidade acadêmica** que devem trazer para estudantes e equipe acadêmica, novos conhecimentos, novas habilidades para atuarem de maneira eficaz num meio global.

Souza (2010) trata a internacionalização como as práticas exercidas no âmbito da educação por governos e estados destacando a mobilidade e/ou transferência de conhecimento de um sistema educacional de um Estado para outro.

Altbach e Knight (2007) trazem um aspecto interessante sobre as formas de Internacionalização o que outros autores não chegaram a descrever e são elas:

tradicional a internacionalização dos países em desenvolvimento, internacionalização individual.

Todos os autores com suas conceituações e características, a respeito da internacionalização do Ensino Superior, buscaram contribuir para o aprofundamento teórico visando dar maior visibilidade e fortalecimento para discussão do tema em contexto mundial, associando internacionalização e educação. O Relatório da UNESCO de 2003 sintetiza estes aspectos da seguinte forma:

[...] em boa parte da literatura sobre o assunto, a internacionalização da Educação Superior passou a ser entendida como um conceito amplo, muito abrangente, que pode envolver a cooperação internacional, mas se refere também a mudanças que ocorrem dentro de uma determinada instituição, através de iniciativas políticas e de caráter específico (UNESCO/BRASIL, 2003).

2.3.1 Conceito de Internacionalização proposto nesta Tese

O processo de globalização, vivido nos últimos anos, trouxe velocidade e aumento no nível de informações e novos conhecimentos, levando as instituições de ensino a buscarem formas de se adaptarem a este novo contexto, fazendo com que a globalização econômica impulse a necessidade da internacionalização acadêmica.

Atividades internacionais sempre foram inerentes às instituições de ensino desde seus primórdios, por isso de uma maneira meritória são chamadas de universidades. Um dos papéis da Universidade é convergir e conectar o conhecimento desenvolvido em todos os países do mundo.

A adoção da internacionalização no Ensino Superior deve ser uma das maneiras das IES se adaptarem ao mundo globalizado, na mesma linha de reação que países e empresas respondem aos impactos do fenômeno da globalização como forma de sobreviverem neste espaço competitivo.

Conceituar internacionalização no Ensino Superior não é uma tarefa simples e definitiva, pois, é um conceito amplo com vários aspectos relacionados. Importante distinguir que uma coisa é o conceito de internacionalização, outra coisa é como ela se realiza que é por meio de algumas modalidades e atividades de internacionalização, e isto não é conceito.

Internacionalização no Ensino Superior deve ser um processo simbiótico que envolva o ambiente externo (geográfico), pois, tem relação com atividades entre países que visam à geração e transmissão de conhecimentos e interno pois, envolvem aspectos estratégicos relacionados à sua missão. Deve se realizar de forma transversal por toda organização, tendo para cada uma delas objetivos diferentes: acadêmicos ou mercadológicos.

No Ensino Superior brasileiro, a internacionalização é um processo recente que envolve política educacional e suscita debates em relação as suas concepções e consequências, pois, da mesma forma que em outros países a sua adoção implica em resultados educacionais e culturais com possíveis reflexos econômicos e políticos, para o Ensino Superior no Brasil.

A Constituição Brasileira, no seu capítulo III, que trata sobre Educação, art. 207, determina que “as universidades gozam de autonomia didático científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Entende-se que, em curto espaço de tempo, a Internacionalização será a quarta função inerente às funções das Universidades. Recomenda-se que a internacionalização passe a ser parte do projeto institucional da IES.

Desta forma, a internacionalização passa a ter duas características: uma como parte integrante do projeto institucional e outra como sendo característica transversal passando por todas as áreas da IES, assim integra-se a dimensão internacional às atividades universitárias, de uma forma geral, não como apêndice, mas como parte integrante do projeto universitário sendo prioridade da política e integrante de sua missão. Não deve ser, portanto, um fim em si, mas um instrumento

indispensável para cumprir os objetivos estratégicos que emanam da missão de cada universidade.

Pode-se elencar uma vasta gama de atividades para caracterizar a dimensão internacional das universidades. As atividades internacionais são realizadas através da mobilidade discente e docente, de programas com dupla titulação, cursos conjuntos, incorporação de uma universidade a um grupo de educação internacional, enfim a lista é grande de possibilidades de atividades de internacionalização, pesquisa e atualizações curriculares entre outras.

Notadamente, em relação aos conteúdos tratados nos currículos em uma economia global baseada no conhecimento, deve-se ter uma atenção especial aos mesmos, pois devem refletir como perfil profissiográfico desejado, as competências e aptidões necessárias para se atuar em um mundo cada vez mais conectado.

A inserção internacional pode trazer a alunos, professores e gestores o contato com novos conhecimentos, novas habilidades, novos comportamentos que lhes permitam atuar de maneira mais eficaz em contextos multiculturais, um ganho evidente do processo de Internacionalização, desde que haja cooperação e não competição entre universidades.

A internacionalização deve promover o crescimento e reconhecimento das diferenças culturais de cada país. Pode-se através da internacionalização garantir a melhoria da qualidade dos programas de ensino pesquisa e extensão e promover inserção das instituições no contexto mundial de educação.

Com base nos autores pesquisados, sugere-se, a seguir, um constructo de conceito para Internacionalização do Ensino Superior, onde destacam-se os elementos de **Estratégia, Ensino e Pesquisa, Qualidade Acadêmica e Mobilidade.**

Internacionalização é um conceito abrangente que pode ser aplicação em inúmeras áreas. No Ensino Superior que passa por um momento de crescimento de demanda no Brasil, deve ser adotado como um processo a ser desenvolvido por instituições de ensino. Processo que prevê trocas de caráter cultural entre distintos

países com objetivo de transmissão de conhecimentos de forma colaborativa visando o desenvolvimento das competências interculturais dos participantes para atuação diferenciada em ambiente global.

Deve ser uma das formas de atingimento da missão institucional tendo como característica ser parte integrante da estratégia da instituição com foco na adequação organizacional da estrutura para atendimento das demandas de internacionalidade, sendo, necessariamente, transversal a toda estrutura.

Prioritariamente, deve ter objetivos acadêmicos com foco no ensino e na pesquisa como forma de ampliação do leque de conhecimento entre as IES. Admite-se, contudo, certo viés mercadológico para as IES privadas, por serem empresas de prestação de serviço que precisam manter seus negócios em um mercado concorrencial, porém com enfoque na qualidade do ensino.

A realização efetiva da internacionalização para transmissão de conhecimentos se dá através da cooperação internacional em diversas atividades como programas de mobilidade, projetos de pesquisa, cursos, programas de dupla titulação entre outros.

Estratégia: Assume-se a colaboração dada por Juan Sebastian (2004), que trata a internacionalização como a introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia da Instituição. Contribui-se, para este elemento, avaliando-se que o Brasil está no estágio inicial de sua internacionalização do ensino superior, assim as IES que estão neste processo, devem necessariamente ter este foco em sua estratégia, porém impulsionada de forma endógena e não de forma reativa ao mercado, deve ter objetivos claros e estrutura própria para atender as atividades inerentes do processo.

Internacionalizar-se, sob a perspectiva da estratégia, significa uma transformação no interior da IES visando adequar-se aos desafios do mercado sempre com vistas ao favorecimento e construção de conhecimentos de forma simbiótica além de suas fronteiras e necessariamente com a adoção de uma gama de atividades de internacionalização.

A internacionalização deixa de ser algo externo à vida acadêmica, passando a fazer parte da agenda de decisões estratégicas dos principais dirigentes institucionais.

Ensino e Pesquisa, Qualidade Acadêmica: Assume-se a colaboração vinda de Knight e de Wit (1999), Jesús Sebastian (2004) Rudzki (1998) e Gagel-Ávila (2003), visto que estes autores dão ênfase aos aspectos de **ensino e pesquisa** que a internacionalização deve trazer a instituição de ensino. Contribui-se neste elemento que a decorrência principal para o processo de internacionalização é que através de sua ênfase no ensino e na pesquisa a **qualidade acadêmica** seja o principal objetivo a ser alcançado.

Alerta-se, neste ponto, para o raciocínio que trouxe Ferreira (2010), quando citou que internacionalização corresponde à cooperação acadêmica e a transnacionalização segue preceitos da lógica de mercado.

Nestes termos, a qualidade acadêmica deve sobrepor a uma tendência mercantil de aproveitar a grande demanda pelo Ensino Superior e o potencial de crescimento deste segmento de mercado. As IES devem, portanto, estar atentas para não cair na tentação de um processo de educação transnacional, aquelas somente direcionadas ao lucro.

Para prevalecer a qualidade, as escolhas estratégicas devem ser intencionalmente pela inserção internacional em acordos de cooperação em ensino e pesquisa que possam trazer a estudantes, professores e gestores, conhecimento e competências necessárias para atuar em um mundo cada vez mais conectado.

A qualidade acadêmica, a ser perseguida pelas IES, trará um processo virtuoso na medida em que propicia a atração de melhores estudantes aos seus campi, atração de pesquisadores estrangeiros renomados, atratividade para parcerias com universidade de prestígio entre outros benefícios.

Mobilidade: É uma das primeiras atividades da internacionalização tanto que era uma das características das primeiras Universidades Europeias. Atualmente continua sendo o elemento chave das IES para realização da internacionalização,

principalmente em nível discente. Esta afirmação tem respaldo na literatura em Altbach e Knight (2007) quando afirmam que uma das quatro formas de internacionalização é a **individual**, que é o intercâmbio independente realizado pelos alunos que arcam com os custos financeiros.

As instituições de ensino ainda mensuram seu sucesso de internacionalização através de número de estudantes ou docentes em mobilidade. A mobilidade não deve ser a principal característica da internacionalização. Porém muitas instituições ainda estão nesta primeira etapa. Sugere-se que a etapa seguinte seja atenção maior aos aspectos de internacionalização que envolva o ensino e a pesquisa. No **ensino** que pode ser refletivo em alteração nas estruturas curriculares. Na **pesquisa** que deve estar refletida através do nível de parcerias e acordos de cooperação para este fim.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA PRIVADA

3.1 A Educação Superior no Brasil a partir do Século XX

A fundação das primeiras Universidades Brasileiras no começo do século XX iniciou-se com o Decreto n. 14.343 que instituiu a Universidade Federal do Rio de Janeiro no ano de 1920 e posteriormente, conforme o Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo-SEMESP (2009), vieram as federais de Minas Gerais, em 1927 e em 1934, seria fundada a Universidade de São Paulo como reação da elite política paulista à derrota nas revoluções de 1930 e 1932.

Cerca de 20 anos que se seguiram à implantação das primeiras Universidades, o Ensino Superior particular cresceu pouco em número de instituições com um salto impressionante a partir da década de 1960. Uma enorme proliferação de faculdades particulares, em sua maioria uma extensão natural do ensino ministrado por tradicionais instituições de ensino básico, fez com que o setor particular, de complementar do setor público, passasse rapidamente a superá-lo em termos de oferta de matrículas.

Destaca-se, neste período, o movimento reformador estabelecido pelo Regime Militar com a Lei 5.540/68 que permitiu o crescimento do número de instituições tanto públicas quanto privadas. A Lei, entre outras determinações, estabelecia a indissociabilidade entre ensino e pesquisa, valorizando a dedicação exclusiva de professores sua titulação e produção científica.

Na década de 1970, o setor privado foi o principal vetor de expansão do Ensino Superior brasileiro, período em que houve uma expansão significativa das faculdades isoladas graças a uma série de decretos, resoluções, portarias e pareceres do Ministério da Educação - MEC que facilitaram a sua criação.

Essa expansão teve importante aspecto social, pois possibilitou o atendimento à demanda de um público mais amplo, formado também por jovens de

baixa renda, mulheres e pessoas de mais de 40 anos em busca de formação superior. Nessa época, houve um aumento da oferta de cursos noturnos e do número de instituições particulares não-confessionais e não comunitárias.

Nos anos 80, houve um período de retração da demanda por Ensino Superior, resultado da diminuição do número de concluintes principalmente no ensino médio. Porém, entre o final da década e início dos anos 90, houve um crescimento no número de instituições, além da ampliação e a renovação das opções de cursos oferecidos pelas instituições particulares. Nessa época, deu-se também o fenômeno da interiorização do ensino superior.

Ao longo dos anos 90, notadamente a partir do ano de 1996 com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB Lei n. 9.394/96) a participação do setor educacional na economia cresceu notavelmente, resultado da consolidação do processo de expansão do Ensino Superior particular e do aumento do número de matrículas, uma vez que a LDB/96, criou regras para abertura e funcionamento de instituições em todos os níveis e se reconheceu a existência daquelas de direito privado com fins lucrativos.

A partir deste período, observa-se forte expansão da demanda e oferta de vagas no Ensino Superior, tanto nos programas de graduação, pós-graduação, ensino a distância, quanto nos cursos de menor duração denominados sequenciais, sendo que o Estado de São Paulo consolidou-se como o maior centro de Ensino Superior da América Latina.

3.2 Alguns dados sobre a Educação Superior brasileira privada

O sistema de Ensino Superior do Brasil, segundo dados estatísticas do INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do ano de 2010, contou com a participação de 2.377 Instituições de ensino superior, sendo 278 delas de ensino público e 2.099 de ensino privado, o que representa a

predominância destas instituições no Ensino Superior com percentual de 88,3%. (INEP 2011)

Além de deter a maior fatia de instituições no Brasil, o setor privado também detém o maior número de matriculados. Em relação ao número total de matrículas em cursos de graduação e pós-graduação, o Censo nos traz que do total de 6.552.707 alunos matriculados, 4.764.498 pertencem as instituições privadas, o que representa 72,71% do total.

Continuando a análise dos dados do Censo, destaca-se que as matrículas estão concentradas em 352 instituições consideradas de grande porte (Universidades acima de 10.000 alunos), embora no Brasil as faculdades sejam em maior número, 2.025 do total de 2.377 Instituições.

Pelos dados percentuais no relatório, tem-se uma ideia da concentração de matrículas no Ensino Superior em instituições de grande porte, pois conforme INEP (2011 p. 7), “a maior parte das matrículas, no ano de 2010, continua concentrada nas universidades (54,3%), seguidas das faculdades (31,2%) e dos centros universitários (14,5%)”.

Outro dado interessante extraído do mesmo Censo, refere-se a distribuição geográfica das matrículas em cursos de graduação na modalidade presencial comparados entre os anos de 2001 e 2010.

A tabela 1, a seguir, demonstra que a participação percentual no número de matrículas das regiões norte, nordeste e centro oeste aumentou de 2001 para 2010, contra um decréscimo da participação das regiões sudeste e sul.

Tabela 1
Distribuição e Participação Percentual de Matrículas em cursos de Graduação presenciais por Região Geográfica - Brasil 2001 e 2010

REGIÃO GEOGRÁFICA	MATRÍCULAS PRESENCIAIS			
	2001	%	2010	%
BRASIL	3.030.754	100%	5.449.120	100%
NORTE	141.892	4,7%	352.358	6,5%
NORDESTE	460.315	15,2%	1.052.161	19,3%
SUDESTE	1.566.610	51,7%	2.656.231	48,7%
SUL	601.588	19,8%	893.130	16,4%
CENTRO-OESTE	260.349	8,6%	495.240	9,1%

Fonte: MEC/INEP/2011

Pela análise dos dados, aponta-se para uma queda na participação de 51,7% em 2001 para 48,7% de matrículas na região sudeste, denotando o objetivo do relatório em demonstrar acesso mais equilibrado ao Ensino Superior nas diversas regiões do país e respaldando um dos aspectos previstos no Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado pela Câmara de Deputados no dia 14 de junho de 2000, que tratava da redução das desigualdades sociais e regionais.

Contudo, em uma rápida análise, nota-se que os percentuais ainda demonstram claramente a diferença muito maior do acesso ao Ensino Superior na região sudeste em relação aos demais estados.

Se a redução das desigualdades foi atingida pelo PNE, não se pode dizer o mesmo de outros objetivos. O PNE visava prover, até o final da década, a oferta de Educação Superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos e conforme Avaliação do Plano Nacional de Educação feito pelo MEC/INEP em 2010, apenas 12% da população integravam esse nível de ensino.

Para ratificar estes dados percentuais de matriculados no Ensino Superior, apresenta-se os dados da Síntese de Indicadores Sociais do IBGE (SIS, 2010), que apurou dados similares e complementares.

Os dados do relatório do IBGE (2010) informam que, entre os anos de 1998 e 2008, houve avanço de matriculados no Ensino Superior na faixa de 18 a 24 anos, demonstrando que dobrou a proporção dos jovens cursando o Ensino Superior de 6,9% para 13,9%, complementando que o percentual é baixo se comparado a países como França, Espanha e Reino Unido, onde este percentual é superior a 50%, ou América Latina, onde Chile destaca-se com 52%.

Estes dados mostram que, no Brasil, a quantidade de estudantes universitários é pequena em relação ao resto do mundo, tanto que, para fazer frente a este atraso, se prevê o novo Plano Nacional de Educação do Executivo Federal (PL 8.035/2010), em tramitação no Congresso Nacional, para o aumento o número de matrículas no ensino superior.

O novo plano nacional de Educação-PNE, estabelece em sua meta de número 12, elevar de forma qualificada a taxa bruta de matrícula na Educação Superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população entre 18 e 24 anos entre os anos de 2011 a 2020.

Conforme relatório de notas técnicas do Ministério da Educação (2010), para acompanhar a evolução e cumprimento destas metas de matrícula na Educação Superior serão utilizados dados do PNAD – Pesquisa Nacional por amostra de Domicílio e para projeção das metas foram utilizados dados de diversos anos do PNAD, demonstrando que houve uma expansão de 2,7 milhões em 2001 para 6,1 milhões em 2009 de matriculados no ensino superior. Tomando como base este mesmo padrão de crescimento neste período projetou-se o crescimento de matrículas para o período de 2011 a 2020.

O mesmo relatório demonstra que é factível o alcance da meta, pois se baseia em projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que projeta o tamanho da população brasileira em 2020, estimando-se que teremos cerca de 11 milhões de matriculados no ensino superior, destes 4 milhões na faixa de 18 a 24 anos, além das seguintes estimativas:

Cerca de 3 milhões de jovens entre 18 a 24 anos, neste ano, ainda cursa o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, demonstrando o potencial de novos ingressantes e
O total de jovens nesta faixa etária com Ensino Superior completo e portanto aptos a cursar ensino superior, mas que não frequentava, cresceu de 4,9 milhões em 2001 para 7,8 milhões em 2008. (MEC, 2010, p. 79)

O relatório conclui que o potencial de crescimento de acesso ao Ensino Superior é muito grande estimando-se em aproximadamente mais de 10 milhões de indivíduos.

São estatísticas oficiais e os dados reforçam que a Educação Superior irá expandir-se, demonstrando que há um grande espaço para crescimento neste segmento, sendo, portanto, alvo dos analistas para investimento em setores com potencial de rentabilidade.

Por todos os aspectos acima abordados, nota-se a importância da Educação Superior brasileira como segmento econômico de destaque, tanto que começa-se a perceber o avanço do empresariamento neste setor, pois a perspectiva de crescimento de matrículas no Ensino Superior abre oportunidades imediatas para o setor, o que tem estimulado o interesse de capitais privados, nacionais e estrangeiros a investir no Ensino Superior brasileiro, trazendo para este setor a competitividade entre IES.

Para demonstrar o empresariamento que já vem ocorrendo no setor, Zamberlan (2009, p 27), relata que a partir de 2007 até meados de 2008 foram adquiridas 34 instituições do Ensino Superior por empresas, sendo 14 de capital aberto e as demais de capital fechado. Podemos citar como exemplo a Laureate Internacional e a DeVry⁹.

⁹ As origens da DeVry remontam ao ano de 1931, em Chicago (EUA), quando o professor Herman DeVry criou a DeForest Training School, para preparar alunos para a carreira técnica em eletrônica. Em 1953, o nome foi mudado para DeVry Technical Institute. Em 1968, passou a se chamar DeVry Institute of Technology e, atualmente, é chamada de DeVry University. Durante esse período, a DeVry ampliou sua oferta e, em 1957, lançou novos cursos de eletrônica e computação. A partir dos

Ainda para exemplificar que a educação é um segmento de interesse empresarial, destacamos a reportagem veiculada na Revista Exame em 20 de janeiro de 2012 que traz como título: “As compras de empresas não vão parar”. A reportagem aponta entre outros dados que o setor de educação teve 27 (vinte e sete) aquisições no ano de 2011 e que ano de 2012 seguirá o mesmo ritmo.

No estado de São Paulo cita a compra da Uniban (Universidade Bandeirantes) pelo grupo Anhanguera Educacional, a venda da Unicsul (Universidade Cruzeiro do Sul) para o fundo inglês Actis, o banco de investimento Itaú que tem mandato de venda para a Universidade São Judas Tadeu e o banco Santander que iniciou o processo de venda da Unicid (Universidade Cidade de São Paulo), todas as Universidades tradicionais na cidade de São Paulo.

A revista encerra a reportagem mencionando a possibilidade da venda a UNINOVE – Universidade nove de julho, considerada a 6ª maior universidade do país que também tem sede na Cidade de São Paulo.

Percebe-se, portanto um possível processo de concentração neste setor e não é recente a preocupação e os cuidados em relação ao ensino superior, visto que na década de 1990, este segmento já estava sob avaliação de dois organismos internacionais, demonstrado através de dois documentos importantes sobre o Ensino Superior lançados em nível internacional.

O Banco Mundial publicou o documento "Educação Superior: aprender com a experiência" e, por sua vez, a UNESCO lançou o "Documento de política para a mudança e o desenvolvimento da educação superior". Sobre estes documentos Zamberlan, (2009, p. 24), nos esclarece que “ambos têm um diagnóstico semelhante, porém apresentam visões opostas sobre a função da Educação Superior com relação à sociedade: Ensino Superior como mercadoria e como bem público”.

anos 80, em resposta à crescente demanda de profissionais nas áreas de gestão e tecnologia, a DeVry criou novos cursos e realizou aquisições, diversificando sua atuação, principalmente para as áreas de saúde e negócios. Assim, depois de quase 80 anos desde os primeiros passos de seu fundador, a DeVry se tornou uma das maiores redes educacionais americanas, contando com mais de 90 campi e 110 mil alunos e presente em 30 países, incluindo o Brasil.

De forma sucinta o Banco Mundial parte de uma visão economicista de sociedade e enfoca o **Ensino Superior como uma mercadoria**. Coloca a Educação Superior como um investimento e não como um direito, por isso recomenda a redução de custos e também a:

[...] privatização do ensino superior, cobrança de matrículas, anulando a gratuidade, criação, no nível pós-secundário, de instituições terciárias não universitárias e transformação das universidades públicas em centros de pesquisas. (ZAMBERLAN, 2009, p. 25)

De outra parte, conforme relata Zamberlan (2009), para a UNESCO a educação deve ser tratada como um **bem público** e sugere que a mesma não seja **dominada** pelo mercado e que uma parcela do Produto Nacional Bruto (PIB), nunca inferior a 6%, seja destinada à educação, defendendo ainda, a redução da dívida externa para aumentar os gastos com educação. Os estudos que foram realizados para demonstrar viabilidade do novo PNE apontam para investimentos públicos graduais que atingem 7% do PIB em 2020.

Neste capítulo mostrou-se a perspectiva de crescimento do Ensino Superior brasileiro para os próximos anos, inclusive como política de governo. Pelo aspecto mercadológico pode-se dizer que haverá aumento de consumidores por este tipo de prestação de serviços.

O crescimento do ensino privado no Brasil como foi demonstrado (88,3% são instituições privadas que detém 72,71% das matrículas) remete-nos a uma reflexão de um paradoxo no país em que a distribuição de riqueza é desigual e é baixo o rendimento médio da maioria das famílias com filhos em idade para entrar nas universidades.

Diferentemente dos Estados Unidos o Brasil não tem cultura de poupança para pagar os estudos dos filhos, mas mesmo assim a expansão do Ensino Superior

brasileiro é uma realidade para os próximos anos, sendo objetivo de investimento de grupos internacionais.

Analisando por outra ótica, a expansão pode significar a democratização da educação inclusive se levarmos em conta programas governamentais de financiamento tipo FIES (Fundo de Financiamento Estudantil) e do PROUNI, (Programa Universidade para todos), que auxilia o acesso aos estudantes de baixa renda.

É um setor delicado, e a sociedade deve estar alerta em relação a qualidade de ensino nestas instituições, refletindo-se sobre a perfil profissiográfico dos estudantes egressos destas instituições com as qualificações adequadas para entrar em um mercado de trabalho globalizado e exigente.

Portanto, um dos desafios das IES é diferenciar-se dos demais competidores atuantes no mercado para conquistar o maior contingente de alunos que irão ingressar no Ensino Superior nos próximos anos, assim, aspectos como internacionalização do ensino dentro da IES, pode ser um dos principais itens de diferenciação. Uma IES que tenha uma estratégia correta de internacionalização pode contribuir para uma formação muito mais completa de seu aluno.

Tratar do processo de internacionalização do Ensino Superior em instituições de Ensino Superior como se propõe nesta tese, necessariamente impacta em abordar aspectos relevantes ligados a questões comerciais e de política econômica. São temas polêmicos e têm grande influência no desenvolvimento de políticas educacionais no mundo inteiro.

As IES tem papel fundamental na sociedade, portanto é fundamental saber que tipo de sociedade se busca criar ou consolidar, qual o papel do Ensino Superior neste contexto e qual o papel estratégico que elas vão ocupar em um novo cenário de sociedade que vem se desenhando ao longo dos últimos anos. A internacionalização é um dos aspectos importantes dentro da estratégia de uma instituição de ensino.

Pela seriedade do tema remete-se ao efetivo papel do Estado e políticas públicas dentro desta conjuntura. O grande movimento de capitais neste segmento pode intensificar a desnacionalização da educação que pode deixar de ser um bem público para ser um serviço ou negócio.

O conhecimento não tem fronteiras, pessoas podem ter boas ideias em qualquer lugar do mundo e compartilhar este conhecimento é uma das possibilidades da internacionalização. Conhecimento não deve, portanto, ser um compreendido como bem privado e sim a ser compartilhado.

Sobre este aspecto Ferreira (2010 p. 67), nos alerta que “este processo vem possibilitando maior subsunção do conhecimento à competitividade econômica, com ênfase na transnacionalização de bens mercadorias e empresas mediante o processo de globalização”.

Não pretende-se tratar o tema de forma reducionista a aspectos comerciais e econômicos, por isso trouxe-se no capítulo 2, conceitos de globalização e internacionalização, que estão relacionados de formas complementares. Souza (2008, p. 20), de forma sucinta, nos dá a real importância sobre os dois temas da seguinte forma:

A globalização é tratada como um fenômeno abrangente que afeta o Ensino Superior de forma significativa, ao passo que a internacionalização é uma forma de responder aos desafios e às oportunidades desse contexto. Sob este ponto de vista, a internacionalização se caracteriza como um conjunto de processos relativos às grades curriculares, ensino/aprendizagem, pesquisa, acordos institucionais e mobilidade de estudantes entre outros.

Há, portanto, inúmeras oportunidades advindas de um processo de internacionalização de ensino superior; depende das IES escolherem as melhores de forma ética e consciente. A educação em ultima medida deve servir aos interesses da sociedade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é a realização concreta da investigação de um fato, fenômeno ou assunto utilizando-se de um método científico. Richardson (1989), alerta que não há forma única e ideal de se fazer uma pesquisa, sendo um produto humano, ela é falível, complementando que é melhor ter um trabalho de pesquisa imperfeito do que nenhuma pesquisa.

Utiliza-se este capítulo para descrever quais foram os procedimentos metodológicos da pesquisa que se adotou visando obter os melhores resultados ao mesmo tempo em que se apresenta o tipo de estudo realizado, as abordagens e concepções adotadas,

Descreve-se ainda, quais foram os critérios para a seleção dos casos estudados e a forma de coleta dados. A transcrição, análise e interpretação dos dados foram feitos após as pesquisas. Todos os procedimentos apresentados têm a finalidade de atingir os objetivos descritos na tese e responder ao problema de pesquisa: **Quais os conceitos e características que identificam o processo de internacionalização em Universidades Brasileiras?**

Para obtenção dos resultados desejados, quanto aos objetivos, realizou-se uma **pesquisa exploratória**, cuja coleta de dados foi obtida através de **estudo comparativo de múltiplos casos**, com **abordagem qualitativa** em **entrevistas de profundidade, focalizadas e semi-estruturadas**. Assim as entrevistas foram os dados primários, pois se trata de material inédito. Os dados secundários vieram da revisão da literatura estudando conceitos e teorias de diversos autores.

A opção pelo estudo exploratório justifica-se na medida em que existem poucas referências abordando a internacionalização da Educação Superior brasileira, e poucas também que tratem de processos e características que identificam as IES, proposta desta tese.

Para Selltiz et al (1972), o objetivo do estudo exploratório é contribuir para a construção da teoria e viabilizar a elaboração de hipóteses que possibilitem o

aprofundamento dos estudos científicos. Como a internacionalização de IES brasileiras é um fenômeno recente houve necessidade de um aprofundamento no tema para obtenção de novas abordagens que permitisse atingir os objetivos da pesquisa.

4.1 Sobre a abordagem da pesquisa

Segundo Richardson (1989), é possível afirmar que há duas formas de abordagem de pesquisa: o método quantitativo e o qualitativo. O método qualitativo diferencia-se pela abordagem interpretativa das palavras e das situações, buscando entender o contexto e/ou o ponto de vista sob a ótica do entrevistado.

Sampieri et al (2006) nos alertam que pesquisa qualitativa parte da premissa de que as pessoas agem de acordo com sua cultura, crenças, valores, percepções e sentimentos, o que direciona seu comportamento sempre num sentido, não se tendo condições de conhecê-lo de imediato.

A abordagem qualitativa segundo Creswell (1998, p. 15), é caracterizada por buscar o entendimento de problemas relacionados aos aspectos sociais e humanos, interpretando os fenômenos sob múltiplas dimensões:

[...] pesquisa qualitativa é um processo de entendimento por investigação baseado em distintas tradições metodológicas de investigação que exploram um problema social ou humano. O pesquisador constrói uma imagem complexa e holística, analisa palavras, apresenta visões detalhadas dos informantes e conduz o estudo em cenário natural.

Assim reafirma-se que a **abordagem do trabalho foi caracterizada por uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório**. Qualitativa tendo em vista que a pesquisa visou a compreender o fenômeno estudado sob a percepção dos

envolvidos e exploratório porque os debates em relação ao tema de internacionalização no Ensino Superior ainda são incipientes no país.

Considera-se, também, o que esclarece Gaskell (2002, p. 68), que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Segundo este autor, o que interessa descobrir é a variedade de pontos de vista sobre o assunto em questão em um meio social específico e, normalmente, essa variedade não é tão grande, existindo um número relativamente limitado de pontos de vista, ou posições, sobre um tópico nesse meio social.

No meio educacional no qual realizou-se as pesquisas, o interesse foi descobrir a variedade de pontos de vista do assunto em questão, assim a abordagem qualitativa apresentou-se como opção adequada para atingir os objetivos da pesquisa.

4.2 Técnica de Estudo de caso

Nas descrições de Eisenhardt (1989, p. 534 -535), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa “que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de cenários particulares, pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria”. Para Yin (2001 p. 32) “o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e, dessa forma, vem sendo utilizado como estratégia comum nas diversas áreas da ciência social”.

A pesquisa propôs-se a descrever o fenômeno da Internacionalização em algumas IES, testar os conceitos e a partir dos resultados, propor um novo conceito para Internacionalização.

O método pode ser aplicado, usando o estudo de um único caso ou de múltiplos casos. Segundo Yin (2001 p. 33), “estudo de caso único e casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”. O autor esclarece que:

[...]a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica - e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha do projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. (YIN, 2001, p. 68)

Entretanto, Yin (2005), ressalta que os estudos de múltiplos casos são geralmente considerados mais convincentes e de maior poder de generalização, portanto, considerado como sendo mais robusto que os estudos de caso simples, no sentido “pesquisar” poder realizar conclusões mais precisas e confiáveis.

Para Triviños (1994, p. 136), o estudo comparativo de casos enriquece a pesquisa qualitativa, geralmente “esta linha de investigação segue os passos do método comparativo, descrevendo, explicando e comparando por justaposição e comparação propriamente dita os fenômenos”.

No entendimento de Takahashi e Fischer (2007, p. 14) “estratégias como estudos de casos simples, múltiplos ou comparativos mostram-se adequados, assim como estudos com abordagem qualitativa” para tratar de questões como aprendizagem e internacionalização.

Creswell (1994) reconhece não haver uma resposta para definir a quantidade ideal de casos nos estudos de múltiplos casos. Indica, porém, que, tipicamente, pesquisadores elegem não mais que quatro casos para estudo.

Uma preocupação importante em função do cargo desempenhado por este pesquisador em uma das IES pesquisada, tem respaldo no que ensina Selltitz et al (1975), quando relata que os valores do pesquisador podem, eventualmente,

interferir na condução da pesquisa, na análise dos dados e, conseqüentemente, nas conclusões.

[...] o cientista social que sabe quais as suas preferências pessoais que entraram na escolha de seu assunto será mais capaz de evitar o viés que poderiam introduzir em sua pesquisa do que aquele que trabalha com a ilusão de ser orientado apenas por considerações científicas. Como os valores pessoais inevitavelmente influem na escolha de um assunto, o único meio de manter a racionalidade do processo científico é ter consciência de como e onde interferem tais valores (SELLTIZ et al, 1975, p.37).

Atentos ao alerta respaldou-se em Yin (2001), que sugere que o critério principal de seleção dos casos seja o potencial de contribuição para o alcance do objetivo da pesquisa.

Outras duas preocupações características do estudo de caso citadas por Selltitz et al (1975, s.p.) são:

1. A necessidade de que o pesquisador mantenha atitude receptiva e atenta, e não de verificação, permitindo que esteja em constante processo de reformulação e reorientação à medida que obtém novas informações e,
2. A intensidade do estudo, por tentar obter informação não só para explicar os aspectos singulares do caso em estudo, mas procurar extrapolá-la para outros incidentes.

Esse é, no entanto, um aspecto bastante interessante do método já que, segundo Eisenhardt (1989), durante o processo de coleta de dados foi possível realizar ajustes para verificar oportunidades especiais surgidas, que, embora sem perder a sistematização do processo de coleta, puderam permitir a melhoria do resultado do estudo.

4.3 Obtenção dos dados

A seleção da técnica de coleta de dados, conforme Selltiz et al (1975) e Sampieri et al (2006) permite ao pesquisador a liberdade de definir a maneira de propor as questões e a estrutura dos tópicos que devem ser abrangidos. No presente trabalho, as técnicas escolhidas foram a análise documental e entrevista.

A coleta de dados inicial ocorreu em 2009 e continuou sendo feita, paulatinamente, na medida da necessidade de aprofundamento de alguns temas, quer por indicação do orientador desta tese quer por indicações de outros pesquisadores do tema.

Adotou-se a entrevista porque é uma técnica de investigação que possibilita ao pesquisador relacionar-se com os indivíduos pesquisados por meio da interação e da proximidade e, quando face a face, obter maior riqueza de detalhes durante o processo de comunicação. Um benefício adicional proporcionado pela presença do pesquisador e do entrevistado é, segundo Selltiz et al (1975, p. 267), “a flexibilidade na obtenção de informações”.

Nas palavras de Kerlinger (1980 p. 350), “a entrevista valoriza a presença do investigador e proporciona que o sujeito da pesquisa tenha liberdade e espontaneidade, enriquecendo a investigação, sendo uma grande vantagem a sua profundidade”. Triviños (1994) complementa que, partindo de questionamentos básicos, a entrevista semi-estruturada em profundidade permite que outros questionamentos surjam.

Para Sampieri et al (2006), na abordagem qualitativa, os dados podem ser coletados por diferentes meios: observação, sessões em profundidade e entrevistas, atribuindo a entrevista semi-estruturada a possibilidade de apresentar tópicos específicos, o que permite, ao pesquisador, incorporar novos temas relevantes ao objetivo e ao problema de pesquisa previamente definidos à medida que surgem durante as entrevistas.

Selltiz et al (1975) propõem a entrevista individual, semi-estruturada e focalizada para aqueles casos em que os entrevistados estiveram envolvidos em determinada situação, contribuindo, assim, na verificação dos aspectos de sua experiência e competência. Com base no exposto, percebeu-se como coerente para este trabalho, a utilização da entrevista individual em profundidade, semi-estruturada e focalizada como técnica de coleta de dados, realizada a partir do roteiro de entrevista elaborado para esse propósito.

As entrevistas foram realizadas entres os meses de fevereiro e abril de 2012, sendo gravadas e posteriormente ouvidas e transcritas literalmente. O conteúdo das entrevistas transcritas bem como as gravações originais está anexado a este trabalho em meio eletrônico (CD-ROM). Todos os documentos foram armazenados visando manter um banco de dados para consultas recorrentes, para a análise e elaboração do relatório final de conclusão desta tese.

Quanto ao roteiro de entrevistas e perguntas componentes, o objetivo foi realizar esta elaboração e construção com base nos diversos elementos que surgiram na elaboração das questões e problema de pesquisa e na construção da fundamentação teórica. Os referenciais teóricos apresentados dispõem destes elementos de forma suficiente para subsidiar as perguntas e as bases de observações necessárias para a coleta de dados.

Nos quadros 5 (cinco) e 6 (seis), apresenta-se detalhadamente o instrumento de pesquisa adotado composto por três partes. A primeira parte traz um levantamento de dados das Instituições de Ensino Superior IES, com objetivo de caracterizá-las, descrevendo as principais fases desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, restringindo-se neste tópico a pontos de caráter institucional.

Na segunda parte, as perguntas visaram a identificar a estratégia de internacionalização sob a ótica do principal dirigente da Instituição.

Na terceira parte, as perguntas da pesquisa foram direcionadas ao responsável do Escritório de Internacionalização da IES, visando identificar se existe uma estratégia de internacionalização definida para seu trabalho, além de abordar

aspectos da estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas pelo escritório.

Quadro 5
Estratégia de internacionalização abordada pelo principal dirigente da Instituição

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorreu o processo de definição da estratégia de internacionalização? • Quais são os pontos principais desta estratégia? • De que maneira a IES toma conhecimento da Estratégia? • Os professores são incentivados a atividades de internacionalização? • Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?

Fonte: Elaboração pelo autor

Quadro 6
Estratégia, Estrutura e demais atividades do processo de internacionalização abordada pelo Escritório Internacional

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorreu o processo de definição da estratégia de internacionalização? • Quais são os pontos principais desta estratégia? • De que maneira a IES toma conhecimento da Estratégia? • Os professores são incentivados a atividades de internacionalização? • Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização da IES? Quais são as estruturas que apoiam o processo de internacionalização da IES? Em caso de mobilidade estudantil há apoio específico ao aluno que faz intercâmbio e apoio ao estudante internacional? Quais são os atores envolvidos no processo de internacionalização? Professores, alunos, pesquisadores. Há gestores envolvidos? Quais? Há relacionamento com organismos internacionais, governos estrangeiros?
Formas de mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> Quais as formas de mobilidade internacional existentes atualmente na IES e qual o estágio e as atividades inclusas nos modos de mobilidade de pessoas. Ex. programas módulos internacionais.
Mobilidade Estudantil	<ul style="list-style-type: none"> Quantos estudantes foram enviados para o exterior? Quantos foram recebidos? Quais as principais origens? Quais os principais destinos? Quais cursos se destacam mais com a internacionalização?
Mobilidade de docentes	<ul style="list-style-type: none"> Quantos professores foram enviados ao exterior? Quantos foram recebidos? Quais os principais destinos? Quais as principais origens? Qual finalidade? Quais cursos foram mais envolvidos?
Principais programas de Mobilidade e Validação de Créditos.	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados? Os intercâmbios preveem validação de créditos para os estudantes? Como são feitas as escolhas dos parceiros para celebração de convênios? Existe algum mecanismo de exclusividade nos termos?
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos governamentais como MEC, Capes, CNPq desempenharam algum papel no processo de internacionalização da IES? Há estudantes da IES inscritos no programa Ciências sem Fronteiras da CAPES?
Principal ocorrência da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> Descreva onde mais ocorrem os processos de internacionalização. Na graduação, pós-graduação, no ensino ou na pesquisa.
Internacionalização na Graduação	<ul style="list-style-type: none"> Em qual das formas ocorreu o processo de internacionalização na graduação? Através de programas de mobilidade acadêmica, duplas titulações, atualizações curriculares ou metodologias de ensino, presença de estudantes internacionais, mobilidade de docente, cursos em parceira, estágios no exterior ou outros que queira destacar.

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Foi estabelecido ou está sendo realizada a cooperação em projetos de pesquisa, conferências ou seminários internacionais? • Há intercâmbio ou participação em rede de investigação para publicações? Há realização de eventos científicos internacionais?
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de internacionalização trouxe atualizações curriculares ou metodologias de ensino? Inclusão de conteúdos internacionais? Quais? Quais cursos? Há algum curso de línguas estrangeiras dentro da Instituição?
Cooperação Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Há cooperação internacional e/ou colaboração entre IES? Há estratégia para estabelecimento de campi em outros países. Há integração ou participação em redes de ensino internacionais?

Fonte: Elaboração do autor

4.4 Critérios de seleção dos casos

A seleção de casos, conforme Eisenhardt (1989), é um dos aspectos mais importantes da construção de teoria, a partir dos estudos de caso. Assim, o conceito de população é crucial, porque define o conjunto de entidades do qual a pesquisa pode ser desenhada. Também, a seleção de uma população apropriada controla a variação externa e ajuda a definir os limites de generalização das análises.

O sucesso da amostragem teórica é escolher casos que podem ser estudados e fazem sentido na construção deste domínio, estendendo a teoria para uma ampla faixa de instituições de ensino.

Reforça-se a escolha do estudo de caso múltiplo, pois tem mais condições de criar este domínio, com a vantagem adicional em relação ao estudo de caso simples de promover análises comparativas entre seus casos, permitindo verificar singularidades e diferenças e assim, estendendo caracterização do fenômeno estudado. Buscou-se com a alternativa de vários casos, propiciar a possibilidade de conduzir análises comparativas entre eles objetivando conclusões mais sólidas.

Para a escolha dos casos estudados utilizou-se o critério amostral não probabilístico por conveniência, pois conforme Richardson (1989) ele permite que a seleção das instituições a serem pesquisadas seja feita em função da acessibilidade.

Partindo da premissa da acessibilidade, aproveitou-se do acesso aos pesquisados nas IES selecionadas tendo os mesmos cargos relacionados a área de internacionalização ou com conhecimento das etapas do processo de internacionalização das respectivas IES, dado fundamental para aplicação da pesquisa. Assim as IES que foram foco da pesquisa são:

- Universidade Anhembi Morumbi - UAM
- Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC
- Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

4.4.1. Entrevistas Realizadas

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (YIN, 2003, p.116). Conforme Selltiz (1974) apud Souza (2008), a principal função do entrevistador é focalizar a atenção em determinada experiência e seus respectivos efeitos. O entrevistador tem liberdade de propor, de diferentes maneiras, as perguntas provenientes de uma estrutura de tópicos que precisam ser abrangidos.

Todos os entrevistados, por terem cargos diretivos em suas respectivas IES, alegaram restrição de tempo para a entrevista, assim reforçou-se a necessidade do uso da entrevista focada, pois segundo Yin (2003), esse tipo de entrevista permite que o entrevistado responda às perguntas em um menor período de tempo. As entrevistas mesmo assim giraram em torno de 15 minutos com o dirigente da Instituição e em média 40 minutos com os responsáveis pelos escritórios de internacionalização.

Destaca-se, no quadro 07 (sete), a seguir, a relação das entrevistas realizadas. Em todas as instituições foram realizadas duas entrevistas, uma com o principal dirigente e outra com o responsável pelo escritório internacional que tem denominações distintas em cada IES. Aplicou-se o mesmo instrumento em todas as IES.

Quadro 07
Relação da aplicação dos instrumentos de coleta de dados com os entrevistados

IES	Técnica de Coleta	Respondente	Cargo
ESPM	Entrevista	José Roberto Whitaker Penteado	Presidente
	Entrevista	Ivan Pinto Segurado e Sergio Pio Bernardes	Dirigente do Escritório até dezembro 2011 e a partir de janeiro de 2012 respectivamente.
MACKENZIE	Entrevista	Benedito Guimarães Aguiar Neto	Reitor
	Entrevista	Claudia Forte	Dirigente do Escritório
UAM	Entrevista	Eduardo Moreira Giestas	Vice Reitor e CEO
	Entrevista	Liliane Kafler	Diretora Adjunta do <i>International Office</i>
PUC	Entrevista	Dr. Dirceu de Mello	Reitor
	Entrevista	Renée Zicman	Assessora de Assuntos Internacionais e Institucionais

Fonte: Elaboração do autor

5 APRESENTAÇÃO DOS CASOS – UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI - UAM

Apresenta-se e se descreve, neste capítulo, os dados obtidos na pesquisa de campo realizada na Universidade Anhembi Morumbi. Pretende-se colocar de forma estruturada e sucinta os dados coletados junto aos entrevistados e que teve por base o roteiro descrito no Capítulo 4. Os capítulos seguintes estão reservados para as Universidades Mackenzie, PUC/SP e ESPM, respectivamente.

O capítulo 9 está reservado para análise e discussão dos casos e das abordagens sobre conceitos e características de Internacionalização cada IES pesquisada.

A apresentação dos dados de cada estudo de caso foi dividida em três partes objetivando identificar as características do processo de internacionalização de cada IES tendo como base a metodologia proposta nesta tese.

A primeira parte **“Caracterização da Instituição de Ensino Superior”**, contém levantamento de dados das IES, caracterizando-as com um breve histórico e principais fases da Instituição desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, trata-se neste tópico de pontos de caráter institucional.

Na segunda parte **“Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição”**, buscou-se identificar as principais estratégias desenvolvidas pelo principal dirigente da Instituição, no caso da Anhembi Morumbi o seu Vice Reitor e CEO (Chief Executive Officer).

E na terceira parte **“Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional”**, buscou-se identificar como é abordada a estratégia de internacionalização da IES, sob a ótica do responsável pelo escritório internacional, bem como outros aspectos ligados a

estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas.

5.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

5.1.1 Breve Histórico da Universidade Anhembi Morumbi

O histórico da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) pode ser apresentado em quatro fases, conforme informações contidas em seu site¹⁰ e dados contidos no apêndice 3 da dissertação de mestrado de Eduardo Pinheiro de Souza (2008) e será percorrido sucintamente abaixo:

- 1969 a 1982: Estruturação da Faculdade Anhembi Morumbi (FAM),
- 1983 a 1997: Amadurecimento de sua estrutura acadêmica e o seu credenciamento como universidade,
- 1998 a 2005: Crescimento como universidade e a modernização,
- A partir de 2005: Aquisição e incorporação pela rede mundial Laureate Universities.

O início da história da UAM resultou do desenvolvimento distinto de duas outras instituições que se reuniram para a sua formação: a Faculdade de Turismo Anhembi e a Faculdade de Comunicação Social Anhembi, sendo que esta última foi incorporada pela primeira.

Em 1970, um grupo de publicitários instala em São Paulo a Faculdade de Comunicação Social Anhembi. Um ano mais tarde, outro grupo, formado por

¹⁰ Disponível em: <http://www.anhembi.br/>. Acesso em 05 fev. 2012.

engenheiros e arquitetos, funda a Faculdade de Turismo do Morumbi, com o primeiro curso superior de Turismo no Brasil a formar graduados na área.

Em 1977, surgiu a oportunidade de a Faculdade de Turismo Morumbi adquirir a Faculdade de Comunicação Social Anhembí, pois o proprietário decidira mudar de ramo e fazer cinema. Nessa ocasião, decidiram-se reunir as duas faculdades nas instalações da Vila Olímpia que oferecia mais condições para futuras expansões.

“Em 1982, formalizou-se a unificação entre as duas faculdades e a organização resultante passou a se chamar Faculdade Anhembí Morumbi-FAM (SOUZA, 2008, p.105)”, oferecendo os cursos de Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Editoração, Turismo, Secretariado Executivo Bilingue e Administração.

O período de 1982 a 1997 é caracterizado pelo amadurecimento acadêmico e organizacional da FAM e o seu processo de credenciamento para se tornar uma universidade. São lançados cursos superiores inéditos no Brasil: Negócios da Moda, Pedagogia, com habilitações em Tecnologia Educacional e Desenvolvimento na Empresa; e Farmácia, com ênfase em Cosmetologia; Design Digital, entre outros.

Em 1997, a Instituição se credencia como Universidade, porém o processo de credenciamento em universidade durou sete anos e uma das razões apontadas para esse longo processo foi a característica não tradicional dos cursos ofertados.

Com a nova credencial, a UAM adquiriu autonomia para oferecer cursos para as novas carreiras que se visualiza no mercado. Um novo período se iniciou de 1998 a 2005, com grande crescimento e modernização da universidade, marcados pela abertura de novos *campi*, pela oferta de novos cursos e por investimento em laboratórios.

Um destes campi foi fundado em 1998 no prédio que abrigava a fábrica da São Paulo Alpargatas, no bairro do Brás (um marco da industrialização do Estado). Em 1999, implanta os Cursos Tecnológicos, que oferecem diploma de Formação Específica em dois anos.

Na área de Saúde, foram oferecidos novos cursos como Naturologia e de Quiropraxia. Na área de Humanidades, também foram pioneiros o bacharelado de Dança, graduação tecnológica em Gastronomia e o mestrado em Hospitalidade.

Em 2001 foi criado o Curso Superior de Aviação Civil, primeiro na área e único em São Paulo. No ano seguinte, inauguram-se o Centro de Design e Moda Anhembi Morumbi (campus Morumbi) e o campus Vale do Anhangabaú.

Embora em período de franco crescimento, o fundador Gabriel Mário Rodrigues se deparou com um dilema comum a todo o empreendedor: como repassar o controle e garantir a perenidade dos negócios?

Até então a UAM constituía uma instituição sem fins lucrativos, o que permitia a remuneração somente dos membros do grupo familiar que nela trabalhavam. A solução que Rodrigues vislumbrou foi profissionalizar a gestão da universidade e transformá-la em uma sociedade anônima (UNIVERSIA, 2005). Além deste objetivo também estava a atração de novos investidores para a expansão da UAM.

Em 2003, o Reitor Gabriel Mário Rodrigues contratou o banco de investimentos Pátria com a missão de reestruturar a UAM para torná-la mais rentável e com uma governança mais transparente. Foi instalada uma equipe de gestores do Banco Pátria na UAM e criado um conselho de administração. Com a gestão financeira realizada pelo banco de investimentos Pátria, a geração de caixa da UAM dobrou em dois anos (LETHBRIDGE, 2006).

Um novo período se iniciou para a UAM a partir de 2005, quando foi adquirida pela Rede Internacional de Universidades Laureate, que buscava uma porta de entrada no mercado educacional brasileiro. O valor da transação foi de US\$ 69 milhões (R\$ 165 milhões), com a aquisição de 51% do capital da UAM. Nessa ocasião, a UAM possuía 25 mil alunos, 850 professores e cerca de mil funcionários distribuídos em quatro *campi*, com 300 mil metros quadrados de área construída. Antes dessa transação foram transferidos os imóveis da UAM para outra empresa da família Rodrigues, a qual continuaria a locá-los para a Laureate. A partir desse momento, a Laureate constituiu um corpo executivo para dirigir e promover

melhorias e mudanças no negócio UAM com base na *expertise* desenvolvida na rede internacional de universidades de propriedade da Laureate.

Sob a gestão da Laureate, em 2008, a Universidade inaugura o campus Avenida Paulista, localizado em um dos maiores centros empresariais da América Latina.

A UAM tem como **missão** “contribuir para a construção de um mundo melhor, produzindo conhecimento e formando talentos criativos e empreendedores, capazes de ter sucesso em sua vida pessoal, social e profissional” e como **visão** “ser uma instituição moderna, arrojada e inovadora, com modelos pedagógicos e administrativos diferenciados e capazes de desenvolver, nos alunos, sua competência para empreender e inovar em sua atuação profissional”.

Os valores declarados da UAM são: i) responsabilidade corporativa, compromisso social, transparência e ética; ii) convívio universitário saudável, fraterno e coletivo; iii) participação ativa do indivíduo no seu desenvolvimento e crescimento; iv) respeito à diversidade, com estímulo ao pensamento crítico e ao relacionamento multicultural; v) aprendizado técnico e profissional, porém sem perder a visão humanista; vi) trabalho participativo e em equipe.

O posicionamento declarado em suas campanhas publicitárias e em sua comunicação corporativa reforça sua imagem como “**uma instituição inovadora e criativa**” que oferece cursos arrojados e diferenciados que antecipam as tendências de mercado, criando novos padrões educacionais. **Seu slogan atual é “Uma Universidade de fronteiras e Mentes Abertas”.**

Os pilares educacionais se baseiam na **inovação, qualidade acadêmica e internacionalidade.**

Para comprovar a inovação destaca-se por ter sido a primeira instituição de ensino a lançar um curso superior de Turismo, assim como os cursos inéditos de Aviação Civil, Design Digital, Estética, Gastronomia e Quiropraxia.

Foi também a primeira universidade do Brasil com um programa de graduação exclusivo para adultos maiores de 24 anos: a Graduação Executiva. Além

disso, é pioneira em possuir um SPA Escola, um centro de treinamento e simulação para a área de Saúde e um MBA Executivo no Brasil lecionado 100% em inglês.

No pilar **qualidade acadêmica** a Anhembi Morumbi se destaca entre as melhores universidades do Brasil ao conquistar 93 estrelas no Guia do Estudante Abril 2011. No Prêmio Melhores Universidades 2011, no Guia do Estudante, a Escola de Artes, Arquitetura, Design e Moda foi premiada, pela segunda vez consecutiva na categoria Instituições Privadas.

A Universidade também foi reconhecida como a instituição de Ensino Superior que mais investiu em infraestrutura. Esse reconhecimento garantiu ao Centro de Treinamento e Simulação em Ciências da Saúde o Prêmio Santander Universidades, na categoria Guia do Estudante – Destaque do Ano 2010.

Seus programas de MBAs foram reconhecidos entre os melhores do Brasil pelo *ranking* da revista VOCÊ S/A. Já a BSP – Business School São Paulo, que faz parte da Universidade Anhembi Morumbi, recebeu títulos como a melhor escola de negócios do Brasil pelo *ranking* QS Top MBA (1º lugar e 3º da América Latina); 4ª melhor do Brasil pelo *ranking* EdUniversal; 3ª melhor de São Paulo e 5ª do Brasil pela revista América Economia.

A metodologia de ensino adotada na Anhembi Morumbi prepara o aluno para os desafios do mercado de trabalho levando-os a experimentar e aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, ao mesmo tempo em que desenvolve uma visão crítica na busca de soluções para os desafios do dia-a-dia. Tudo isso, aliado à infraestrutura de padrão internacional, garante o sucesso aos seus alunos.

Em relação à **internacionalidade**, termo utilizado dentro da universidade para caracterizar suas ações de internacionalização, destaca que desde 2005, a Anhembi Morumbi faz parte da Rede Laureate¹¹, um dos maiores grupos internacionais de universidades do mundo, com mais de 60 instituições de ensino, em 29 países. A

¹¹ Disponível em: <http://www.laureate.net/> Acesso em 05 fev. 2012.

rede reúne campus físicos e on-line que oferecem programas de graduação e pós-graduação aos seus mais de 675 mil estudantes ao redor do mundo.

Por meio da Anhembi Morumbi, o aluno pode fazer parte dessa comunidade acadêmica internacional, presente na América do Norte, América Central, América do Sul, África, Europa, Ásia e Oceania.

Para que os alunos possam vivenciar internacionalidades, a Anhembi Morumbi oferece oportunidades de intercâmbio entre as universidades da Rede Laureate no mundo por meio de seu escritório internacional - International Office - IO, departamento da instituição, que oferece o apoio necessário, como: suporte para organizar a documentação e demais requisitos para o intercâmbio; sessões informativas com pais e alunos antes do embarque; organização para que os alunos viajem em um único grupo, entre outros aspectos que serão melhores discutidos neste capítulo.

A UAM apresenta sua estrutura organizacional baseada em diretorias. De forma simplificada, a estrutura organizacional envolve uma Reitoria e uma Vice-Reitoria que acumula a função de Direção Executiva à qual se subordina uma Pró-Reitora Acadêmica. Atualmente a Universidade tem sete Escolas e uma Diretoria responsável pelos programas de Pós Graduação *lato sensu* e Graduação Executiva. A pós-graduação *stricto sensu* reporta-se diretamente a Pró-Reitora Acadêmica. As escolas são:

1. Escola de Artes, Arquitetura, Design e Moda.
2. Escola de Comunicação
3. Escola de Turismo e Hospitalidade
4. Escola de Negócios e Direito
5. Escola de Educação
6. Escola de Engenharia e Tecnologia
7. Escola de Saúde (onde se encontra o curso de Medicina)

Há outras diretorias executivas: Diretorias de Operações, Financeiro, Tecnologia e Matrículas e a Diretoria Adjunta do *International Office* – Escritório

Internacional responsável pelas atividades de internacionalização da instituição já citado anteriormente e que será retratada com maiores detalhes nesta tese.

A UAM oferece um total aproximado de 80 programas distribuídos em cursos de graduação, de graduação tecnológica e de pós-graduação, tanto *lato sensu* como *stricto sensu*.

5.1.2 Processo de internacionalização da UAM

O grande momento de internacionalização da UAM ocorreu em 2005 com a sua aquisição pela Laureate. Não foram verificados outros fatos relevantes em termos de atividades de internacionalização da UAM anterior a esse momento. [...] A aquisição de 51% da UAM pela Laureate foi um momento marcante no setor educacional de ensino superior, pois concretizava a expectativa dos analistas do mercado financeiro com relação ao amadurecimento dos grupos educacionais brasileiros (SOUZA, 2008. p.108).

A rede internacional de universidades Laureate é de propriedade da *Laureate Education Incorporated*, que tem suas origens na rede de franquias de reforço escolar e preparação para certificações educacionais *Sylvan Learning*.

A estratégia de internacionalização da Laureate está evidente desde o início de suas atividades, no momento de sua gênese como divisão de universidades internacionais da Sylvan, em 1999. A Sylvan (1998, s.p.) anunciava:

[...] nossa intenção em possuir e operar uma rede internacional de universidades com fins lucrativos, começando na Europa e na América Latina e mais tarde expandindo para a Ásia [...]. Com a Espanha como nossa primeira universidade internacional, nós estamos tirando vantagem da posição única desse país que é uma ponte entre Europa e América Latina. Nós identificamos certos mercados nessas regiões cujo acesso à educação universitária é limitado devido aos limitados recursos governamentais, embora haja uma demanda explosiva pelo Ensino Superior por uma classe média por uma classe média cada vez mais rica e emergente.

Em outras palavras, a visão estratégica da Laureate se baseia no oferecimento de serviços educacionais de Ensino Superior através de uma rede global de universidades com atividades realizadas em campi e em meios virtuais que possam atender ao rápido crescimento da demanda global de ensino superior, cujo público-alvo se compõe de estudantes em tempo integral e adultos trabalhadores que precisam dos estudos de graduação e de pós-graduação para integrar uma crescente e competitiva força de trabalho global.

Atualmente, a Laureate está presente em 29 países e atende mais de 675 mil estudantes ao redor do mundo. Essa configuração em rede mundial, construída a partir da aquisição de IES bem estabelecidas em seus países de origem, permite a essas organizações e seus estudantes o estabelecimento de uma perspectiva global equilibrada com seus pontos de vista locais. Sua proposta de valor está baseada no oferecimento, facilitado pelo aporte tecnológico, de uma experiência educacional que combina a orientação e a preparação para o mercado de trabalho global com uma vivência multicultural.

5.2 Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição

A UAM possui uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição e a internacionalização é um dos pilares básicos como definiu seu principal dirigente Eduardo Moreira Giestas que é Vice Reitor e CEO (*Chief Executive Officer*).

[...] internacionalização para a gente é um dos pilares do nosso posicionamento a gente acredita que constrói a nossa reputação e diferenciação em cima de 03 pilares, a criatividade e inovação, a internacionalização e a qualidade acadêmica.

Para o dirigente, existe sim uma estratégia em termos de posicionamento que é a Universidade ser percebida no mercado pelos alunos potencias como uma IES que oferece internacionalização.

A Universidade Anhembi Morumbi, através de seu dirigente, analisa como muito importante a inserção do Brasil no mercado global e entende ser cada vez mais relevante que os seus alunos também estejam inseridos com claros diferenciais para seu ingressar no mercado de trabalho e a internacionalização é uma das maneiras do aluno ter as competências requeridas.

Desta forma, a Internacionalização é propiciada na UAM através de três vertentes. A primeira, é através do corpo acadêmico que traz para a sala de aula a conexão com o mundo acompanhando e inseridos as tendências mundiais, inclusive com professores internacionais. Outra vertente, é através da mobilidade acadêmica, pois a UAM disponibiliza várias possibilidades de se ter uma experiência fora do país. A terceira, quando cria um ambiente internacional através da existente de alunos estrangeiros nas salas de aula.

Como estratégia para melhorar e fortalecer o posicionamento de internacionalização, a UAM está realizando uma pesquisa com seus alunos para saber o que ele entende por internacionalidade e o que espera com esta possibilidade, uma vez que para o aluno atualmente é fácil estar conectado com o mundo via internet. O importante para uma IES é ter um ambiente internacional e uma plataforma para estudar fora do Brasil. Combinar estes fatores faz com que a UAM se diferencie no mercado. Na UAM o aluno tem a possibilidade de ter uma experiência fora do país enquanto está matriculado na instituição podendo fazer um semestre ou um ano em qualquer instituição da rede, com possibilidade de dupla titulação em alguns casos.

O fluxo de alunos que saem para intercâmbio é maior do que os alunos que a UAM recebe. Nesse sentido, o grande desafio para esta instituição, como, também, para as demais pesquisadas é trazer mais estudantes internacionais para estudar no Brasil, propiciando um ambiente e convivência mais internacional no campus. O fator limitante é o domínio de língua estrangeira por parte dos alunos visitantes.

Em relação à língua, há dois aspectos a serem considerados. Nesse momento, diz-se que o Brasil é a “bola da vez”, portanto um local que pode atrair muitos estudantes e há semelhança da língua portuguesa com o espanhol o pode facilitar a vinda destes estudantes.

Na UAM, o escritório internacional é uma operação separada do restante da instituição e está subordinada a Diretoria de Marketing, com ações específicas de divulgação alinhada ao marketing institucional. A comunicação visa a fortalecer os três elementos, criatividade e inovação, internacionalidade e qualidade acadêmica, gerando interesse do candidato quando do ingresso na Instituição uma vez que em pesquisas realizadas com o “*feeder school*”¹² a grande maioria manifesta grande interesse pela possibilidade de estudar fora do país.

Há de se ressaltar que o Escritório Internacional é uma área estratégica que presta serviço ao acadêmico, agregando valor aos produtos educacionais, sendo o único escritório internacional, entre as instituições pesquisadas que faz parte de uma rede internacional.

A percepção do principal dirigente da UAM em relação as atividades de internacionalização notadamente aos estudos fora do país, tanto para alunos e docentes é que há mais demanda do que opções que se oferece. Há pesquisas com candidatos a ingresso na Universidade que descrevem o interesse natural por programas de internacionalização e que são pouco utilizados pela questão financeira do aluno ou necessidade de começar a trabalhar mais cedo.

Em resumo, há um interesse manifesto pela internacionalização no ingresso do aluno na Instituição, porém poucos se utilizam. A universidade irá envidar esforços para entender como estimular os alunos com maior capacidade financeira para programas de intercâmbio.

Em relação ao corpo docente, a instituição, através de seu principal dirigente, entende que faz parte das próprias atribuições do professor estar conectado com o que há de melhor no mundo no aspecto acadêmico e buscar a ampliação das

¹² Feeder School: Área dentro da instituição responsável pelo contato com colégios com potenciais alunos para a graduação.

publicações e envolvimento em pesquisa através de todos os financiamentos que são providos pelo governo.

Não é objetivo do escritório internacional, prospectar ou abrir frentes de pesquisa para o corpo docente, entendendo que esta é uma atividade precípua da docência, contudo está em análise esta possibilidade de acionar o escritório para abrir e prospectar pesquisas dentro da Rede Laureate.

Há metas especificadas para envio e recebimento de alunos como é característico de uma instituição privada e de capital americano, que trabalhar por metas e indicadores. Contudo o resultado é negativo do ponto de vista financeiro, uma vez que a IES envia mais aluno do que recebe. Quando envia alunos evade receitas, pois hoje o patamar de ticket médio é mais elevado do que o dos países que enviam alunos para estudar na IES.

O Brasil, atualmente, está mais caro em função da taxa de dólar além do ticket médio mais elevado. Por estes aspectos a meta deve ser equilibrar em termos financeiros o envio e recebimento de alunos. Para tanto se pretende aplicar no Escritório Internacional o conceito de P&L¹³- DRE, assim pode-se até continuar tendo números negativos, mas trabalha-se dentro de um princípio de indicadores e metas, pois a realidade brasileira é mais de envio de alunos do que recebimento.

¹³ Definição de Demonstração de Resultados: P&L. Ficha financeira que resume as receitas, custos e despesas incorridos durante um determinado período de tempo. Estes registros fornecem informações que mostram a capacidade de uma empresa para gerar lucro, aumentando receitas e reduzindo custos. A declaração de P & L também é conhecido como uma declaração de ganhos e perdas.

5.3 Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.

Nesta parte da tese, buscou-se identificar a perspectiva do escritório internacional a respeito da estratégia existente na Instituição e se a mesma está alinhada com o principal dirigente da Instituição.

Tratando-se de uma área onde efetivamente a internacionalização se materializa dentro de cada IES, abordou-se também outros aspectos relacionados a estrutura organizacional dedicada ao processo e atividades de internacionalização desenvolvidas. Na Universidade Anhembi Morumbi entrevistou-se a Diretora Adjunta do Escritório Internacional (Internacional Office) Srta. Liliane Calcidone Kafler.

5.3.1 Aspectos e características da Estratégica

A estratégia da Universidade está alinhada a macro estratégia da rede Laureate no exterior. Dentro da rede há um departamento denominado Laureate Network Program Services, sediado em Miami, de onde emanam as diretrizes gerais de internacionalização. A partir destas diretrizes gerais se desenvolve estratégias locais de internacionalização para cada escritório internacional de cada Universidade componente da Rede no Brasil, assim pretende-se que todas estejam alinhadas para que não haja conflito nem de informação e nem de projeto.

O processo de definição da estratégia de internacionalização ocorreu através da integração oficial da universidade a Rede Laureate em dezembro de 2005. Em abril de 2006, ocorreu a formalização do Escritório Internacional com a contratação da diretora, que permanece no cargo até hoje, para que organizasse efetivamente um escritório internacional para a instituição, uma vez que não se poderia fazer um acordo com uma agência de intercâmbio para enviar alunos para fora do país o que caracterizaria uma atividade terceirizada, não coerente com a estratégia mundial. A estratégia era criar um departamento interno na Universidade, como existe um

departamento de pós-graduação, secretaria, financeiro, entre outros efetivamente existentes dentro da estrutura organizacional.

Dentre os principais pontos desta estratégia criou-se um site exclusivo como forma de comunicação, para informar a todos os envolvidos sobre a transição e como isso afetaria positivamente a vida dos colaboradores e alunos e todas as inovações inerentes do processo e que os próprios colaboradores teriam como oportunidades junto a Rede. O site continha todos os destinos e tipos de programas que os alunos poderiam realizar.

À medida do tempo, foram criadas estratégias específicas para graduação, pós-graduação, pesquisa e cursos de extensão. Assim relata Liliane Kaffer, a respeito desta segmentação:

[...] para graduação, por exemplo, nos sabemos pelo perfil do nosso aluno, tanto pelo perfil sócio econômico como perfil de idade, por exemplo, nos sabemos que é um aluno que gostaria muito, que está pré-disposto a passar pelo menos 06 meses, um ano ou mais, então nos desenvolvemos programas de acordo com o que ele busca.

E complementa em relação à pós-graduação *lato sensu*:

[...] em relação ao aluno de pós-graduação a gente não pode aplicar a mesma estratégia, para o mesmo tipo de produto, porque é um aluno mais velho, casado, normalmente com filho, com família e com trabalho, então para ele nos temos que fazer um programa de menor duração, não misturado com alunos de graduação, tem que ser um programa específico para outros alunos de pós-graduação e com temas mais voltado a área de trabalho.

Para divulgar os programas de internacionalização, o escritório, inicialmente, criou material impresso em virtude da facilidade de condensar as informações para

reuniões locais. Com apoio institucional, tanto da Reitoria quanto do CEO, foram feitas reuniões nos diversos níveis da IES, para que todos estivessem informados, desde reuniões com diretores, coordenadores, reunião com os alunos para que o lançamento oficial desta internacionalidade.

Além da forma de comunicação inicial, a IES toma conhecimento da internacionalização de maneira institucionalizada porque passou a ser um dos pilares mais importantes da universidade a começar pelo próprio posicionamento da IES que foi alterado, em função da relevância do pilar internacionalidade dentro da universidade.

Antes, a Universidade era conhecida somente por sua criatividade e inovação até pelo seu DNA¹⁴ pelos cursos iniciais, a partir do momento em que ingressou na rede Laureate, houve mudança de posicionamento no *slogan* institucional, primeiramente para: “mundialmente criativa e inovadora” e posteriormente para o atual: “uma Universidade de mentes e fronteiras abertas”.

A comunicação visual dentro do *Campus* também foi trabalhada para que qualquer aluno ou pessoa que visitasse o campus identificasse fisicamente a questão da internacionalidade. Desde o início, no processo, até os dias atuais, há placas de identificação em inglês e espanhol, bandeiras de diversos países e percebe-se a existência de alunos estrangeiros estudando com os alunos da Instituição.

Para a dirigente do escritório estes são alguns aspectos que evidenciam a internacionalidade no ambiente, além da instituição viabilizar a possibilidade dos alunos obterem a formação internacional no exterior, com programas de duração semestral ou anual e dupla titulações para que eles possam também ter oportunidade de trabalhar no exterior com a obtenção de um diploma reconhecido e não apenas um certificado.

¹⁴ DNA: ácido desoxirribonucleico em português. Em inglês: *deoxyribonucleic acid*. É um composto orgânico cujas as moléculas contêm as instruções genéticas e coordenam o desenvolvimento e funcionamento de todos os seres vivos. Tornou-se termo popular para destacar as principais características das pessoas e organizações.

Outras características que evidenciam a internacionalidade, são os programas de férias, programas de idiomas, programas de rotações clínicas específicos na área de saúde, além de varias modalidades de programas que inserem o aluno no contexto internacional, caracterizando-se como programas de extensão. Traz-se a internacionalidade ao campus na medida em que a IES tem professores estrangeiros que ministram aulas e alunos de outros países dentro da mesma sala de aula estudando junto com brasileiros.

Complementa-se as características de internacionalização nos campi os materiais estrangeiros que são trazidos de outras universidades da rede para fazer estudos de caso dentro da Universidade. Também é realizado vídeo Conferência com profissionais do exterior, competições e concursos entre alunos da Rede Laureate. Para que possa haver interação dos alunos da IES com outros alunos foi criada uma comunidade virtual como explica a diretora do escritório:

[...] nos criamos uma comunidade internacional através do qual nos realizamos fóruns de discussão virtual e criamos esta mobilidade virtual. Por exemplo, colocamos um tema como empreendedorismo e os nossos alunos brasileiros conversam com alunos da Espanha, conversam com alunos dos EUA e ali eles conversam, em português, espanhol, em vários idiomas, e se consegue gerar esta interação. Então essas também são iniciativas sem o aluno precisar sair daqui.

Os aspectos de pesquisa ainda são incipientes na instituição. Está em fase inicial tratativas com redes de pesquisas em outras universidades de assuntos que possam ser pesquisados colocando-se em contato com acadêmicos da IES com acadêmicos de outras instituições da Rede para que consigam realizar pesquisas e publicações conjuntas.

Embora o processo de pesquisa ainda esteja no início, há por parte do escritório, outras ações para estimular o corpo docente a participar de forma ativa e contribuir no processo de internacionalização da IES. Isso se dá no processo de contratação do docente.

O departamento de recursos humanos tenta identificar durante o processo de entrevista e seleção o perfil do futuro professor, se ele apresenta um perfil, aberto, flexível, porque ele poderá estar em sala de aula com alunos de várias nacionalidades. Poderá ser convidado a desenvolver programas e palestras para a rede em outros países. Há também na instituição um programa específico na Rede Laureate chamado “*webnar*”. São programas de treinamento para docentes em forma de módulos gratuitos, em língua portuguesa, com diferentes cargas horárias e que trazem atualização e capacitação em relação a ensino a distancia, didática, tendências na área de educação e novas metodologias de ensino. É uma forma que a Laureate oferece de capacitação gratuita para seus professores.

Para o corpo discente, além das oportunidades elencadas de programas internacionais e cursos específicos de extensão, o escritório tem outras formas de estimulá-los para atividades de internacionalidade, através de grupos de pesquisa entre alunos com temas, por exemplo, voltados as relações comerciais entre nações ou conflitos internacionais. Não é uma possibilidade restrita a alunos do curso de Relações Internacionais, são iniciativas abertas a outros alunos que podem contribuir e ingressar nestes grupos de estudos.

Dentro dos materiais oriundos de outros países, há estudo de casos de empresas europeias, incentivo ao estudo de idiomas dentro da universidade, de forma subsidiada, para que o aluno não precise sair do campus. De forma simplificada ele sai da sala de aula normal e entra na aula de idiomas.

Através de palestras do escritório internacional para ingressantes ou alunos veteranos deixa-se claro para que os alunos entendam que da mesma forma que há alguns anos falar outro idioma, ter morado fora é considerado um diferencial, atualmente passa a ser praticamente um pré-requisito para muitas empresas em processos de seleção, principalmente em processos de trainee, portanto há orientação do escritório neste sentido, ou seja, para que os alunos sintam o desejo de obter esta formação internacional.

Como todos os setores da IES, o escritório internacional também possui metas numéricas que garantem o crescimento do negócio. Estas metas são definidas institucionalmente e alinhadas com a holding¹⁵ no Brasil.

5.3.2 Estrutura Organizacional

Cumprida a etapa inicial de abordagem sobre estratégias relacionadas ao processo de internacionalização, destacam-se a partir deste item características de caráter tático e operacional dentro da UAM. Descreve-se neste tópico quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização da IES e quais são as estruturas que apoiam o processo, bem como as formas de apoio ao estudante para sua mobilidade.

A UAM considera seu escritório internacional como uma mini-universidade porque gere processos relacionados aos diferentes departamentos, por exemplo, admissão de alunos estrangeiros, o envio de matrícula de alunos brasileiros no exterior, ou seja, toda parte acadêmica.

O escritório possui uma diretoria adjunta, uma coordenação administrativa e uma subdivisão na equipe para profissionais que apoiam alunos que veem, ou seja, só trabalham com alunos estrangeiros, para que os processos sejam muito bem definidos e sejam realizados sempre pelas mesmas pessoas. Há outra subdivisão que trabalha somente com alunos brasileiros que vão para o exterior.

Os outros departamentos da IES estão relacionados ao escritório e dão algum tipo de suporte. O departamento de Marketing, por exemplo, cuida da parte das

¹⁵ **Holding:** Termo em inglês para Sociedade gestora de participações sociais (SGPS): é uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas (denominado conglomerado).

campanhas realizadas, o financeiro define a parte de “intercompany”¹⁶, inclusive, as de pagamentos e recebimentos dos alunos estrangeiros.

O departamento de Tecnologia da Informação apoia nos aspectos relacionados a geração de relatórios gerenciais, inclusive em relação ao número de alunos. O departamento jurídico, na parte de definição dos contratos com outras universidades em outros países, bem como os termos assinados pelos alunos.

Com o acadêmico, se faz todo um estudo prévio para o aluno ir ao exterior, garantindo que ele estude no exterior os conteúdos similares aos que ele estudaria aqui no Brasil, garantindo assim a convalidação no seu retorno. O acadêmico também faz o registro da matrícula em disciplinas que os estrangeiros que irão estudar no Brasil.

Em síntese, o escritório internacional relaciona-se com todos os departamentos da Universidade, desde a alta direção, gestores, professores, alunos, pesquisadores, todos se envolvem no processo.

No primeiro nível hierárquico, Reitoria e CEO, são os responsáveis da universidade e respondem, institucionalmente, por toda a empresa e dão o alinhamento estratégico da área além de que os acordos internacionais são assinados por estes dirigentes. Logo abaixo na estrutura hierárquica vêm as diretorias de departamento como abordado anteriormente.

Destaca-se a interação com os acadêmicos representados pelas 07 (sete) Escolas existentes na Instituição, pois, são as escolas as mais beneficiadas com o processo de internacionalização, na medida em que tem o contato direto com o aluno estrangeiro em sala de aula, participam do projeto de escolha dos conteúdos em outros países e da convalidação quando os alunos voltam. Portanto, todos estão, tanto da parte diretiva, administrativa ou acadêmica, relacionados com os processos de internacionalização da Instituição.

¹⁶ **Intercompany:** Termo em inglês para caracterizar operações de importação, exportação e remessas entre a empresa matriz e suas empresas subsidiárias com sede em outros países.

Uma característica que o escritório internacional da UAM analisa como diferenciado de outras IES, é o apoio dado tanto ao aluno que vai estudar fora do país como ao que vem para a instituição, um apoio no processo desde o início do programa, durante, e no retorno como explica a diretora responsável pelo escritório:

[...] nós fazemos todo o levantamento acadêmico, nós identificamos o que ele teria que estudar no Brasil para matriculá-lo lá, nas disciplinas e conteúdos equivalentes, quando ele retorna a gente faz todo o processo de convalidação para este aluno que foi para o exterior. Antes de ele ir, nos fazemos um trabalho junto as empresas aéreas, para garantir voos em grupo para eles conseguirem voos mais baratos, seguro saúde internacional nos viabilizamos para eles, fazemos uma orientação de pré-embarque com eles e com os pais, para que os pais também estejam envolvidos no processo e entendem do que se trata o programa, quais as regras o que é permitido e o que não é. Quando os alunos chegam ao exterior fazemos uma logística de recepção. Por exemplo, os alunos chegam à Espanha, normalmente temos muitos alunos, são grupos muito grandes. Quando os alunos chegam ao aeroporto nos temos 02 a 03 ônibus fretados esperando os alunos no aeroporto com a rota da casa de cada um em mãos para serem deixados na porta de cada uma de suas casas. Localização das casas também apoiadas para serem encontradas através do escritório internacional. Então na verdade tudo que o aluno precisa, desde moradia, seguro saúde de passagem aérea ele recebe o apoio do IO. E para o estrangeiro também.

Para dar todo este apoio descrito, o escritório relaciona-se com organismos internacionais, notadamente uma aproximação com consulados, pois com bom relacionamento consegue obter os vistos de estudos necessários aos alunos. No exterior, quando algum país apresenta alguma resistência na concessão de visto aos estrangeiros, utiliza-se os consulados brasileiros, que se tem bom relacionamento para garantir este processo com tranquilidade.

5.3.3 Formas de Mobilidade

A possibilidade de mobilidade internacional é o maior atrativo para estudantes, neste item pretende-se destacar as formas existentes atualmente na IES, estágio atual, atividades inclusas, programas de módulos internacionais e parcerias, sempre que possível dando dados numéricos da instituição.

Na UAM existe a forma presencial e virtual em termos de mobilidade. A presencial no envio de alunos para diversas subcategorias de programas, semestre ou ano no exterior, programas de férias, programas rotação clínica, de línguas. Rotação clínica, como exemplo é específico para a área de saúde, com opções para os alunos de medicina, de fisioterapia e nutrição. Os estudantes vão para o exterior para atuar em hospitais e em clínicas.

Há programas de aprendizado prático que são realizados através do módulo internacionais, realizados dentro dos programas de MBAs, onde os alunos participam de palestras durante um período e visitas monitoradas a empresas.

Há os programas de dupla titulação, programas de certificados específicos e o modelo virtual, que são aulas ministradas virtualmente por outras universidades com conteúdos em outros idiomas, como também através da comunidade internacional que são realizados através de fóruns de discussões dentro de um tema específico.

Na área administrativa há também a possibilidade de mobilidade quando a IES identifica uma situação de boas práticas em alguns países da rede, para alguma área específica, para algum departamento, então é enviado um gestor para que tenha contato com aquele departamento para que estude e possa trazer esta expertise para o Brasil.

O quadro, a seguir, apresenta um resumo dos principais programas de internacionalização, a descrição do mesmo e o público alvo de cada um.

Quadro 08
Tipos de programas, descrição e públicos de programas educacionais Internacionais

Tipo de Programa	Descrição	Público
Programas Livres	Programas oferecidos na Rede Laureate de curta duração (menor que um semestre). Podem ser cursos de idiomas, cursos culturais, aprimoramento pessoal e profissional e de aprofundamento acadêmico.	Estudantes e com preços diferenciados para matriculados da UAM
Intercâmbio internacionais	Oportunidade de cursar um semestre ou um ano no exterior, pela mesma mensalidade do curso atual, em programas organizados pela rede e com aproveitamento de créditos.	Estudantes dos cursos da UAM
Programas de Dupla Titulação	Programas que permitem concluir os estudos no exterior, com reconhecimento do diploma pelas autoridades educacionais de ambos os países.	Estudantes de bacharelado da UAM
Programas Customizados	Programas específicos podem ser desenhados pela UAM para seus estudantes e docentes. Podem ser cursos de extensão, módulo internacionais de MBAs, visitas a empresas, roteiros históricos e gastronômicos, cursos nas áreas de veterinária e cosmética.	Estudantes dos cursos da UAM, docentes e extensivo aos pais
Programas Especiais	Programas desenvolvidos pelo International Office para o estudante ou grupo de estudantes de acordo com as necessidades específicas determinadas pelo grupo	Estudantes dos cursos da UAM

Fonte: Elaboração do autor, baseado em dados do Escritório Internacional da UAM.

Para exemplificar, uma possibilidade de programa livre é o curso a ser realizado na *University of Liverpool* (UL), em duas fases com três semanas de duração cada, com possibilidade de adaptação do currículo ao interesse de cada participante, que pode escolher entre quatro áreas de interesse (administração, direito, ciências e saúde).

Nos programas de intercâmbio que possuem duração de um semestre ou um ano, há com aproveitamento de créditos para todos os cursos da UAM e o valor das mensalidades no período de intercâmbio são os mesmos valores das mensalidades

dos cursos em que os estudantes estão matriculados, com exceção das escolas descritas no Quadro 09, abaixo:

Quadro 09
Universidades que não permitem pagamento no Brasil

SUÍÇA	Montreux	Glion Institute of Higher Education (GIHE)
CHINA	Suzhou	XJTLU - Xi'an Jiaotong-Liverpool University
ALEMANHA	Iserlohn	BITS - Business and Information Technology School
AUSTRÁLIA	Canberra	Blue Mountains Hotel School - Australian International Hotel School
ESTADOS UNIDOS	Novo México	SFU - Santa Fé University
ITÁLIA	Milão	NABA - Nuova Accademia di Belle Arti
TÚRQUIA	Istanbul	BILGI - Istanbul Bilgi University

Fonte: Elaboração do autor, baseados dados do Escritório internacional.

A Universidade dá atualmente a possibilidade de intercâmbio em 13 de suas instituições na Rede Laureate, em 11 países distintos. Os programas de dupla titulação são oferecidos para os estudantes de três cursos da UAM com as seguintes universidades: Fisioterapia com a *Universidad Europea de Madrid* (UEM, Espanha), Hospitalidade com o *Glion Institute of Higher Education* (GIHE, Suíça) e Comércio Internacional com a *École Supérieure du Commerce Extérieur* (ESCE, França). A título de exemplo, para a obtenção do duplo diploma de Comércio Internacional com a ESCE, o estudante realiza seus estudos até o terceiro ano do curso de Comércio Internacional da UAM e mais dois anos na ESCE, recebendo, ao final, a dupla titulação.

5.3.3.1 Dados Numéricos da Mobilidade

Com aprovação específica dada pela holding, da Rede Laureate no Brasil, conseguiu-se alguns dados da mobilidade estudantil e docente da Universidade.

A Anhembi Morumbi proporcionou mobilidade internacional para 2.599 estudantes participarem de programas internacionais oferecidos pela Rede Laureate entre fevereiro de 2006 a fevereiro de 2011, conforme dados do Escritório Internacional, com previsão de mais 300 estudantes participarem no ano de 2012, de algum tipo de mobilidade internacional. Destaca-se como principais destinos Espanha e Chile.

Foram recebidos 703 (setecentos e três) estudantes até abril de 2012, vindos principalmente do México e Espanha.

Em relação à mobilidade de docentes, foram enviados ao exterior 142 docentes, sendo os principais destinos, EUA, Espanha, França. Não existem dados sobre quantos docentes foram recebidos nem suas principais origens.

Os docentes da UAM foram ao exterior para participação em congressos, apresentação de trabalhos, proferir palestras e ministrar aulas em cursos de pós-graduação.

Os cursos mais envolvidos com os programas de internacionalização estão nas Escolas de Engenharia, Turismo e Hospitalidade e Saúde.

5.3.4 Principais Programas de Mobilidade e Validação de Créditos

Neste tópico, se pretende abordar quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados, evidenciando características como a validação dos créditos para os estudantes e como se dá o pagamento das mensalidades no período do intercâmbio.

Na UAM, a maioria dos alunos prefere o programa de 6 (seis) meses, uma vez que a comunidade estudantil entende como período suficiente para o aprendizado da língua estrangeira e também que lhe dá um diferencial de mercado no retorno ao Brasil.

Para a realização desta mobilidade de 06 (seis) meses, é feita uma harmonização das matrizes curriculares pela área acadêmica, para que todas as disciplinas estudadas no exterior, ou pelo menos a maioria possível, possam ser convalidadas ao retornar. Há conteúdos específicos no Brasil que ele não tem como estudar no exterior, portanto não serão convalidados.

Em relação ao pagamento dos programas internacionais, há duas tipologias:

- 1) **PAGAMENTO EM ORIGEM:** o aluno participante do intercâmbio efetua o pagamento para a Anhembí Morumbi com o valor normal de suas mensalidades, em reais, durante o período em que estuda em outro país. A Anhembí Morumbi recebe estes valores e os remete para a instituição estrangeira através de um processo denominado "*intercompany*", com balanços que indicam a receita e a despesa entre as diversas universidades do grupo Laureate. Esta é a regra geral aplicável a maioria dos países.
- 2) **PAGAMENTO EM DESTINO:** o aluno participante do intercâmbio efetua seus pagamentos diretamente para a universidade estrangeira, com descontos em função da universidade de destino integrar a Rede Laureate. Ou seja, o aluno possui o benefício de obter preços especiais por estudar em uma instituição da Rede Laureate.

Como a UAM faz parte da Rede Laureate, tem praticamente assegurada a possibilidade de mobilidade dos estudantes para toda a Rede. Não há portanto a escolha e análise de parceiros como necessário em outras IES. Existe uma orientação interna para que se dê preferência em trabalhar com instituições pertencentes a rede Laureate. Assim fortalece-se a própria rede, a marca e havendo uma rede de ensino, em tese, não se justifica estudar em instituição concorrente.

Para convênios específicos, se prioriza aquelas em que os alunos têm maior interesse. Então, destinos com maior interesse por parte dos alunos, o escritório internacional faz contrato ou convênio mais rapidamente.

5.3.5 Principais Ocorrências da Internacionalização

Na UAM, as atividades de internacionalização ocorrem mais intensamente na graduação, em programas de intercâmbio semestrais, porque é onde se encontra o maior volume de alunos que estão em uma fase da vida que lhes permite ter mais liberdade de mobilidade, o que não é tão visto da parte dos docentes em relação a pesquisa.

Em relação a internacionalização da UAM, notadamente, na área de pesquisa, cooperação em projetos de pesquisa, participação em conferências ou seminários internacionais é um projeto que está no início. No momento a IES está identificando linhas de pesquisa em outros países e outras universidades para que consiga colocar os pesquisadores brasileiros em contato com outros pesquisadores.

Também está iniciando o levantamento para publicações conjuntas, mas a IES não tem dados tabulados. Um pouco mais avançado, está o processo de participação de docentes em seminários, workshops e congressos internacionais, na medida em que não só a IES envia os docentes para o exterior para participação, como são trazidos profissionais estrangeiros para os congressos nacionais, tornando-os internacionais aqui no Brasil.

No tocante à ocorrência de internacionalização nos currículos da IES, na forma de atualizações curriculares, por inclusão de conteúdos ou metodologias de ensino, a diretora do escritório internacional declarou que:

[...] houve alinhamento curricular em relação as universidade parceiras. Na maioria dos casos há uma harmonização do que pode ser convalidado no exterior, mas a gente não adapta o nosso ao do exterior. O que é muito notório é que com a rede nós nos inserimos num contexto internacional nós passamos também a olhar as tendências internacionais então obviamente isto também virou um norteador para todas as vezes que existir uma revisão curricular aqui na universidade. Um exemplo muito claro disso foi nosso programa de hotelaria. Nosso programa de hotelaria antes tinha uma visão mais brasileira e da forma que se ensinava hotelaria aqui no Brasil, quando nós nos inserimos na rede, nós tínhamos como referencia

uma das melhores universidades do mundo que é Glion. Então nós fizemos um alinhamento curricular com Glion, inclusive os conteúdos que se estuda na Suíça são os conteúdos que estudamos aqui, o que há de mais moderno de tendência de governança de gestão, tudo isso é aprendido pelo aluno aqui, que inclusive tem a possibilidade de tirar um certificado de Glion, sem sair do Brasil após os primeiros 02 (dois) anos.

Alterações curriculares puderam ser observadas no curso de administração, da escola de Negócios, onde há o curso de inglês da Cambridge denominada *Laureate English Program*. Na Escola de hospitalidade estava previsto para iniciar neste ano **aulas em inglês e não aulas de inglês**, aulas de conteúdo em inglês, como por exemplo, operações hoteleiras.

Outras melhorias, em relação ao estudo de língua estrangeira, ocorreram na medida em que se realizou uma parceria com uma escola de idiomas brasileira chamada “UP Language”, que ministra aulas aos alunos de forma subsidiada em cursos de inglês, francês, alemão, italiano e espanhol, programas extensivos de capacitação linguística aos colaboradores da IES.

5.3.6 Cooperação Institucional

Os processos de cooperação internacional tem sido um dos pontos fortes na IES, notadamente para os programas de dupla titulação que vem através da cooperação entre duas universidades da Rede. No contrato de cooperação, é feita uma descrição do que trata o programa ao mesmo tempo em que se discrimina a grade curricular do programa no Brasil e a grade curricular no exterior e um comparativo das disciplinas que são convalidadas nos programas. Este termo é assinado por ambas as universidades, sendo portanto, um exemplo de cooperação.

Há também cooperação em nível docente de professor visitante, ou a IES é requisitada para enviar professores para ministrar seminários internacionais ou dar

treinamento a outros professores, principalmente nas áreas em que o Brasil é mais reconhecido.

5.3.7 Relacionamento com Órgãos Públicos

Ao pesquisar os relacionamentos que a IES tem com órgãos governamentais como MEC, CAPES, CNPq, procurou-se evidenciar se tais órgãos desempenharam algum papel no processo de internacionalização da IES, com principal enfoque ao novo programa Ciências sem Fronteiras da CAPES.

O que se verificou no caso da UAM, é que os programas governamentais de fomento não exercem papel relevante dentro da IES, sendo programas complementares aos que já são oferecidos de forma privada. A diretora do escritório internacional assim se manifestou em relação às políticas públicas para internacionalização:

[...] a gente tem percebido agora mais do que nunca uma priorização por parte do governo na questão da preparação internacional dos alunos. Isto é refletido através do programa Ciências sem fronteiras, que é um programa da Presidência da República, que vai beneficiar 75 mil alunos com bolsas de mestrado, doutorado, pós-doutorado, graduação sanduiche. Nós já temos alunos matriculados dentro dos critérios passados pelo MEC.

E complementa:

[...] a gente vê por iniciativa de política publica da CAPES que é um organismo que gera fomento muito grande na parte de pesquisa e iniciação científica no exterior. Estes organismos não tem interferência na UAM, vem somar, eles trabalham de forma a agregar nos resultados de busca de formação internacional, então além dos

programas que a gente institucionalmente já oferece. Todos de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), sempre respeitando as regulamentações do MEC inclusive na questão de validação de créditos, tudo que a gente faz a gente observa as diretrizes do MEC. Então além dos nossos programas de formação internacional estes programas governamentais vem a agregar e nos oferecemos como um extra aos nossos alunos.

Todos os elementos ligados à estratégia, ensino, pesquisa, qualidade e mobilidade, característicos desta instituição de ensino, serão analisados comparativamente no capítulo 09, desta tese, que trata da análise e discussão dos casos apresentados.

Destaca-se, no caso a UAM, ser a única instituição de ensino que faz parte de uma Rede Internacional de ensino - Laureate Universities, e desta forma, diferentemente das demais tem maiores facilidades nos processos de intercâmbios de seus alunos dentro da rede.

A internacionalização, pela própria dinâmica, faz parte da estratégia global da Companhia.

6 APRESENTAÇÃO DOS CASOS: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE - UPM

Apresenta-se e se descreve, neste capítulo, os dados obtidos nas pesquisas de campo realizadas na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pretende-se neste capítulo colocar de forma estruturada e sucinta todos os dados coletados junto aos entrevistados e que teve por base o roteiro descrito no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos.

A apresentação dos dados de cada estudo de caso está descrita, abaixo, dividida em três partes, objetivando identificar as características do processo de internacionalização de cada IES, tendo como base a metodologia proposta nesta tese.

A primeira parte **“Caracterização da Instituição de Ensino Superior”**, contém levantamento de dados das IES, caracterizando-as com um breve histórico e principais fases da Instituição desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, trata-se neste tópico de pontos de caráter institucional.

Na segunda parte **“Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição”**, buscou-se identificar as principais estratégias desenvolvidas pelo principal dirigente da Instituição, no caso do Mackenzie o Magnífico Reitor .

E na terceira parte **“Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional”**, buscou-se identificar como é abordada a estratégia de internacionalização da IES, sob a ótica do responsável pelo escritório internacional, bem como outros aspectos ligados a estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas.

6.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

6.1.1 Breve Histórico da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Esta parte do trabalho tem por objetivo descrever as principais fases da Universidade Presbiteriana Mackenzie, através de dados obtidos em pesquisa junto ao site da Instituição¹⁷, e também nas entrevistas realizadas com seu Magnífico Reitor. Organiza-se informações desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, pontos de caráter institucional bem como breve histórico do processo de internacionalização destacando aspectos relativos as atividades internacionais da IES.

A UPM é uma instituição de Ensino Superior confessional brasileira cuja sede fica na cidade de São Paulo. Possui campi de graduação e pós-graduação em São Paulo (*Campus* Higienópolis), Barueri (*Campus* Alphaville), Brasília, Campinas, Recife e Rio de Janeiro (como Faculdade Moraes Júnior - Mackenzie Rio).

Possui a figura de um chanceler que exerce a representação do Instituto Presbiteriano Mackenzie (Entidade Mantenedora) junto à Universidade, no que concerne às questões acadêmicas e a sua confessionalidade. É de sua competência, entre outras atividades, zelar pelo cumprimento dos objetivos do Instituto Presbiteriano Mackenzie junto à Universidade. Também é tarefa do chanceler representar a Universidade e especialmente agir para que o relacionamento entre o Instituto Presbiteriano Mackenzie e a Universidade se processe em clima de mútuo entendimento e cooperação eficaz.

Tem como **Missão**, educar o ser humano, criado à imagem de Deus, para o exercício pleno da cidadania, contribuindo para o desenvolvimento do ser e da sociedade, por meio de ensino, pesquisa e extensão, e de atividades culturais, esportivas, sociais e espirituais, em ambiente de fé cristã reformada.

¹⁷ Disponível em: <http://mackenzie.br/visao.html>. Acesso em 05 fev. 2012.

Conta com um total de 40 mil alunos, tomando como base março de 2011.

No discurso de posse de 25 de março de 2011 o Reitor do Mackenzie, Sr. Benedito G. de Aguiar Neto, descreve alguns dados históricos da Instituição os quais transcreve-se abaixo os principais trechos.

A **Universidade Presbiteriana Mackenzie**, surgiu a partir do Mackenzie College, criado em 1896, constituindo-se na primeira escola de engenharia não pública do país e na quinta, se considerado o conjunto de instituições públicas e não públicas, sendo que a primeira escola surgiu apenas três anos antes. O Mackenzie College caracterizava-se por uma proposta pedagógica inovadora de interação com a indústria e o setor de serviços ao proporcionar aos alunos um programa obrigatório de estágio curricular, de um ano, que consistia de seis meses em uma companhia de energia elétrica e seis meses em uma oficina mecânica. Este programa de estágios, hoje denominado de *estágio integrado* ou *sanduíche*, só veio a ser difundido em outras IES por meio de programa do MEC na década de 70. Oferecendo uma co-titulação com a State University of New York (SUNY), no Mackenzie College se praticava, há mais de um século, o que hoje é desafio e desejo de muitas instituições, **qual seja a internacionalização dos seus cursos**, caracterizada por possibilidades de co-titulação com instituições estrangeiras.

Hoje a Universidade Presbiteriana Mackenzie se destaca pelos seus 27 (vinte e sete) diferentes cursos de graduação e 11 (onze) programas de pós-graduação *stricto sensu*, dentre estes 07 (sete) doutorados. O oferecimento destes programas de pós-graduação *stricto sensu*, bem avaliados pela CAPES é sem dúvidas um grande diferencial da Universidade. Iniciados pelo então Reitor **Dr. Claudio Lembo**, em 1998, e prosseguidos pela então Reitora **Dra. Maria Lúcia de Vanconcelos**, em 2003, atingiram excelente nível de expansão nos últimos 7 (sete) anos.

As atividades fins da universidade, ensino, pesquisa e extensão devem ser encaradas de forma indissociável. Entretanto, o vetor integrador dessas dimensões é, sem dúvidas, o ensino e a aprendizagem que se subordinam e articulam-se integralmente com as demais dimensões.

Por outro lado, como vetor integrador, o ensino deve alavancar cada vez mais a pesquisa e esta o ensino, de forma que essa integração redunde em resultados institucionais que tragam qualidade e visibilidade ao processo educacional com a adequada sustentabilidade.

Sabe-se que o principal diferencial de uma universidade com relação a um *College* é a sua capacidade de realizar pesquisa e de apropriação do conhecimento gerado para o atendimento de demandas da sociedade. Teremos, portanto, que buscar o fortalecimento das interações com os setores industrial, de serviços e culturais.

Nesse contexto, a existência de um fundo próprio de apoio à pesquisa no Mackenzie, denominado **Mackpesquisa**, é absolutamente extraordinário. Este programa financia pequenos projetos de pesquisa com recursos próprios, sendo um grande diferencial da nossa instituição.

Entretanto, para atingirmos novos patamares de excelência na pesquisa, a captação de recursos externos, obtidos por meio de projetos a serem submetidos a agências de fomento, cooperação técnico-científica, prestação de serviços e transferência de tecnologia, torna-se uma necessidade imperiosa.

Nessa perspectiva, como forma de apoio à consecução desses objetivos foi criado o Mackenzie Soluções, administrado pela diretoria executiva do IPM, que objetiva prospectar oportunidades e gerir o processo de prestação de serviços. Por outro lado, cabe à Universidade o papel de executar as demandas em função das suas expertises técnico-científicas.

A partir da concepção do modelo de universidade apresentado e considerando que a próxima atualização do Planejamento Estratégico levará o horizonte da sua vigência até o ano 2020 – marco temporal dos 150 anos do Mackenzie -, definimos um conjunto de diretrizes, estratégias e metas pela epígrafe **Visão 150**, que deverão ser alcançadas nos próximos 10 anos, cuja síntese é a seguinte:

- Alcançar o mais alto patamar dentre as universidades privadas do país;
- Explicitar nas nossas ações a nossa cosmovisão cristã reformada;
- Alcançar o Conceito Preliminar de Curso (CPC) máximo para pelo menos 70 % dos cursos de graduação;
- Alavancar a pós-graduação, tendo como objetivo a conquista de dois conceitos 7 (Administração e Letras) e dois conceitos 6 (Arquitetura e Engenharia Elétrica) e para os demais programas, notas não inferiores a 4;
- Ampliar em quantidade e qualidade a nossa inserção internacional;
- Resgatar a co-titulação com a *State University New York*, começando com as engenharias;
- Implementar ações que garantam qualidade com a devida sustentabilidade dos cursos de graduação e programas de pós-graduação;
- Consolidar núcleos de excelência em pesquisa nas unidades com programas de pós-graduação *stricto sensu*;
- Dinamizar as atividades de extensão universitária, incentivando a multidisciplinaridade e interdisciplinaridade;
- Realizar uma reestruturação da organização acadêmico-administrativa da Reitoria e Decanatos que permita uma gestão mais ágil e eficaz dos processos acadêmicos;
- Desenvolver um processo contínuo de acompanhamento e auto avaliação dos cursos e das atividades docentes;
- Dinamizar as atividades de interação com os setores industrial, de serviços e cultural.

6.1.2 Processo de internacionalização da Universidade Mackenzie

O processo de internacionalização da Universidade Presbiteriana Mackenzie se deu formalmente através da criação da **Coordenadoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional-COI**, em julho de 2003, originalmente com o nome de ACOI (Assessoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional),

representa e apoia a Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie, no desenvolvimento e implantação de atividades e projetos interinstitucionais e internacionais, visando à promoção da troca de experiências entre estudantes, docentes e pesquisadores de outras instituições em estudo, pesquisa e extensão. Entre as funções e objetivos estão o assessoramento dos diversos setores da **UPM**, com vistas à concretização de acordos de cooperação com outras instituições.

Tem a responsabilidade da prospecção de novos projetos de colaboração com instituições conveniadas, acompanhamento do relacionamento com os organismos, que mantêm atividades correlatas e desenvolvimento de uma central de informações virtual para acesso dos alunos do Mackenzie, com informações acerca de oportunidades de aperfeiçoamento no exterior.

Também fazem parte de suas atribuições, a intermediação de acordos com instituições universitárias do Brasil e do exterior para elaboração de propostas de intercâmbio e apoio a estudantes e professores visitantes, do Brasil e do exterior, que são participantes de programas de intercâmbio,

Cabe à **COI**, também, a manutenção de banco de dados atualizado com informações sobre as instituições conveniadas, e órgãos de fomento, nacionais e internacionais.

Quadro 10
Instituições Conveniadas Mackenzie

	País	Universidade		País	Universidade
1	África do Sul	<u>North-West University</u>	23	EUA	<u>Wright State University</u>
2	Alemanha	<u>Bauhaus-Universität Weimar</u>	24	Espanha	<u>Universidade de Santiago de Compostela</u>
3	Argentina	<u>Universidad Católica de Córdoba</u>	25	Espanha	<u>Universidad de Valladolid</u>
4	Áustria	<u>TU Graz</u>	26	Espanha	<u>Universidad de Jaén</u>
5	Canadá	<u>University of Victoria</u>	27	Espanha	<u>Universidad de Castilla-La Mancha</u>
6	Canadá	<u>CREPUQ</u>	28	Espanha	<u>Universidad de Salamanca(2 inscrições no ano: fevereiro e junho)</u>
7	Chile	<u>Universidad Diego Portales</u>	29	Espanha	<u>Universidad Politécnica de Madrid</u>
8	Chile	<u>Universidad de Chile</u>	30	Espanha	<u>Universidad de Cádiz</u>
9	Colômbia	<u>Universidad de Caldas</u>	31	Espanha	<u>Universitat Autònoma de Barcelona</u>
10	Colômbia	<u>Universidad de Los Andes</u>	32	Espanha	<u>Universidad Rey Juan Carlos</u>
11	EUA	<u>University of Mississippi</u>	33	França	<u>Université de Versailles Saint-Quentin-en- Yvelines</u>
12	EUA	<u>Pittsburg State University</u>	34	França	<u>Université Pierre-Mendès- France Grenoble</u>
13	EUA	<u>Pittsburgh University</u>	35	França	<u>Université de Pau et des Pays de L'Adour</u>
14	EUA	<u>St. John's University</u>	36	França	<u>École Paris Val de Seine</u>
15	EUA	<u>University of Rochester</u>	37	França	<u>MIP Ecole de Management</u>
16	EUA	<u>University of Notre Dame</u>	38	França	<u>Université Lumière Lyon 2</u>
17		(inscrições apenas em agosto-2012)	39	França	<u>SciencesPo.</u>
18	EUA	<u>Malone College</u>	40	Holanda	<u>Vrije Universiteit Amsterdam</u>
19	EUA	<u>State University of New York at Albany</u>	41	Itália	<u>Politecnico di Milano</u>
20	EUA	<u>Alliant International University</u>	42	Itália	<u>Università Della Calabria</u>
21	EUA	<u>Carnegie Mellon University</u>	43	Itália	<u>Università degli Studi di Firenze</u>
22	EUA	<u>The Washington Center - TWC</u>	44	Liechtenstein	<u>Hochschule Liechtenstein</u>
			45	México	<u>Instituto Tecnológico de Monterrey</u>

Fonte: Site da Universidade: <http://mackenzie.br/visao.html>. Acesso em 05 fev. 2012.

6.2 Estratégia de Internacionalização abordada pelo principal Dirigente da Instituição

A **UPM** tem uma estratégia definida para Internacionalização baseada na necessidade da existência de um setor próprio para esta atividade como definiu seu principal dirigente o seu Magnífico Reitor Dr. Benedito G. Aguiar Neto:

[...] a primeira estratégia tomada foi à reestruturação do setor de cooperação internacional, nós entendemos que sem um setor bem estruturado, com o número de pessoas adequado para esta finalidade ficaria muito difícil partir para um processo de internacionalização mais avançado. E a outra estratégia foi fazer um levantamento de todos os convênios de cooperação que nos tínhamos aqueles que estavam ativos e aqueles que estavam inativos e buscar por novas parcerias.

E complementou:

[...] para os convênios que estavam inativos buscou-se fazer um contato com as instituições no sentido de reativá-los e a busca de novas parcerias, deu-se através da ampliação da participação da Universidade em eventos internacionais com a presença de várias instituições, como por exemplo, NAFTA¹⁸ e FAUBAI¹⁹, no sentido de manter contato e poder ampliar ações na direção da internacionalização.

¹⁸ **NAFTA**: Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (inglês: *North American Free Trade Agreement*).

¹⁹ **FAUBAI**: Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais, criado em 1988, reúne 115 gestores ou responsáveis por assuntos internacionais e promove a integração e a capacitação dos gestores da área - por meio de seminários, workshops e reuniões regionais e nacionais -, além de divulgar a diversidade e as potencialidades das IES brasileiras junto às agências de fomento, representações diplomáticas, organismos e programas internacionais.

Um último item da estratégia foi aproveitar os programas institucionais ou governamentais de outros organismos para apoio à internacionalização com destaques para o “Ciências sem Fronteiras” que, inicialmente, foi lançado pela CAPES/CNPQ isoladamente e que foi unificado sob a responsabilidade das duas agências.

Na **UPM**, também, ocorreu unificação na medida em que o CNPQ (Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico) estava sob a responsabilidade do decanato de pesquisa e pós-graduação e a CAPES estava sob responsabilidade da COI, mudou-se a estratégia interna para acompanhar esta integração governamental.

Vale destacar que o processo de definição da estratégia de internacionalização ocorreu 05 (cinco) meses antes de o Reitor assumir seu mandato. Neste período elaborou-se um projeto denominado “visão 150”, ou seja o que a universidade iria desenvolver para atingir algumas metas quando completar 150 anos. Assim descrito pelo Magnífico Reitor:

[...] nós estamos completando este ano 142 anos e eu assumi quando a universidade tinha 141 anos e o projeto foi elaborado antes de eu assumir, então alguns meses antes era 140 anos, então são 10 anos por isso o nome “visão 150”. Uma das metas estabelecida foi exatamente a internacionalização. Isto não significa que não tivéssemos varias ações na direção da internacionalização, mas eram eu diria um pouco insipientes e não tinham um projeto estruturado então nos estabelecemos como meta institucional a internacionalização. Então este foi o projeto que denominamos projeto acadêmico de visão 150, a partir daí nós levamos para nossa mantenedora, para ser aprovado na sua essência, seja diretrizes e metas institucionais, relacionadas a esta questão e depois nós apresentamos este projeto ao planejamento estratégico da própria mantenedora. Então hoje além da visão 150, nós temos o planejamento estratégico da instituição que incorpora como meta a internacionalização.

Há dentro da IES, estratégias específicas para os vários níveis educacionais. Na graduação se dá basicamente através do intercâmbio acadêmico, com mais

relevância para o envio do que recebimento de alunos. A dificuldade no recebimento se dá pela limitação da instituição, com relação à infraestrutura para receber os alunos no tocante a alojamento pelo alto custo de se viver em São Paulo embora a cidade seja atraente ao estudante internacional.

Outra estratégia importante é que cada curso nas unidades universitárias devam ter, pelo menos, uma disciplina em inglês. Com esta medida, a IES pretende criar cultura da internacionalização dentro da instituição com nossos próprios alunos, quer seja no sentido que eles estejam preparados para receber colegas ou participar de um programa de intercâmbio.

A **UPM** possui 09 (nove) disciplinas, cujas aulas são ministradas em inglês. São disciplinas de caráter multidisciplinar para não onerar o curso com disciplinas muito específicas e permitir que a disciplinas possam ser frequentadas por alunos de diversos cursos.

No caso da pós-graduação, há várias vertentes que estão se aprofundando agora. A estratégia que esta se delineando é criar condições nos programas de pós-graduação tanto para receber professores visitantes e pesquisadores em pós-doutorado, quanto enviar professores como visitantes e para fazer pós-doutorado fora do país. Com esta estratégia a **UPM** entende que se abrem maiores perspectivas para que os alunos possam também sair do país para programas de intercâmbio.

O Magnífico Reitor do Mackenzie sintetiza três estratégias para os programas de pós-graduação tanto no envio como recebimento de alunos:

[...] no que diz respeito a enviar, a principal delas é enviar o nosso aluno, para doutorado sanduiche. Nós temos hoje em cada programa em nível de doutorado 02 bolsas para os nossos alunos por semestre, como nós temos 07 programas, podemos enviar até 14 alunos de pós-graduação para fazer doutorado sanduiche fora. Nós entendemos que o aluno ao ir lá, tanto contribui para a internacionalização do programa, como para a internacionalização da instituição como um todo que é para abrir frentes naquela instituição. A outra é enviar os nossos professores para pós-doutorado nas outras instituições. E a terceira no sentido de enviar é também enviar

os nossos professores para também participarem como professores visitantes em algumas destas instituições.

Se pelo lado do envio de estudantes o Mackenzie está em processo avançado, o mesmo não se pode dizer para recebimento de alunos nos programas de pós-graduação, admitido da seguinte forma pelo Reitor:

[...] no que diz respeito a receber novos alunos ainda não temos muita experiência, na realidade até que já temos alguns alunos para receber em nossos programas de pós-graduação, mas nós devemos divulgar os nossos programas de pós-graduação lá fora, para receber estes alunos, e neste sentido nós estamos isentando a mensalidade. Estamos concedendo com recursos próprios, bolsa integral, na modalidade isenção de taxas e mensalidades. Além do mais no sentido de receber nós estamos também buscando incentivar nossos programas de pós-graduação para que possam receber professores visitantes pós-doutorado. Nossa meta neste sentido é que nos possamos permanentemente ter sempre um professor visitante em cada um dos programas de pós-graduação.

Quanto ao processo de divulgação interna da internacionalização, foi feito inicialmente através de divulgação realizada pelo próprio Reitor nas oportunidades em que esteve presente em assembleias gerais (que se chama dentro da Instituição de congregação) nas unidades universitárias e nas reuniões com os diretores. Também se divulga através de material existente no próprio site.

Uma característica diferenciada do Mackenzie é a divulgação feita, diretamente, ao aluno realizada através do representante da COI em cada unidade universitária, onde existe um professor que é o interlocutor daquela unidade para com a COI, *chamado: professor internacional*.

Para estimular o corpo discente e docente a participar do processo internacionalização a **UPM** lança mão de alguns estímulos de caráter financeiro. No caso do aluno realiza-se através do oferecimento de bolsas, quer seja a liberação de

“*tuition*”²⁰ por parte da universidade que recebe, ou seja, uma bolsa mais ampla que importa no pagamento da mensalidade na instituição e através de parceiros com bolsa de custeio, um exemplo na IES é o Banco Santander.

No caso do corpo docente o incentivo se dá através do salário na Instituição como explica o Magnífico Reitor:

[...] nossa estratégia é a seguinte: para os professores que desejem fazer pós-doutorado será mantido o salário quando este programa se realizar num período de 03 a 04 meses. Além de salário haverá uma bolsa de custeio da instituição, este projeto será ainda implantado, eu pretendo a partir do próximo semestre (NA: entrevista concedida em março/2012) e manutenção do salário por 06 meses quando a bolsa de custeio for concedida por alguma agencia de fomento, CAPES, CNPQ, FAPESP seja qual for.

Em relação às metas, a **UPM** não assume metas quantitativas para a internacionalização e sim uma meta qualitativa de ter internacionalização presente em todos os cursos de graduação e pós graduação nos próximos 10 anos.

6.3 Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.

Nesta parte da tese, buscou-se identificar a perspectiva do escritório internacional a respeito da estratégia existente na Instituição e se a mesma está alinhada com o principal dirigente da Instituição.

Tratando-se de uma área onde efetivamente a internacionalização se materializa dentro de cada IES, abordou-se também outros aspectos relacionados a estrutura organizacional dedicada ao processo e atividades de internacionalização

²⁰ **TUITION:** do inglês, mensalidade escolar.

desenvolvidas. Na Universidade Presbiteriana Mackenzie entrevistou-se a Diretora da Coordenadoria Internacional – COI, Sra. Claudia Forte.

6.3.1 Aspectos e características da Estratégica

Alinhada às declarações do Reitor, a coordenadora do escritório internacional endossou que a estratégia da internacionalização está no documento denominado “visão 150”, explicado, anteriormente, no qual se encontra os objetivos estratégicos da instituição e seu movimento internacional, assim se manifestando sobre as ações do Magnífico Reitor:

[...] o Reitor tem sido o grande incentivador do processo uma vez que desde sua chegada a Universidade constituiu uma rede internacional de professores divulgando este aspecto dentro da Instituição, ao mesmo tempo em que atraiu novos parceiros internacionais para fomentar a mobilidade. É uma estratégia desenhada para que haja um movimento internacional e criação de uma cultura dentro da IES.

Porém, antes da chegada do Reitor, na **UPM** havia um movimento organizado de internacionalização e que, atualmente, tem como principal foco fortalecer este movimento na graduação onde há um maior volume de alunos e, também, porque o Mackenzie já tem características de internacionalidade por conta das pesquisas realizadas nos programas de pós-graduação. Os principais pontos da estratégia foram, assim, descritos pela Coordenadora do Escritório Internacional:

[...] o ponto principal da estratégia é reforçar a penetração internacional dos professores em programas internacionais através de troca de professores e fornecer instrumentos e subsídios para que os alunos possam fazer a internacionalização já na graduação pois a gente já tem o aluno de pós- graduação com um olhar mais internacional.

Outro elemento da estratégia relaciona-se à atualização dos currículos dos programas de graduação na medida em que há uma interação dos alunos que fazem intercâmbio com os coordenadores dos seus cursos e estes propõem alterações no projeto pedagógico, propõem novas atividades complementares, atualizando-os de forma dinâmica.

Em relação à divulgação dos programas, da mesma forma que relatou o Reitor, o escritório internacional da **UPM** vale-se prioritariamente da sua rede de professores internacionais que têm em suas 09 (nove) faculdades. Há um para cada faculdade. Este professor é o responsável por motivar e estimular os alunos a participar destes movimentos em função da peculiaridade da atividade que ele atua, pois tem mais proximidade com os alunos.

A possibilidade de participação em atividades internacionais não se destina, exclusivamente, ao aluno que tem poder econômico. A **UPM** tem preocupação com uma política de incentivo de inserir a classe menos privilegiada economicamente. Um exemplo deste incentivo foi dado pela coordenadora do escritório internacional:

[...] a gente acabou de fazer um curso específico para os alunos “PROUNI”²¹ para serem treinados no “TOEFL”²² para poder participar como forma de incentivo. Hoje a gente está soltando o edital Top Espanha que a gente vai coordenar com o Santander. É um edital prioritariamente desenhado para os meninos que são bolsistas. São 08 bolsas para estudar fora, então neste sentido, a gente dá oportunidades e tem a nossa equipe aqui para tirar todas as dúvidas.

²¹ **PROUNI**: nome dado ao Programa do Ministério da Educação criado pelo governo federal em 2004 que oferece bolsas integrais e parciais em instituições de educação superior privadas para cursos de graduação e sequências, a estudantes brasileiros sem diploma de curso superior.

²² **TOEFL**: Test of English as a Foreign Language ou Teste de Inglês. É um exame que tem por objetivo avaliar o potencial individual de falar e entender o inglês em nível acadêmico.

Os professores são os pilares do processo de internacionalização na **UPM** e tem incentivos para suas pesquisas, pois, o Mackenzie tem um fundo próprio de pesquisa denominado “**MackPesquisa**”. Internacionaliza-se os projetos previstos “**MackPesquisa**” (a ideia, o produto, o serviço ou da patente oriunda da pesquisa) através da divulgação em congressos internacionais.

Na opinião da diretora do escritório internacional este é um dos motivos que fazem do Mackenzie uma das instituições que mais aparecem em eventos internacionais de peso por causa do fundo de pesquisa que subsidia os professores a participarem de eventos fora do país, dando mais um mostra do caráter internacional da instituição.

6.3.2 Estrutura Organizacional

Cumprida a etapa inicial de abordagem sobre estratégias relacionadas ao processo de internacionalização, destacam-se a partir deste item os aspectos de caráter tático e operacional dentro da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Um dos pontos principais será descrever quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização e quais são as estruturas que apoiam o processo, bem como as formas de apoio ao estudante para sua mobilidade.

A estrutura que apoia os processos de internacionalização no Mackenzie denomina-se COI - Coordenadoria de Internacionalização que possui uma coordenadoria atualmente sob a responsabilidade da Sra. Claudia Forte, uma coordenadora de programas e convênios e 06 (seis) funcionários administrativos, sendo duas assistentes internacionais e 04 estagiários.

A estrutura está montada para fornecer apoio tanto para o aluno que está chegando como ao que está indo para fora do país. Dá-se apoio na escolha das disciplinas para estudo fora do país e posteriormente encaminhamento dos alunos aos coordenadores de curso.

Porém, em outras situações, o escritório não dá apoio. Nestes itens, encontram-se a questão do alojamento porque o Mackenzie não tem prédio próprio para alojamento (para os que vêm) e também para o aluno que irá fazer intercâmbio fora do país. Quando o aluno participa do processo de intercâmbio o escritório não se envolve com a questão de alojamento por entender não ser função do escritório, alocar residência para o aluno em intercâmbio.

O escritório também não ajuda no passaporte, o aluno deve ter o passaporte válido para aquele período e não é realizada nenhuma intermediação consular ou diplomática para auxílio.

Todas as áreas da Instituição dão apoio ao COI, a secretaria geral que emite todos os documentos para o processo seletivo, a gerência de comunicação, que faz a comunicação dos eventos de intercâmbio, o financeiro, a tecnologia no apoio de relatório de e-mails. Mas destaca-se uma vez mais os professores internacionais nomeados pelo Reitor para serem os representantes da COI dentro de cada unidade universitária.

Por ser peça fundamental no processo de internacionalização, e como é diferencial dentro da **UPM**, descreve-se abaixo, sucintamente as características deste personagem.

O professor internacional é nomeado e eleito pelo Reitor com mandato de dois anos para que, dentro da unidade universitária, seja autoridade em se tratando de internacionalidade e tem a designação de **professor representante internacional**. A coordenadora assim resume a importante deste professor:

[...] o Mackenzie tem 40 mil alunos e não dá para chegar perto de todo mundo a toda hora, então, eu diria que de toda a nossa estrutura eles são o nosso coração, são os representantes do COI dentro de cada unidade.

6.3.3 Formas de Mobilidade

A possibilidade de mobilidade internacional é o maior atrativo para estudantes. Neste item, pretende-se destacar as formas existentes atualmente na **UPM**, estágio atual, atividades inclusas, programas de módulos internacionais, parcerias e quando obtido com os entrevistados, os dados numéricos da Instituição.

6.3.3.1 Dados Numéricos da Mobilidade

Atualmente, não há uma centralização de dados da internacionalização dentro da Instituição embora o COI esteja desenvolvendo esforços neste sentido. Os controles são feitos em instancias diferentes. O COI cuida dos dados da graduação, o decanato de pós-graduação e mobilidade de professores. Os principais dados estão nas unidades e muitas vezes quando um professor participa de um congresso o decanato não tem o registro. Como há várias demandas de informações desta natureza estes dados estão sendo organizados.

Obteve-se informalmente a informação que são enviados em média 120 (cento e vinte) estudantes para o exterior recebidos 25 (vinte e cinco). Em relação à mobilidade docente não se obteve qualquer informação.

6.3.4 Mobilidade de Programas

Neste tópico, se pretende abordar quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados, evidenciando características como a validação dos

créditos para os estudantes e como se dá o pagamento das mensalidades no período do intercâmbio.

Os programas de intercâmbio do Mackenzie podem ser semestrais ou anuais e atualmente tem focado no Programa Ciência sem fronteiras que tem caráter anual.

A mobilidade pode ser realizada através de aproximadamente 45 (quarenta e cinco) convênios bilaterais existentes com outras universidades relacionadas no quadro 10. A modalidade mais utilizada é o programa bilateral de um ano, quando o aluno tem “*tuition-free*”, ou seja, quando está em programa de mobilidade o aluno não paga nada nem no Mackenzie nem na universidade para onde ele fará intercâmbio.

Em outras palavras, o aluno em mobilidade, não paga as mensalidades pagando somente a matrícula daquele semestre em mobilidade e quando retorna paga novamente a matrícula do próximo semestre no Mackenzie, caracterizando que o aluno está matriculado em mobilidade internacional, para legalmente manter o vínculo com a Universidade. Em síntese o aluno paga duas matrículas, mas não paga mensalidades nem no Brasil nem na instituição de destino.

Em relação à convalidação do conteúdo estudado, da totalidade de 100%, reconhece-se até 30%. A argumentação da universidade, para este critério, é estimular o aluno a cursar disciplinas diferentes de seu currículo no Brasil. A coordenadora do escritório internacional assim se manifestou a respeito deste critério:

[...] nosso programa é diferente. O aluno tem que estudar lá, exatamente disciplinas que ele não tem aqui, assim o curso dele acaba crescendo em um ano em tempo, porque quando ele volta ele vai continuar de onde ele parou, vamos validar 25 a 30% e não mais que isso, porém ao final do período de intercâmbio tem um currículo diferenciado.

Para registro, além dos programas anuais e semestrais, há outros programas de menor duração como, por exemplo, programas com bolsas do Santander em período de 21 (vinte e um) dias para imersão nas outras culturas e aprendizado de línguas. Estes programas são realizados na Espanha, China, Inglaterra.

6.3.5 Principais Ocorrências da Internacionalização

Abaixo, se destaca algumas ocorrências de internacionalização. A primeira é a mobilidade acadêmica de alunos do Mackenzie que fazem intercâmbio no exterior a segunda é a mobilidade dos alunos que o Mackenzie recebe e em terceiro lugar a mobilidade de professores. Não há na instituição programas de dupla titulação, portanto, não há registros nesta modalidade.

No âmbito das pesquisas, se registram, na **UPM**, vários programas estabelecidos com outras universidades, programas conjuntos, programas de titulação conjunta em mestrado e doutorado, como por exemplo, com a Universidade autônoma de Barcelona e a Politécnica de Milão. Em fevereiro, assinou-se um convênio com a Universidade Nacional de Singapura, de parceria na área da pesquisa, através deste convênio um professor e um aluno passarão 06 (seis) meses na Universidade de Singapura.

Outro ponto para caracterizar a internacionalização na universidade, foi a instalação de uma sala de teleconferência. Por ela, é possível a participação de professores em cursos ministrados fora do país em uma das universidades parceiras e também participação de professores destas instituições em banca de avaliação de mestrados e doutorados. Sobre esta iniciativa, o Reitor da instituição destacou que:

[...] realizamos recentemente a primeira banca, a primeira defesa de tese de doutorado aqui com a participação de um membro externo da Universidade de Harvard utilizando esta infra estrutura da nossa sala de teleconferência. Estamos realizando no momento também com Harvard um curso, uma vez por semana em que os nossos

professores estão nesta sala e interagem com os professores daquela universidade.

Eventos científicos internacionais também são comuns dentro dos campi da Universidade realizados na ordem de aproximadamente 08 (oito) por ano no auditório da Instituição. .

Uma ocorrência importante de internacionalização ocorreu nos currículos no ano de 2011, com aprovação do CONSUN (Conselho Universitário). Foram incluídas nove disciplinas em inglês, que podem ser oferecidas em caráter eletivo. Cada unidade com uma disciplina e oferecida em inglês, tornando-se uma forma de alteração do currículo. Tratando-se de disciplina optativa pode ser opção tanto para os alunos brasileiros, quanto para alunos internacionais. As aulas podem ser com professor brasileiro ou um professor nativo. A Instituição entende que esta alteração é de grande atratividade para alunos internacionais e também o aluno brasileiro.

A coordenadora faz uma análise da deficiência do domínio da língua inglesa por partes dos alunos brasileiros, portanto da necessidade de melhoria neste quesito para aproveitamento das oportunidades de internacionalização, assim se manifestando:

[...] eu acho que é ruim é o despreparo não só do Mackenzie, mas de todas as universidades, pois nossos alunos não falam inglês suficiente para aproveitar todas as possibilidades de internacionalização. Falta para o Mackenzie, falta para a Unicamp falta para a USP falta gente que tenha o domínio da língua. Há projetos, há parcerias efetivas para que a gente consiga fomentar a ida e a vinda de alunos.

6.3.6 Cooperação Institucional

Há cooperação internacional, na medida em que os convênios assinados pela instituição são na modalidade “guarda-chuva” que prevê intercâmbio de professores

e alunos, a realização de cursos de curta duração a troca de projetos de pesquisa e publicações em comum, todo o escopo esta delineado no convênio.

Além dos convênios, há participação em redes de ensino tais como: Fundação Carolina, grupo Tordesilhas, Universia e Grupo Coimbra.

6.3.7 Relacionamento com Órgãos Públicos

Em relação aos órgãos governamentais, a Universidade tem proximidade maior com a Capes/CNPq através do programa “Ciências sem Fronteiras”. Sobre este programa, a coordenadora do COI fez o seguinte comentário:

[...] já enviamos aproximadamente de 100 a 150 alunos nos dois primeiros lotes do Ciência sem fronteiras. A CAPES mais do que o CNPQ já tem programas consolidados a muito tempo de mestrados e doutorados em nível de strito sensu e o Ciências sem fronteiras é o grande programa do governo para colocar a graduação no movimento internacional, porque a CAPES e CNPQ são muito voltados para os programas de mestrado e doutorado então a graduação acaba ficando de fora. Neste momento o Ciências sem fronteiras ocupa um papel estratégico porque já foram distribuídas 11.000 (onze mil) bolsas nos dois primeiros lotes e serão 75.000 (setenta e cinco mil) ao final de 04 (quatro) anos.

Todos os elementos ligados à estratégia, ensino, pesquisa, qualidade e mobilidade característicos desta instituição de ensino, serão analisados comparativamente, no capítulo 09 desta tese que trata da análise e discussão dos casos apresentados.

Destaca-se no caso do Mackenzie a existência de um plano estratégico, para os próximos 10 anos, denominado “Visão 150”, que reforça seu compromisso com a continuidade do processo de internacionalização.

7 APRESENTAÇÃO DOS CASOS: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP

Apresenta-se e se descreve neste capítulo os dados obtidos na pesquisa de campo realizada na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP. Pretende-se neste capítulo colocar de forma estrutura e sucinta, todos os dados coletados junto aos entrevistados e que teve por base o roteiro descrito no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos.

A apresentação dos dados de cada estudo de caso foi dividida em três partes objetivando identificar as características do processo de internacionalização de cada IES tendo como base a metodologia proposta nesta tese.

A primeira parte **“Caracterização da Instituição de Ensino Superior”**, contém levantamento de dados das IES, caracterizando-as com um breve histórico e principais fases da Instituição desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, trata-se neste tópico de pontos de caráter institucional.

Na segunda parte **“Estratégia de Internacionalização abordada pelo principal Dirigente da Instituição”**, buscou-se identificar as principais estratégias desenvolvidas pelo principal dirigente da Instituição, no caso da PUC/SP, o Magnífico Reitor.

E na terceira parte **“Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional”**, buscou-se identificar como é abordada a estratégia de internacionalização da IES, sob a ótica do responsável pelo escritório internacional, bem como outros aspectos ligados a estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas.

7.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

7.1.1 Breve Histórico da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Esta parte do trabalho tem por objetivo descrever fases da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, através de coletados em consulta ao seu site²³, PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional de e informações passadas pelos entrevistados na universidade. Os dados estão relacionados ao processo de internacionalização, pontos de caráter institucional bem como trazem um breve histórico do processo de internacionalização destacando os relativos a atividades internacionais da IES.

A PUC-SP foi fundada em 1946, a partir da união da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento (fundada em 1908) e da Faculdade Paulista de Direito. Agregadas a elas, mas com estruturas administrativas financeiras independentes, estavam outras quatro instituições da Igreja Católica de São Paulo, cuja missão era formar lideranças católicas e os filhos da elite paulista.

No final dos anos 1960, a PUC-SP começa a desenvolver aquela que seria sua essência: a qualidade acadêmica vinculada à preocupação social. Em 1969, a Universidade criou o primeiro curso organizado de pós-graduação do país. Em 1971, outra proposta acadêmica ousada: o surgimento do Ciclo Básico de Ciências Humanas. Academicamente, a instituição passava a funcionar como uma verdadeira universidade ao valorizar e considerar indissociáveis o ensino, a pesquisa e a extensão.

A partir dos anos oitenta, a Universidade consolidou seu desenvolvimento acadêmico e comunitário. A graduação e a pós-graduação cresceram em número de cursos e alunos; a Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e

²³ Disponível em: <http://pucsp.br>. Acesso em 05 fev 2012.

Extensão (Cogeae), criada em 1983, também ampliou suas atividades; a pesquisa (mestrados, doutorados e iniciação científica) seguiu o mesmo caminho. Às áreas de reconhecida excelência e tradição se juntaram outras, inovadoras (pós em Gerontologia; graduação em Relações Internacionais, Comunicação e Artes do Corpo, Multimeios, Tecnologia e Mídias Digitais, Engenharia Biomédica, Gestão Ambiental, Ciências Econômicas com ênfase em Comércio Internacional – a primeira graduação do país nessa área –, Arte: história, crítica e curadoria, e Conservação e Restauro. A Universidade também passou a apostar nos cursos tecnológicos superiores. Dois novos *campi*, Santana (zona Norte da capital) e Barueri foram criados em meados dos anos 2000 e marcam a expansão da PUC-SP para outras regiões da cidade e do Estado de São Paulo.

Em 2006, a PUC-SP iniciou um processo de modernização de sua estrutura acadêmico-administrativa, com o objetivo de ampliar a qualidade da produção científica e dos serviços prestados à sociedade; o processo, que marca o início deste quarto período da história da Universidade, culminou com a aprovação do novo Estatuto (2008) e do novo Regimento Geral da instituição (2009). Foi também em meio a essa modernização que a Faculdade de Teologia voltou a integrar a PUC-SP: criada em 1949 dentro da Universidade, a unidade havia se separado da instituição no início dos anos 70.

Com essas mudanças, a PUC-SP se considera preparada para enfrentar os desafios atuais e futuros do Ensino Superior brasileiro. E numa posição privilegiada: a primeira (2008) e a segunda (2009) edições do *ranking* oficial de instituições superiores do Ministério da Educação (MEC) apontaram a PUC-SP como a melhor universidade particular de todo o Estado de São Paulo e a segunda melhor do Brasil.

No cumprimento de sua missão, a PUC-SP orienta-se, fundamentalmente pelos princípios da doutrina católica. Dentro desse espírito, assegura a liberdade de investigação, de ensino e de manifestação de pensamento, objetivando sempre a realização de sua função social, considerada a natureza e o interesse público de suas atividades.

Possui os seguintes campi: Monte Alegre, Barueri, Campus Cogeae, Ipiranga, Santana e Sorocaba.

7.1.2 Divisão de Cooperação Internacional

Os primeiros passos para processos de internacionalização da PUC/SP aconteceram na metade dos anos 90, quando não apenas uma assessoria se montava na instituição, mas uma agenda de internacionalização passa a existir na universidade. Agenda esta que foi aos poucos se construindo, se reforçando e se consolidando, porém, com necessidade de aprimoramento.

A assessoria está dentro da Divisão de Cooperação internacional²⁴ e oferece apoio à comunidade universitária para o desenvolvimento das atividades internacionais da PUC-SP por meio da divulgação de oportunidades no exterior - intercâmbios, cursos, eventos, bolsas de estudos, estágios, suporte para formalização de acordos de cooperação com instituições estrangeiras, apoio para realização de eventos internacionais na PUC-SP, seleção de estudantes intercambistas e recepção de estudantes e professores visitantes estrangeiros.

Convênios:

- **Alemanha:** Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- **Argentina:** Universidad Católica Argentina, Universidad del Salvador
- **Barbados:** University of the West Indies - Campus Cave Hill
- **Bélgica:** Université Catholique de Louvain
- **Bolívia:** Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
- **Canadá:** University of Regina
- **Chile:** Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidade de Talca, Universidad Diego Portales
- **Colômbia:** Universidad del Norte, Universidad del Rosario
- **Dinamarca:** University of Copenhagen
- **Eslováquia:** University of Economics in Bratislava

²⁴ Divisão de Comunicação Institucional PUC-SP. Disponível em: <http://www4.pucsp.br/ariiii/> Acesso em 10 mai. 2012.

- **Espanha:** Universidad Católica de San Antonio de Murcia, Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad de Santiago de Compostela
- **Estados Unidos da América:** State University of New York at Oswego, University of the Incarnate Word.
- **França:** Audencia School of Management-Sciences Com, École de Management de Normandie , Institut Catholique de Paris, Institut d'Études Politiques de Paris - Sciences Po, Université Paris I - Panthéon-Sorbonne , Université Paris Ouest - Nanterre La Défense, Université Pierre-Mendes-France Grenoble
- **Holanda:** Rotterdam Business School
- **Hungria:** Budapest Business School
- **Itália:** Università Católica del Sacro Cuore, Seconda Università degli studi Napoli
- **Jamaica** University of the West Indies - Campus Mona
- **Lituânia:** Vilnius University
- **Peru:** Pontificia Universidad Católica del Peru
- **Polônia:** Kozminski University
- **Portugal:** Instituto Politécnico de Setúbal, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Universidade Católica Portuguesa - Campus Regional do Porto, Universidade de Coimbra, Universidade de Lisboa, Universidade do Porto
- **Romênia:** Universitatea Babes-Bolyai Cluj-Napoca
- **Suíça:** Université de Genève
- **Trinidad & Tobago:** University of the West Indies - Campus St. Augustine

7.2 Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição

A PUC/SP possui uma estratégia para Internacionalização e que está sob a responsabilidade do Escritório internacional como definiu o seu Magnífico Reitor Dr. Dirceu de Melo:

[...] nós temos aqui na Universidade o setor de Relações Internacionais, que tem exatamente como responsável a professora Renée Zicman e é através deste setor que nós realizamos as tratativas todas. Às vezes tomamos a iniciativa e outras vezes nos recebemos as propostas de outras instituições de ensino é nesta linha que temos atuado. E temos não somente envolvido a graduação, mas também a pós-graduação. Hoje nos temos no banco Santander aquele setor chamado Universia, que tem sido de grande valor porque isso tem propiciado este intercâmbio. Este intercâmbio, diante da globalização do mundo em todos os setores a mim me parece absolutamente indispensável, já era muito interessante no passado na situação atual isso é indispensável.

Dentro do processo de iniciativa para propostas de internacionalização, como descreveu o Reitor, as universidades de alguns países têm chamado mais atenção da PUC/SP como, por exemplo, as Universidades da Inglaterra, Universidades Italianas, Universidades da Alemanha que se dedicam ao direito penal recentemente Universidades de Portugal e Espanha.

Por estes contatos e outras atividades, que o Magnífico Reitor entende que a PUC/SP, atualmente, faz um excelente trabalho na área de internacionalização e ostenta uma situação “verdadeiramente extraordinária”, arriscando-se a dizer que nem mesmo universidades oficiais como a USP esteja nos mesmos patamares que a PUC/SP no que se refere a internacionalização.

O início do processo internacionalização da PUC/SP ocorreu em 1990, porém, mais recentemente, tem se observado um impulso muito grande em função dos intercâmbios realizados e pelo interesse de Universidades de outros países para convênios com a PUC/SP.

De forma empolgada o Magnífico Reitor assim se manifesta sobre o atual momento de internacionalização vivido pela PUC/SP exemplificando o convênio com a Universia²⁵:

²⁵ UNIVERSIA: Maior rede de universidades de língua espanhola e língua portuguesa. É formada por 1216 universidades parceiras de 23 países ibero-americanos que representam 14 milhões de

[...] a estratégia particularmente tem sido esta verificar o que podemos oferecer o que podemos receber e evidentemente dentro desta linha dentro destes parâmetros acertar a vida dos nossos alunos tanto da graduação quanto da pós-graduação. No convênio com a Universia, por exemplo, temos aproveitado muitos alunos em termos de graduação do PROUNI. Nós temos tido aqui situações muito interessantes e comoventes, pessoas modestas que lá estão indo para Portugal para Espanha, agora sempre verificando a língua se tem condições de dominar o idioma para que este intercâmbio seja útil.

O Magnífico Reitor faz um paralelo das possibilidades de intercâmbio, atualmente, comparando com seu tempo de estudante:

[...] são coisas, por exemplo, que eu que pertenço a uma geração de estudante anterior, nós não tivemos esta oportunidade, até mesmo uma viagem ao exterior era a coisa mais difícil do mundo. Hoje as situações são diferentes e nós fazemos sempre questão de divulgar porque o interesse é grande.

As divulgações de convênios e demais atividades são feitas por um setor na Universidade chamado de DCI – Departamento de Comunicação Institucional que possui um jornal e também se realiza divulgações pelo site da Universidade e por cartazes, para que toda comunidade acadêmica tome conhecimento uma vez que há grande interesse tanto dos alunos de graduação como de pós-graduação. Em função desta grande demanda a Universidade seleciona os melhores alunos para intercâmbio.

O Magnífico Reitor, em sua entrevista, fez um especial destaque ao programa “Ciências sem Fronteiras”, assim se manifestando:

[...] este programa do governo o Ciências sem Fronteiras, isto foi uma coisa extraordinária, isto teve uma repercussão também junto a outros países. Então o que temos recebido em termos de interesse de intercâmbio com estas outras universidades é muito grande. Por exemplo, eu tenho recebido aqui diretores responsáveis por Universidades da Turquia, um intercâmbio desta natureza em principio poderia parecer improvável, mas há um interesse e nós temos até aula de português oferecidas para turcos e por aí vai.

Ficou claro também que todos os aspectos relacionados à internacionalização estão delegados ao escritório internacional, pois assim se manifestou quando perguntado sobre as metas de internacionalização da Instituição:

[...] esta tudo entregue a AAI- Assessoria de Assuntos Internacionais e Institucionais, exatamente é o setor da professora Renee Zicman, que na verdade tem uma experiência muito grande nesta área. Afinal de contas a professora Renée Zicman é uma das assessoras do Reitor, consequentemente o que ela faz está ligado a Reitoria, o próprio preenchimento do cargo que ela ocupa toca ao Reitor, de maneira que existe este intercâmbio, eu estou perfeitamente a par, qualquer coisa de novo que surge imediatamente ela sobe. É difícil passar uma semana que a gente não recebe uma pessoa responsável por uma IES estrangeira. Eu agora mesmo estive em Portugal, Lisboa, há questão de dias e tivemos lá um evento muito grande, envolvendo Universidades como a PUC/SP a Universidade de Lisboa e também outras instituições que falam o português da África.

7.3 Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional - I.O.

Nesta parte da tese, buscou-se identificar a perspectiva do escritório internacional a respeito da estratégia existente na Instituição e se a mesma está alinhada com o principal dirigente da Instituição.

Tratando-se de uma área onde efetivamente a internacionalização se materializa dentro de cada IES, abordou-se também outros aspectos relacionados a estrutura organizacional dedicada ao processo e atividades de internacionalização desenvolvidas. Na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, entrevistou-se a professora Renée Zicman, cujo cargo é de Assessora de Assuntos Internacionais e Institucionais - PUC-SP.

7.3.1 Aspectos e características da Estratégica

De uma forma mais detalhada que o Magnífico Reitor, a assessora Renne Zicman do escritório internacional, detalhou da seguinte forma, a existência da estratégia de Internacionalização da Instituição:

[...] a estratégia existe e **está no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da PUC²⁶**, no plano de gestão, no plano de metas da universidade há muitos anos. Estes documentos são documentos públicos, mais do que públicos eles são construídos. Não é uma questão da PUC/SP é uma gestão muito compartilhada, onde os órgãos colegiados superiores, de verdade pelo estatuto inclusive da universidade é que determinam e traçam a política da instituição, então o corpo dirigente, Reitor, Pró-Reitores, são aqueles que estão aqui para executar os planos e políticas que são definidas no conselho universitário e nos conselhos respectivos.

A coordenadora mencionou, ainda, que como qualquer instituição a execução da estratégia depende do grupo que está a frente da instituição. Em algumas

²⁶ Plano de desenvolvimento Institucional – PDI, Disponível em: <http://www4.pucsp.br/ariii/> Acesso em 02 out. 2012. Verificou-se em consulta ao PDI que há uma meta de implantação de política de internacionalização dos cursos de graduação descrito na pagina 10 com implantação e consolidação prevista para 2012 e 2013. Não observou-se no PDI outras metas de internacionalização na pesquisa ou extensão.

gestões, a questão da internacionalização foi mais estratégica e prioritariamente colocada do que em outras gestões, mas não deixou de estar presente.

A PUC/SP criou a sua área internacional na primeira metade dos anos 90 e institucionalizou-a no desenho que, praticamente tem, até hoje, e compete ao escritório internacional realizar as decisões do conselho universitário. Assim se manifestou a professora Renne Zicman sobre as atribuições do escritório:

[...] todo escritório internacional para usar um nome genérico para todo mundo como, assessoria, diretoria. O escritório internacional ele é em tese um setor meio. Ele tem que suportar, apoiar, colocar, facilitar as ações que são definidas como política da universidade e as estratégias. Não sei tanto, como funciona outras universidades, mas a gente sabe que esta atividade em princípio deveria ser ou que é essencialmente uma atividade meio, acaba também liderando alguns processos e operando também algumas estratégias. No caso da PUC-SP isto tem sido bastante verdade.

Não há estratégias específicas para graduação, pós-graduação, pesquisa na PUC/SP, sendo todas igualmente prioritárias porque é a forma que vem sendo apresentado nos planos. A falta de priorização é assim analisado pela assessora:

[...] tudo parece igualmente prioritário o que é complicado, porque prioridade a gente tem que dizer quais são elas, tudo é importante. Esta questão talvez nesta instituição não tenha tido nos últimos anos, até porque a gente teve muitas dificuldades de vários ordens de gestão, tem um pouco assim, ali tá caminhando bem e as coisas vão de alguma maneira então a gente prioriza outras questões que nos desafia. Gestão universitária é um desafio.

Não havendo prioridade explícita, pode-se perceber, na prática, o que está sendo prioritário quando se observa na instituição o que está acontecendo na área

internacional, pois o dia a dia vem mostrando quais os aspectos mais prioritários como descreve a assessora internacional:

[...] de alguma maneira isto está explicitado, mais ou menos estrategicamente priorizado, a gente fala, parece que a prioridade é por aí. E o que a gente tem eu acho com destaque e como novidade na PUC-SP nos últimos anos, mobilidade de estudante de graduação, duplo diploma, porque atividades internacionais, professores visitantes, isso sempre teve e continua tendo é parte integrante. É difícil você encontrar especialmente na pós-graduação strito sensu um dos nossos quase 30 programas que não tenha ali atividades internacionais regulares, professores visitantes, eventos internacionais.

A PUC/SP quantifica suas ações internacionais, mas não o faz na forma desejada por questões de limitação de perfil da origem dos seus gestores. Sobre a questão da necessidade de bons gestores assim se manifestou a assessora do escritório internacional:

[...] a origem do gestor é um gargalo nas instituições universitárias. Se são públicas ou privadas, se dentro do segmento privado, particulares ou comunitárias, o que faz com que via de regra, especialmente nas universidades comunitárias e nas públicas o gestor muitas vezes era um grande professor, ou um grande pesquisador, uma referencia na sua área que por um movimento político em alguma circunstancia em algum momento foi galgado a posição de Reitor. Algumas vezes tendo sido coordenador de programas de pós-graduação ou diretor de faculdade, mas sem muitas vezes sem ter tido experiência de gestão universitária.

E complementou sobre a capacitação dos gestores no Brasil:

[...] a gente tem algumas poucas experiências no Brasil, de capacitação em gestão universitária há algumas mas são poucas.

Então tudo se aprende na prática. Tudo isso para dizer que as nossas ferramentas de gestão tem lacunas ainda e tem um pedaço da internacionalização, isto é uma coisa mais importante de tudo o que eu falei isto aqui é importante, é desafio maior da estratégia maior que a gente tem na PUC/SP é institucionalizar, tentar garantir uma maior institucionalização para as atividades internacionais desenvolvidas pela universidade. É bom é muito bom a ideia não é tolher a ideia não é burocratizar a ideia não é, enfim, fazer uma camisa de força, muito pelo contrario, é estimular que os contatos que as relações que todo o capital de relacionamento pessoal dos docentes dos pesquisadores continuem mas que possam ser capitalizados, otimizados e institucionalizados. Porque se a gente tem um professor que tem um bom contato há 30 anos com uma instituição francesa e que aquilo fica para ele, então o desafio é esse, é um imenso desafio. E ai tem um pedaço grande não institucional que se perde pois é uma estatística que não aparece em estatística. Ou a gente tem tantos formulários para tantas coisas que não se integram, coleta CAPES com o dado para a curadoria das fundações no caso da nossa universidade que responde a curadoria das fundações, mais MEC, você acha que tem um sistema integrado que junta tudo isso? Então a dificuldade é ter esta quantificação. É um desafio gigante é importante tê-lo, a gente tem que mobilidade de estudante, isto a gente tem e bastante completo.

Em relação ao corpo docente, a PUC/SP é uma instituição que tem um percentual de professores titulados elevada, praticamente 100% de quadro é formado por mestres e doutores, um diferencial em relação às demais instituições de ensino que podem ter uma dimensão internacional em suas atividades se for professor convidado de uma instituição norte americana, chilena, africana com pesquisas conjuntas ou até pós-doutorado de pesquisa.

Pode-se dizer que a PUC/SP é uma universidade internacional pelo nível de pesquisa de pós-graduação implantada na universidade pela qualidade dos cursos de graduação e pelo grau de presença de atividades internacionais na instituição e a responsável pelo escritório internacional assim se manifesta quanto a pesquisa docente e atividades internacionais em graduação:

[...] eu não preciso estimular os professores de educação e currículo, ou de comunicação e semiótica ou de direito de fazer atividade internacional o que eu preciso as vezes é conseguir apoiar os nestes

atividades que ali fazem. Então isso é diferente em outras instituições onde você precisa agir mais pró ativamente para a coisa acontecer. Então em nível de pesquisa e pós-graduação a gente não precisa estimular, a gente precisa apoiar e encontrar os mecanismos que facilitam e apoiam ainda que também boa parte deles já sabem o caminho o desafio é trazê-los dentro de uma dimensão mais institucional. O que a gente faz mais para estimular é especialmente na graduação, colocar conteúdo internacional, colocar uma dimensão internacional nos nossos cursos de graduação. A gente tem feito experiências muito legais, que vão muitíssimo além da mobilidade de estudante.

Não há metas quantitativas em relação à internacionalização. Existem metas qualitativas como, por exemplo, fazer parcerias com a Ásia região do mundo onde há pouca atuação da Instituição diferentemente de outras regiões que há uma atuação forte como na Europa e experiências bem sucedidas nos Estados Unidos, Canadá e América Latina. Para a assessora internacional a grande meta é ter experiências acadêmicas com a China.

7.3.2 Estrutura Organizacional

Cumprida a etapa inicial de abordagem sobre estratégias relacionadas ao processo de internacionalização, destacam-se, a partir deste item, os aspectos de caráter tático e operacional dentro da instituição. Um dos pontos principais é descrever quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização da IES e quais são as estruturas que apoiam o processo, bem como as formas de apoio ao estudante para sua mobilidade.

A estrutura organizacional para a internacionalização é dada pela Assessoria de Relações Internacionais Institucionais - ARII, área implantada na metade dos anos 90 e funciona para apoiar e estimular as ações internacionais da PUC/SP e a política de internacionalização da universidade conforme descrito no estatuto e regimento da Universidade.

Possui um corpo técnico e um corpo de estagiários (alunos do curso de Relações Internacionais) que oferecem apoio à grande parte dos programas institucionais de cooperação internacional. Desde a realização de um seminário internacional, passando pela mobilidade de estudante, cursos internacionais, duplo diplomas, cursos conjuntos, cursos, oferta de disciplina na graduação em língua inglesa, para o estudante internacional entre outras ações.

As possibilidades de mobilidade são divulgadas aos alunos em apresentações na semana de calouros, nas semanas de cursos, em um evento denominado “portas abertas”, destinado a calouros e para estudante de ensino médio onde são mostrados as possibilidades dos programas internacionais da PUC-SP além de informações no site por blogs e redes sociais como: facebook, twitter.

A equipe de estagiários faz atendimento permanente a estudantes, tanto presencial como em consultas encaminhadas por e-mail.

Eventualmente a Universidade faz eventos para aproveitar a estada de representantes de universidades parceiras em São Paulo, como mais uma forma de divulgar as possibilidades de intercâmbio aos seus alunos.

O escritório também é responsável pelo apoio ao estudante internacional na forma como descreve a assessora do escritório internacional:

[...] a gente acompanha o estudante na policia federal, fazemos agendamento prévio, a gente vai com o grupo, tem um delegado que especialmente nos recebe, porque o grupo é grande, para fazer toda a regulamentação destes estudantes em território nacional que é uma exigência da legislação. Toda a informação sobre visto que os meninos precisam para vir ao Brasil de uma forma regular, toda a relação com Consulado Brasileiro.

Os estudantes, para participar de programas de mobilidade, passam por um processo de seleção. Há entrevista, prova de proficiência de língua estrangeira tudo em parceria com as coordenações de curso e direções de faculdade. Ainda como

parte do apoio ao intercâmbio, são feitas reuniões preparatórias antes de o aluno ir para o exterior e o escritório faz a interlocução com a universidade de destino, apoiado pelos coordenadores de curso na definição dos planos de estudos. Em síntese o escritório negocia com a instituição no exterior a vaga do aluno o plano de estudo a ser realizado acompanhando-o durante sua estadia no exterior.

No caso do estudante internacional que vem para PUC/SP, também é dado apoio para sua acolhida. O escritório também recebe os planos de estudo, discute-os e monta o horário para que quando chegue esteja tudo pronto, inclusive a questão de moradia.

A Universidade tem um programa de estudante voluntário que ajuda na acolhida e na integração do estudante internacional denominado: **PAI**, assim descrito pela assessora do escritório internacional:

[...] a gente chama o programa de **PAI**, pois, os meninos e as meninas que ajudam viram os pais e as mães, aí fica a brincadeira. A gente faz atividade de integração de boas vindas e depois da integração o “pai e a mãe” acompanha. Eles fazem curso de português, que é combinado a língua e cultura, tem visitas tem uma serie de atividades. A gente faz jantar a gente faz festa para o país, cultural, internacional, enfim é uma atividade de “*welcome session*”²⁷ que a gente dá para o estudante internacional e a ideia é já usar a língua portuguesa, tem dança, forró e comida típica etc.

7.3.3 Formas de Mobilidade

A possibilidade de mobilidade internacional é o maior atrativo para estudantes, neste item pretende-se destacar as formas existentes atualmente na IES, estágio atual, atividades inclusas, programas de módulos internacionais e parcerias sempre que possível dando dados numéricos da instituição.

²⁷ *Wellcome session*: do inglês, sessão de boas vindas.

A PUC/SP tem uma série de formas de mobilidade e atividades internacionais realizadas com aproximadamente 100 (cem) parceiros em convênios internacionais ativos. A PUC/SP só assina convênio quando há uma atividade específica para começar a funcionar. Há 32 (trinta e duas) novas propostas em tramitação para análise no escritório internacional.

Dentre as atividades destacam-se os programas institucionais de intercâmbio com as instituições parceiras denominados “intercâmbio in” (recebimento de alunos) e “intercâmbio out” (envio de alunos). Há também a possibilidade de um estudante internacional, fora de convênio vir para a PUC/SP porém pagando os valores relativos de mensalidade para a PUC/SP.

Além das tradicionais formas de intercâmbio há, também, a oferta de cursos em língua estrangeira para estudante internacional na forma intensiva ou extensiva, nos níveis iniciante ou avançado. Há estrutura para acolher demandas específicas de grupos que querem vir ao Brasil por um determinado período para terem curso sobre temas diversos como economia, política, cultura brasileira, acompanhados de visitas técnicas.

Oportunidade de estágio internacional para o estudante da PUC/SP e para o estudante internacional no Brasil, também são outras modalidades de internacionalização e que possui regimento próprio. Os registros formais dos alunos em mobilidade são assim explicados pela assessora do escritório internacional:

[...] a gente tem uma matrícula para o estudante internacional. Estudante internacional da PUC/SP em mobilidade fora da PUC/SP ou o estudante internacional que vem para a PUC/SP, ele está regularmente matriculado e no sistema denomina-se: matrícula de estudante internacional – Intercâmbio internacional. Então não tranca, não afasta. Acho que isso traduz a prioridade da instituição em criar um sistema que reconhece de uma forma legítima o aluno regularmente matriculado.

Ainda, como registro de atividades de internacionalização, a PUC/SP tem cursos conjuntos como, por exemplo, um MBA em conjunto com outras duas universidades internacionais. Há também a possibilidade de dupla titulação para graduação, mestrado e doutorado. O aluno inicia seus estudos na PUC/SP e complementa de forma mais densa no exterior e ao final recebe dois diplomas.

Em relação às parcerias, normalmente acontecem a partir de contato dos professores. Para exemplificar, as 32 (trinta e duas) novas propostas de convênios citadas anteriormente, vieram em sua maioria por meio de ações de um professor que teve alguma atividade com a Instituição no exterior. Assim se manifesta a assessora sobre os processos de parceria:

[...] é um privilegio ter este contatos de professor como capital da instituição. A cooperação é lastreada de relacionamentos pré-existentes. São sempre propostas pela unidade, tem sempre uma unidade que propõe, ainda que a gente procure não restringir para aquela área, por exemplo, comunicação e semiótica. Então tem muitas e muitas instituições que procuram a PUC/SP e quando a proposta é bacana e a gente vê que tem coisas interessantes, tem estas 32 que já estão lá em processo, tem outras 20 que a gente precisa ter tempo de formatar, montar um processo para tramitar para formalização.

7.3.3.1 Dados Numéricos da Mobilidade

Durante as entrevistas realizadas, tanto com o Reitor da PUC/SP como com a assessora do escritório internacional, não foi possível obter dados numéricos de quantos estudantes e docentes foram enviados para o exterior, quantos foram recebidos, principais origens e destinos. Foi solicitado posteriormente por escrito e por correio eletrônico os dados porém não obteve-se sucesso no retorno das informações.

7.3.4 Mobilidade de Programas

Neste tópico, se pretende abordar quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados, evidenciando características como a validação dos créditos para os estudantes e como se dá o pagamento das mensalidades no período do intercâmbio.

O mais utilizado é mobilidade de estudante, termo que a assessora prefere utilizar ao invés de chamar de intercâmbio, argumentando da seguinte forma:

[...] eu não vou chamar de intercâmbio, porque quando o estudante vem pagante não é intercâmbio é mobilidade. A gente no Brasil entrou em um equivoco único, exclusivo, como muitas coisas a gente é único e exclusivo no equivoco. É chamar de intercâmbio qualquer coisa. Então assim “ah minha filha esta fazendo intercâmbio na Nova Zelândia”. Quando você vai ver ela foi para um curso de esporte radical com 10 dias de inglês e é “intercâmbio”.

E complementa seu raciocínio de forma didática:

[...] no mundo isso é fazer um “summer course”²⁸, exchange²⁹ é outra coisa. É quando você tem parceiro e está tudo regulamentado. Por isso que eu prefiro o conceito de mobilidade estudantil como você também prefere a chamar de intercâmbio, até porque você tem mobilidade estudantil em “summer course”, em curso de português, tudo isso é mobilidade de estudante, pode fazer estágio, tudo é mobilidade de estudante e não é intercâmbio.

²⁸ *Summer course*: do inglês, cursos de verão.

²⁹ *Exchange*: do inglês, troca.

Outra forma que tem crescido na PUC/SP é a mobilidade para duplos diplomas e as atividades internacionais, seminários e professores visitantes especialmente nos programas de pós-graduação completam a lista das atividades de internacionalização.

Em relação ao aproveitamento de estudos, a intenção do escritório é otimizar as possibilidades. O estudante em mobilidade, tem conhecimento das disciplinas que terá aproveitamento, inclusive pode conferi-las acessando o sistema de gestão acadêmica da PUC/SP. O sistema ainda permite o registro do aluno em mobilidade internacional identificando a universidade, o período e quando do seu retorno o aproveitamento de disciplinas indicado.

É opção de o estudante ter ou não aproveitamento de disciplinas. Há estudantes que fazem a opção por não ter aproveitamento de estudos preferindo cursar fora do país disciplinas diferentes do currículo da PUC/SP. Isto é acordado com o coordenador de curso e o aluno tem ciência que se cursar durante seu período de mobilidade, tudo o que ele não cursaria na PUC/SP, poderá ficar um semestre ou um ano a mais para integralizar seu curso.

Sobre os pagamentos, durante o período de mobilidade, o aluno continua pagando a PUC/SP, ou seja, não paga nada na instituição no exterior.

A PUC/SP também tem uma política própria de concessão de bolsas de estudos. Há casos de estudantes bolsistas com isenção de taxas. Alguns estudantes pagam a semestralidade inteira outras vezes pagam parcela da semestralidade em função do aproveitamento de estudos. Como descrito anteriormente o objetivo do escritório é que o plano de estudo a ser desenvolvido no exterior seja otimizado e ao final do período ter as dispensas de disciplinas do semestre cursado no exterior.

7.3.5 Principais Ocorrências da Internacionalização

Os processos de internacionalização ocorrem, com maior frequência, na graduação na forma de mobilidade estudantil semestral.

Um dado que pode ser destacado como decorrência da internacionalização foi a inclusão de disciplinas regulares em língua inglesa durante o semestre conforme detalhou a assessora internacional:

[...] a PUC SP passou a oferecer desde o ano passado algumas disciplinas regulares em língua inglesa, com uma diferença de outras instituições, são poucas que fazem isso, a PUC/RIO faz, a FGV faz, mas elas fazem só para o estudante internacional, a gente inventou um jeito diferente de fazê-lo que é para o estudante local regular também. Ela é optativa e a gente não pode botar como disciplina obrigatória e as vezes tem optativa que são meio optatória como brincam os estudantes que a gente oferece no mesmo semestre a disciplina em língua inglesa e língua portuguesa e tem tido alunos regulares mais na inglesa e por surpreendente que possa te parecer isso é mais oferecido na faculdade de direito e na faculdade de economia e administração do que no curso de relações internacionais.

7.3.6 Cooperação Institucional

Sobre a cooperação institucional com outras instituições ou participação em redes ensino internacionais, a PUC/SP participa, porém, de uma forma diferenciada. No modelo da PUC/SP de rede é para criar um programa novo de pós-graduação em parceria, como por exemplo, um programa a ser feito com a Universidade da Áustria. Sobre este programa a assessora esclarece:

[...] neste modelo haverá uma rede de 10 universidades para fazer um “*Máster em mídia e democracia*”, proposta da Universidade da Áustria incluindo dez universidades de dez países diferentes, entre eles Ásia, Europa, EUA, América Latina. Esta modalidade de rede não é novidade na PUC/SP que tem rede de pesquisa, rede de publicação, rede de estudos e redes para criar cursos.

E como diferencial da PUC/SP, a assessora relata o último projeto bem sucedido da área de Educação e Currículo, que é a oferta de um programa fora de sede, assim descrevendo:

[...] a gente implantou numa iniciativa corajosa, inovadora, transformadora, os educadores gostam destes adjetivos (...) de levar mestrado e doutorado para o exterior com título próprio nosso, mas oferecido fora de sede. Isso a gente fez e tem cursos conjuntos que a gente também oferece uma parte do curso fora. Qualquer operação assim as vezes no aspecto comercial ou com uma dimensão também comercial, onde criar, implantar, campus fora de sede, está fora do nosso padrão.

7.3.7 Relacionamento com Órgãos Públicos Nacionais e Internacionais

Há um estreito relacionamento com governos estrangeiros, com agências que operam cooperação internacional, representações consulares, representações diplomáticas, destacado da seguinte forma pela assessora do escritório internacional:

[...] temos relacionamentos com as principais agencias que promovem cooperação internacional em diversos países como: França, Alemanha, Holanda, EUA, Reino Unido, Espanha (Agencia Espanhola de cooperação internacional), Austrália (Australian Education), Nova Zelândia (Nova Zelândia Education) todos são absolutamente parceiros privilegiadíssimos nos chamam para

milhares de atividades a gente fica cansado, a gente mostra serviço e eles gostam e a gente tem uma relação muito estreita, somos convidados para participar de delegações para discutir com eles estratégia para ampliar as possibilidades de cooperação, interlocução na área internacional. E com as representações consulares e as embaixadas e organismos internacionais, também, comissão da delegação europeia aqui, a comissão europeia em Bruxelas, enfim todos os principais agentes de cooperação universitária internacional nós temos interlocuções, estreitas interlocuções e somos importantes players neste mundo.

No Brasil, há relacionamento com a CAPES/CNPQ em função do programa “Ciências sem fronteiras”, assim descrito pela assessora:

[...] o Ciências sem Fronteiras tem sido um *turning point*³⁰ nisso, em termos de pro-atividade em termos de uma ferramenta poderosíssima, ninguém passa incólume a 100 mil bolsas, não tem país que isso não represente uma alavanca que eu imagino que nenhum país do mundo teve nesta dimensão. Com todas as dificuldades de fazer uma coisa gigante e inédita como esta, com o prazo exíguo com uma agenda política. As duas primeiras chamadas foram muito difíceis, as seguintes foram bem menos difíceis que foram lançadas a semana passada, grande parte das dificuldades já foram superadas e acho que a gente já superou aquele momento difícil. É muita coisa, CAPES e CNPQ nunca fizeram isso, e tem uma coisa que eu não respondi se eu tenho aluno no ciência sem fronteira, hoje a PUC SP tem **45 bolsas aprovadas**, sendo que as áreas prioritárias do ciências sem fronteiras não são as áreas prioritárias da PUC/SP. A PUC/SP é muito mais fortemente as grandes humanidades do que exatamente as áreas de ciências exatas e engenharia.

A área de pesquisa é um dos pontos fortes da PUC/SP, pois é realizada cooperação em projetos de pesquisa, conferências ou seminários internacionais praticamente todos os dias em quantidade significativa. A própria assessora elenca as qualificações e o ranking da PUC/SP.

³⁰ *Turning Point*: Tradução Livre: momento decisivo, momento de virada

[...] a gente é a 11^a universidade brasileira em participação em programas europeus, programas da comissão europeia. É a 1^a quando a gente pega universidade não estatal. Eu prefiro dizer que a gente é “não-estatal” do que privada. A gente é a sétima no Brasil em número de estudantes em mestrado e doutorado, entre as 186 universidade brasileiras e das 2.540 instituições de Ensino Superior no Brasil. A gente está Top 15 entre as 15 universidade brasileiras que mais dão título de doutor no Brasil. Quinze universidades são responsáveis por 75% dos doutores no Brasil e a PUC/SP é uma das 15 (quinze). É número 16 (dezesseis) no Brasil número 37 (trinta e sete) na América Latina.

Todos os elementos ligados à estratégia, ensino, pesquisa, qualidade e mobilidade característicos desta instituição de ensino serão analisados comparativamente no capítulo 09 desta tese, que trata da análise e discussão dos casos apresentados.

Ressalta-se no caso da PUC/SP que, também, é uma instituição confessional, o processo de internacionalização formal, mas longo das demais instituições e a estratégia de continuidade para os próximos anos previsto no seu PDI –Plano de Desenvolvimento Institucional.

8 APRESENTAÇÃO DOS CASOS: ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM

Apresenta-se e se descreve, neste capítulo, os dados obtidos nas pesquisas de campo realizadas na Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Pretende-se neste capítulo colocar de forma estruturada e sucinta todos os dados coletados junto aos entrevistados e que teve por base o roteiro descrito no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos.

A apresentação dos dados de cada estudo de caso está descrita, abaixo, dividida em três partes, objetivando identificar as características do processo de internacionalização de cada IES tendo como base a metodologia proposta nesta tese.

A primeira parte **“Caracterização da Instituição de Ensino Superior”**, contém levantamento de dados das IES, caracterizando-as com um breve histórico e principais fases da Instituição desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, trata-se neste tópico de pontos de caráter institucional.

Na segunda parte **“Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição”**, buscou-se nesta etapa identificar as principais estratégias desenvolvidas pelo principal dirigente da Instituição no caso da ESPM pelo presidente Sr. José Roberto Whitaker Penteado.

E na terceira parte **“Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional”**, buscou-se nesta etapa identificar como é abordada a estratégia de internacionalização da IES, sob a ótica do responsável pelo escritório internacional, bem como outros aspectos ligados a estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas.

No caso específico da ESPM, realizou-se entrevista com o primeiro diretor do escritório internacional Sr. Ivan Pinto Segurado que se aposentou no final de 2011 e foi sucedido pelo Sr. Sergio Pio Bernardes. Ambos foram entrevistados nesta tese.

8.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

8.1.1. Breve Histórico da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

Esta parte do trabalho tem por objetivo descrever as principais fases da Escola Superior de Propaganda e Marketing-ESPM, conforme dados obtidos juntos ao site da Instituição³¹, e também informações obtidas juntos aos entrevistados, desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, pontos de caráter institucional bem como trazer um breve histórico do processo de internacionalização destacando aspectos relativos as atividades internacionais da IES.

A Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, mantenedora da ESPM, surgiu há mais de meio século como instituição sem fins lucrativos, com objetivos acadêmicos e culturais. A localização de sua sede é na Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 - Vila Mariana São Paulo, SP, com campus denominado Profº Francisco Gracioso *Outros Campi*.

Há 04 outros campi, um denominado Campus Rodolfo Lima Martensen, situado na Rua Joaquim Távora, 1240 - Vila Mariana São Paulo, SP, outro no estado do Rio de Janeiro, na Rua do Rosário, 90 – Centro Rio de Janeiro, RJ, outro no estado do Rio Grande do Sul na Rua Guilherme Schell, 350, Santo Antônio Porto Alegre, RS e finalmente um na cidade de Brasília o Campus Universitário Darcy Ribeiro, Av. L3 Norte - Brasília – DF.

³¹ Disponível em: <http://espm.br/conhecaaespm/aesmp/pages/default.aspx>. Acesso em 25 fev. 2012.

Conforme dados de seu site, o número total de alunos é de 10.000 entre graduação e pós-graduação, com 600 professores.

Criada em 1951, a ESPM nasceu de um sonho impulsionado pelo momento vivido pelo País. Era época de crescimento econômico e populacional, de investimentos estrangeiros em alta, da euforia do pós-guerra e do surgimento da televisão, entre tantos outros marcos da história social e econômica brasileira. Em meio à tamanha efervescência, urgia habilitar profissionais para atuarem no campo da propaganda e divulgar uma gama cada vez maior de produtos. Em consonância com esse sonho, o escritor e publicitário, Rodolfo Lima Martensen, elaborou o projeto de criação de uma escola, logo apoiado por dois nomes de peso no cenário das artes e do meio empresarial nacional: Pietro Maria Bardi, fundador do Museu de Arte de São Paulo (MASP), e Assis Chateaubriand, magnata do ramo das comunicações.

Batizada de Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo, a instituição manteve-se instalada no MASP até 1955. Sob a direção de Martensen e com o *slogan* “Ensina quem faz”, a escola reunia, nesse tempo, profissionais do mercado para ministrar os cursos. “A Escola nasceu da prática e continuou sendo prática durante muitos e muitos anos”, explica Luiz Celso Piratininga, eleito presidente da Instituição em 2007. A propaganda era, então, tratada como arte.

Gradualmente, o panorama começou a mudar e profissionais de ensino foram ocupando espaço entre os professores.

A década de 1970 guardaria algumas guinadas na trajetória de sucesso da Escola. A primeira foi a alteração de nome para Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Em 1971, sob a direção de Otto Hugo Scherb, a instituição foi reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Três anos depois, iniciou-se a expansão, com a abertura da unidade do Rio de Janeiro. Em 1978, a ESPM começou a oferecer cursos de pós-graduação. Já na década de 1980, o professor Francisco Gracioso assumiu a presidência da Escola. Nessa época, sob sua gestão, a unidade de Porto Alegre deu início a suas atividades e a ESPM entrou em um ciclo virtuoso de crescimento e desenvolvimento, passando por uma reestruturação na gestão, assim como no conteúdo dos cursos.

De lá para cá muito foi aperfeiçoado, três novos cursos de graduação foram anexados ao portfólio da Escola – Administração (1991), Design (2004) e Relações Internacionais, com ênfase em Marketing e Negócios (2006) –, as atividades de pós-graduação tiveram grande incremento e o investimento em métodos didáticos adequados ao objetivo da transmissão do melhor arcabouço teórico tornou-se obstinação, mas sem esquecer o foco no mercado.

Todo esse esforço tem moldado o crescimento da Escola e pode ser traduzido no reconhecimento como centro de excelência no ensino de Administração, Marketing e Comunicação com o mercado.

O ano de 2007 marca o início de um novo capítulo na história da ESPM. A eleição do professor Luiz Celso de Piratininga para a presidência encerra outros desafios. Desafios sem ruptura com os valores e a missão abraçados pela Escola.

Em 2009, José Roberto Whitaker Penteado assume a presidência da ESPM com a proposta de expansão e de gestão participativa com o intuito de mantê-la como referência de prestígio e qualidade entre as instituições de Ensino Superior do País.

Nos últimos anos, a ESPM firmou-se como centro de excelência no ensino de administração, marketing e comunicação. Está entre as poucas escolas que obtiveram o grau máximo em todas as avaliações do MEC. É reconhecida como sendo a melhor escola brasileira de marketing e propaganda. Para manter e oferecer este elevado grau de excelência, a ESPM investe constantemente no desenvolvimento de novos métodos pedagógicos, no treinamento de professores, em infraestrutura de apoio em suas unidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Brasília.

A fase de maior expansão e diversificação dos cursos ocorreu nos anos 80 e 90. Sem abandonar seus objetivos iniciais, como a primeira escola de propaganda do País, a ESPM firmou-se como uma escola voltada para o mercado em seu sentido mais amplo, dedicando-se ao ensino da Propaganda, Marketing e Administração de Empresas.

O número de alunos cresceu rapidamente, refletindo a consolidação da imagem acadêmica da escola e os cursos passaram a incluir programas de pós-graduação e cursos de extensão universitária.

Como resultado da constante busca pela excelência, a Escola pode se orgulhar por ter ex-alunos disputados e valorizados pelos empregadores, resultando em índices de empregabilidade superiores a 90% em todos os seus cursos.

8.1.2 Processo de internacionalização da ESPM

A escola nasceu focada na propaganda e no marketing e está entre as pioneiras nestas áreas com planejamento realizados a longo prazo através de planos quinquenais e com planos que são revisados anualmente. Dentro deste planejamento realizado, ao longo dos últimos 20 anos, a **internacionalização** inseriu-se apenas nos últimos 05 anos com a criação de um setor exclusivo para esta finalidade, que foi implantado pelo Sr. Ivan Pinto, com a estratégia básica de procurar parceiros nas áreas de atuação da escola e ao aposentar-se em 2011 teve como sucessor o Sr. Sergio Pio.

Antes da implantação do escritório, as ações de internacionalização da ESMP eram fruto da proximidade com o meio empresarial e com o mercado. Como relatado anteriormente, foi fundada por profissionais de comunicação e não por educadores ou por profissionais de educação. Ao longo de 60 anos, a escola foi assimilando a questão da internacionalização e esta proximidade com mercado e profissionais da educação, possibilitou que tivesse visitantes e oportunidades de ir ao exterior.

De forma tácita, a internacionalização também se deu pela própria característica dos alunos que está em um nicho sócio econômico mais elevado. São alunos e famílias que precederam a escola em termos de estratégia internacional, ou seja, os alunos e suas famílias já tinham planos de estudar no exterior de fazer aperfeiçoamento mesmo antes que a escola oferecesse oportunidades neste

sentido. Como boa escola de marketing aproveitou-se este exemplo de nossos clientes que eram os alunos e suas respectivas famílias e deu continuidade.

Está no planejamento da instituição, para os próximos anos, continuar a investir em acordos internacionais por meio de associações com universidades do exterior. O objetivo dessas parcerias é trocar experiências e tecnologia, além de intercambiar alunos e professores, em benefício das universidades e de seus respectivos alunos. Esse tipo de parceria não tem começo, meio e fim, pois é um processo contínuo e dinâmico que reflete a natureza do mundo dos negócios.

Abaixo alguns exemplos de parceria acadêmica que a ESPM já possui.

Parcerias Internacionais:

- FIU (Florida International University) - Flórida, USA www.fiu.edu
- Iade (Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing) – Portugal www.iade.pt
- McGill University - Montreal, Canada www.mcgill.edu
- Miami Ad School – USA www.miamiadschool.com
- Universidad del Pacifico – Chile www.upacifico.cl
- Universidad Nebrija - Madri, Espanha www.nebrija.es
- Università IULM – Itália www.iulm.it
- L'Université de Cergy-Pontoise – França www.u-cergy.fr
- University of California, Riverside - California, USA www.ucr.edu
- University of Westminster – Londres, Inglaterra www.wmin.ac.uk
- Universidade de Coimbra – Portugal www.uc.pt
- École Intuit.lab – Paris www.ecole-intuit-lab.com
- Institut Supérieur de Marketing du Luxe www.supdeluxe.com
- Instituto Português de Administração de Marketing www.ipam.pt
- Escuela de Alta Dirección y Administración – Espanha www.eada.edu

8.2 Estratégia de Internacionalização Abordada pelo principal Dirigente da Instituição

A ESPM efetivamente focou no processo de internacionalização, nos últimos 05 anos, ao criar um setor específico que, inicialmente, foi implementado e dirigido pelo Sr. Ivan Pinto e que, ao se aposentar, delegou a direção ao Sr. Sergio Pio Bernardez, tendo como estratégia básica procurar parceiros em áreas correlatas de atuação e com países que tenham alguma contrapartida a oferecer para a escola. O presidente da ESPM, Sr. José Roberto Whitaker Penteado assim se manifestou a respeito da estratégia:

[...] não sei se é uma estratégia correta, mas a gente vai a busca de alguém melhor que nós. A nossa estratégia é buscar parceiros de boa qualidade e abrir espaço para nossos alunos e nossos professores e também buscar espaço para os alunos deles mais recentemente.

Ainda nas palavras de seu presidente, não existe uma estratégia específica para a graduação, pós-graduação ou pesquisa, porém por força dos produtos oferecidos pela escola a internacionalização é mais acentuada na área de graduação até porque programas de graduação são semelhantes em boa parte de mundo, diferentemente do acontece com programas de pós graduação, especificamente na área de pós-graduação lato sensu, onde enquadram-se os programas de *MBAs.- Master in Business Administration*.

Para a internacionalização em programas de pós-graduação lato sensu, assim se manifestou o presidente da Escola:

[...] eu diria que nas áreas dos MBAs nos temos também. Ocorreu em função das empresas com quem atuamos e houve a necessidade da escola ter creditações internacionais que dão certificados, mais especificamente porque o Lato Sensu no Brasil é desregulado, porém nada no Brasil é totalmente desregulado, o governo sempre

tem alguma participação, no caso dos programas de lato-sensu até recentemente eram cursos livres agora eles estão menos livres.

Não faz parte da estratégia de internacionalização aquisições de outras IES por questões legais, visto que a ESPM é uma instituição sem fins lucrativos. A mesma lei que concede imunidade fiscal as IES, impede que estas instituições façam investimentos no exterior. Porém faz parte da estratégia da ESPM, trazer professores do exterior, comprar direitos de sua obra, porém nada que possa parecer investimento no exterior, pois, o governo pode analisar como desvio fiscal.

Quanto à divulgação da estratégia de internacionalização e suas ações, pode-se depreender que foi feita de forma restrita, na medida em que o tema foi discutido em um grupo estratégico composto por conselheiros e diretores da escola, setor onde são elaborados os planos e as ações são divulgadas junto a diretoria executiva que é a responsável por implementar a estratégia não sendo algo que a escola torne publico. A Escola não trabalha com metas de internacionalização.

Ao término da entrevista o presidente da ESPM sugeriu que fosse incluído alguns tópicos no conteúdo da tese referente aos rankings internacionais de escolas e também um alerta em relação ao domínio de idioma pelo estudante brasileiro. Tratando-se de um presidente de uma renomada instituição no estado de São Paulo resolveu-se transcrever abaixo trechos da entrevista pela importância do tema, embora não seja foco da tese. Na questão de rankings assim se manifestou:

[...] eu faria uma sugestão para o seu trabalho como é que ranking das escolas brasileiras em relação ao resto do mundo. Você deve ter visto nos rankings a universidade de Shanghai e no Brasil somente USP e Unicamp. É uma vergonha para nos que temos um Ensino Superior excessivamente regulamentado, voltado para o passado, corporativo eu vejo nosso Ensino Superior com pouca liberdade onde interessa na área acadêmica. A questão se é publico ou privado se dá lucro ou não isto é um detalhe são formas de administrar. O que me preocupa é a distancia das melhores instituições de ensino no mundo, não sei se você vai abordar na sua tese ou não, mas é importante.

E em relação à questão do idioma, fez o seguinte alerta:

[...] nos somos um país que fala só português. Você já deve ter ido a outros países multilíngues como a Bélgica, Suíça, antiga Tchecoslováquia, países do mundo eslavo onde de fato as pessoas são obrigadas a falar em 02 (duas) ou 03 (três) línguas e em alguns países de mercado turístico muito forte que são obrigados a aprender falar o inglês. Nosso país é uniglota, aqui se fala português e professor brasileiro ou intelectual brasileiro, ator ou performer um artista brasileiro ele é competente em português. Isto é uma realidade é um aspecto que você talvez não tenha pensado na sua tese.

E completa a reflexão deixando uma questão a ser pensada:

[...] deveríamos pensar um pouco no mundo lusófono lembrando que não é só Portugal e colônias. Há mais chineses na China que falam inglês do que os ingleses na Inglaterra e muito mais que falam português do que Portugal. Nós temos uma dificuldade e temos que lidar com ela. Há certa tendência na nossa escola de oferecer cursos para os estrangeiros que aqui vem em espanhol ou inglês. Eu acho que eles devem ser de muito pior qualidade do que qualquer curso em inglês dado nos EUA ou na Austrália ou nova Zelândia e também em espanhol. Porque nós não podemos nos unir, instituições ligadas a internacionalização, para estudar melhor este mercado, para ter cursos para os nossos melhores professores falando o seu idioma e até ir para estes cursos o melhores estudantes que tivessem o mínimo de preparo para seguir um curso de português?

8.3 Estratégia e demais características do processo de Internacionalização abordado pelo Escritório Internacional- I.O.

Nesta parte da tese, buscou-se identificar a perspectiva do escritório internacional a respeito da estratégia existente na Instituição e se a mesma está alinhada com o principal dirigente da Instituição.

Tratando-se de uma área onde efetivamente a internacionalização se materializa dentro de cada IES, abordou-se também outros aspectos relacionados a estrutura organizacional dedicada ao processo e atividades de internacionalização desenvolvidas. Na Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM entrevistou-se primeiramente o Sr. Ivan Segurado Pinto que foi o Diretor de Assuntos Internacional desde 2008, sendo substituído por Sérgio Pio Bernardes, atualmente responsável pela Diretoria Acadêmica Internacional.

8.3.1 Aspectos e características da Estratégica

Existe uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição na ESPM iniciada no ano de 2007, sob responsabilidade do Sr. Ivan Pinto e por iniciativa do, então, presidente Luiz Celso de Piratininga que, ao assumir, coloca claramente a questão da internacionalização como um dos pilares, pois até então só havia área de intercâmbio e não havia estratégia, nem estrutura e processos definidos para internacionalização. O Sr Piratininga faleceu e ao falecer houve um desaquecimento até organizar a nova presidência.

A estratégia planejada, naquele momento, foi apresentada ao conselho deliberativo e depois para a assembleia geral e consistia na necessidade de filiação a associações americanas de certificação e também fazer um acordo com a Universidade de Columbia que é a melhor universidade de jornalismo dos EUA.

Pode-se inferir que a estratégia do Ensino Superior para internacionalização aconteceu na ESPM de uma maneira emergencial no meio da pirâmide, pois normalmente os históricos de internacionalização das IES começam pontualmente através de contatos de um professor que vai a um congresso conhece alguém então ela começa assim de maneira fragmentada não unificada em toda a organização. Assim outra estratégia foi estimular todos os professores que tem contato com o exterior e a partir destes contatos foram feitos aproximadamente 40 (quarenta) acordos com universidades europeias, americanas e da Ásia.

O processo de internacionalização toma novo impulso com o novo presidente em 2009, quando foi elaborado um planejamento estratégico para a escola, para o período de 2011 a 2015. A internacionalização ficou em terceiro lugar como tópico mais importante deste planejamento.

A definição da estratégia de internacionalização foi muito compartilhada, dentro da discussão do planejamento estratégico e hoje a escola tem 07 processos dentro da estratégia.

O primeiro processo é a revisão da estratégia inicial feita em 2008 e, neste momento, está se planejando a estratégia para o período de 2011 a 2015. Dentro deste planejamento inclui-se a revisão da estratégia anterior. O segundo ponto é a mobilidade de estudantes, do corpo discente. A terceira é a mobilidade docente e pesquisadores.

Outra estratégia é a criação de missões internacionais, a quinta estratégia é a ideia de fortalecimento da marca no exterior, a sexta é participação em eventos de internacionalização, finalizando com missões de estudo.

Dentro do processo de revisão da estratégia, no ano de 2011, a ESPM contratou uma consultoria chamada *KAISER* que fez a reestruturação da escola e entrevistou varias pessoas que trabalhavam dentro da área internacional. A consultoria analisou a teoria e fez benchmarking com as escolas premium. Como inovação foi pesquisado inclusive as praticas de internacionalização do Circo de Soleil.

O trabalho final da consultoria resultou em um desenho de estrutura, assim exposto pelo atual diretor do escritório internacional:

[...] a consultoria fez um desenho muito interessante que compunha uma parte que é centralizada que é necessária e uma parte descentralizada esta é uma característica da internacionalização, porque como é uma corporação que está se relacionando com o resto do mundo você não pode ter um monte de gente como se tivesse vários chanceleres, inclusive a palavra chanceler é muito utilizada na Europa para a função de diretor acadêmico internacional, a ideia de chanceler, como representante da corporação no resto do mundo vem a ser também o que a ESPM está construindo como diferencial nas relações internacionais que é o **diplomata corporativo**.

Assim foi desenhada uma estrutura da qual, há um lado centralizador e outro lado descentralizador, pois foi criado um comitê de internacionalização. Neste desenho, a diretoria de internacionalização está subordinada à vice-presidência acadêmica que possui vários diretores acadêmicos pertencentes a um comitê que discute as prioridades, para entrar em um plano de ação.

A escola entende que esta é a estrutura ideal para acompanhar o que a literatura vem colocando como o recente processo de internacionalização, tanto no mundo, quanto no Brasil, em especial, em relação à mobilidade de estudantes. Sendo endossada pelo atual diretor do escritório, da seguinte forma:

[...] quando você tem esta centralidade entre aspas, mais o comitê e mais a unidade, você criou uma possibilidade da transversalidade da internacionalização e também um diálogo, porque a internacionalização não pode ser de cima para baixo porque, como nós temos necessidades muito diferentes, por exemplo, nós temos 05 grandes cursos, então a unidade sabe a necessidades os melhores caminhos para o design ou para publicidade ou para relações internacionais. Então esta relação com a centralidade e descentralidade a ESPM evoluiu bastante, então de 2008 para cá ela tem muito claro o que vem a ser a questão da internacionalização, tanto é que na visão de 2015 traz claramente explicito que é padrão de excelência internacionais.

Para explicar as estratégias específicas de internacionalização nos níveis de graduação, pós-graduação ou pesquisa, o diretor do escritório, assim, descreve estes níveis dentro da ESPM:

[...]imaginemos a internacionalização como uma grande circunferência que é a internacionalização institucional, como a escola se apresenta para o resto do mundo. Depois dentro disso a internacionalização do curso, depois a internacionalização, docente, discente e de pesquisadores.

De forma detalhada na ESPM, cada unidade pode ter programas próprios. Inicialmente há um memorando de entendimento que não tem nenhum peso jurídico. É uma “carta de intenções”, o segundo seria um contrato guarda-chuva, que especifica estas três grandes mobilidades e depois adendo. É o adendo que gera as características de cada unidade.

De forma exemplificada, em uma unidade, pode haver oferta de um curso para executivos estrangeiros (exemplo unidade Rio de Janeiro). Em outra unidade, professores para realizarem *workshop* em outros países. Então, dentro desta “circunferência” pode-se gerar vários produtos para a mobilidade discente, docente e de pesquisadores.

Em relação ao corpo discente, há um forte incentivo para mobilidade, a diretoria tem função de divulgação nacional e um calendário de palestras sobre as possibilidades de programas no exterior, contudo em função da maior demanda do que oferta, há uma seleção. O aluno tem que ter coeficiente de rendimento alto e concorre nacionalmente entre todas as unidades. Um dos critérios é não ter dependências. Para algumas localidades há exigência de domínio do espanhol ou inglês. Uma nova modalidade que está crescendo atualmente é mobilidade para fazer estágio.

A divulgação das possibilidades de internacionalização e estratégica foram feitas de forma escalonada aos níveis hierárquicos no ano de 2008. A estratégia foi

levada ao conhecimento da diretoria executiva composta por 12 membros. Posteriormente ao conselho deliberativo e depois apresentada a assembleia geral composta por aproximadamente 34 membros, composto por pessoas convidadas de escolha e não remunerados, publicitários, executivos de marketing, empresários e executivos de empresas.

A partir da divulgação da estratégia, para estes níveis hierárquicos, foram feitas divulgação de forma incipiente ao corpo discente. Começou-se a espalhar pela escola através de contatos pessoais, não ocorrendo nenhum um comunicado formal. Foram realizadas apresentações periódicas no auditório da Escola.

A estrutura organizacional da ESPM separa, claramente, o que é a mantenedora e o que são as unidades. A ESPM criou quatro vice-presidências: corporativa, administrativa e financeira, acadêmica e de operações. É dentro da vice-presidência corporativa que se encontra uma equipe de comunicação responsável pelas comunicações institucionais. Com a posse da nova Diretoria no final de 2011, pode-se depreender que é o primeiro semestre praticamente que a diretoria está funcionando.

Há duas áreas de marketing, uma de marketing institucional e marketing da unidade. Como há campus em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Brasília, a comunicação pode vir de várias formas em relação a internacionalização. Uma das formas é vir através da vice-presidência corporativa.

Outra forma de comunicação está mudando de uma fase embrionária para ser mais agressiva, através da elaboração de folders institucionais e de uma página internacional no site da ESPM, com 03 (três) idiomas, inglês, francês e espanhol e uma página Internacional denominada Education Program, onde todas as informações de caráter internacional são direcionadas a esta página, tratando-se de informações institucionais.

Como há um departamento de marketing em cada unidade, o diretor do escritório deu o seguinte exemplo para elucidar a forma de comunicação na escola:

[...]. por exemplo um Programa de dupla titulação. Quem faz o acordo de cooperação, desenha o programa, é a minha diretoria, mas chega na hora da divulgação e apresentação quem faz é a unidade. Hoje por exemplo nos estamos tendo no site uma reformulação uma pagina realmente internacional. A gente usa o blackboard³², que tem varias pastas onde o aluno tem todas as informações possíveis, sobre mobilidade estudantil, seja de curta duração, longa duração ou dupla certificação.

A diretoria de internacionalização produz um relatório que especifica basicamente: o número de alunos da ESPM que vão a cada semestre para as diversas universidades e número de estudante do exterior que vem a ESPM. Para dar uma noção dos números da mobilidade o diretor deu as seguintes informações:

[...] nos temos um acordo com pessoal de Portugal com Universidade de Coimbra mas eles não vem muito. Vem muitos alunos para o Rio de Janeiro, nos recebemos 07 ou 08 alunos que nos procuraram espontaneamente da Alemanha, Suécia, França. Houve um momento que vieram em um semestre 06 (seis) alunos que vieram para fazer um semestre aqui em São Paulo, isto foi sensacional estava começando a pegar.

Há metas quantitativas de internacionalização que são revistas, anualmente; meta de alunos que podem intercambiar e meta de alunos que a escola pode receber. As metas são definidas através de contratos de gestão como explica o diretor do escritório internacional:

³² *Blackboard* é um Sistema de Gestão da Aprendizagem, utilizado no processo educacional, desenvolvido pela Blackboard Inc, em 1997. Disponível em: <http://blackboard.grupoa.com.br/sobre/sobre-a-bb>. Acesso em 03 out. 2012.

[...] nós temos um contrato de gestão. Por exemplo eu tenho um contrato de gestão com a vice presidência e a vice presidência tem um contrato de gestão com a presidência e as unidades tem um contrato de gestão com a vice presidência acadêmica, então minha diretoria fica dentro da vice presidência acadêmica então os meus indicadores são os indicadores da vice presidência acadêmica. A gente nota assim que existe número de intercambistas, números de missões, existem algumas metas. No caso de mobilidade para fora nos estamos em maio e nos já cumprimos. Do ano passado para cá nós crescemos em 35% o envio de estudantes para o mundo.

8.3.2 Estrutura Organizacional

Cumprida a etapa inicial de abordagem sobre estratégias relacionadas ao processo de internacionalização, destacam-se a partir deste item os aspectos de caráter tático e operacional dentro da ESPM. Um dos pontos principais é descrever quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização da IES e quais são as estruturas que apoiam o processo, bem como as formas de apoio ao estudante para sua mobilidade.

A estrutura organizacional, para atender ao processo de internacionalização na ESPM, só passou a ser efetivamente montada a partir do ano de 2012. No início das atividades da área em 2008 trabalhavam apenas o Sr. Ivan Pinto auxiliado pelo Sr. Sergio Pio e 04 auxiliares, pois houve o falecimento do então presidente professor Luiz Celso de Piratininga assumindo no seu lugar em 2009, José Roberto Whitaker Penteado, que não priorizou de forma imediata a área.

Atualmente, existe uma nova estrutura consolidada na escola composta pela presidência e 04 (quatro) vice-presidências. Uma dela é a vice presidência acadêmica e dentro da vice presidência acadêmica existe a diretoria de internacionalização. Nesta diretoria há um assessor de internacionalização e uma equipe de internacionalização. Em São Paulo existe um departamento de intercâmbio de caráter nacional.

Em outras unidades, existe o que a escola denomina como ponto focal e o atual assessor de internacionalização assim complementa as informações sobre a estrutura e as áreas de apoio:

[...] há uma pessoa responsável no Sul, em Porto Alegre, e uma pessoa responsável na parte de pós-graduação em São Paulo, sendo que a estrutura de São Paulo é a mais robusta porque age nacionalmente. Existe um orçamento e existe uma transversalidade. O jurídico cuida dos contratos, o acadêmico é representado pelos coordenadores de curso e a secretaria que cuida das inscrições, matrículas, estágios etc., se for estágio internacional isto se integra. Existem muitos stakeholders³³.

A área de internacionalização da ESPM vem se solidificando, ao longo do tempo, do início com dois gestores a uma estrutura definida vinculada a vice-presidência acadêmica a partir de janeiro de 2012. Há também o envolvimento dos 05 (cinco) coordenadores dos cursos de graduação e dos coordenadores dos dois mestrados. Nas unidades há responsáveis e pessoas cuidando dos problemas burocráticos, além de incentivar os professores para conseguirem parceria de pesquisa e partir destes trabalhos eventualmente nascer parcerias de intercâmbio. Assim resume o Diretor de Intercâmbio:

[...] ela vai do topo da pirâmide até embaixo. Ela é transversal. Este é o grande desafio porque o papel de quem cuida de quem está aqui no topo da pirâmide ele tem quase que o papel político de fazer com que estas coisas aconteçam e que elas se falem e conversem entre si.

O departamento de intercâmbio é o responsável pelo apoio ao aluno com várias ações. Envia e recebe os alunos cuidando e organizando as informações

³³ *STAKEHOLDERS*: em português, parte interessada ou interveniente.

basicamente de caráter acadêmico. Há uma equipe de recepção de alunos quando chegam ao Brasil que vai receber pessoal que chega de outro país. Não há apoio para acomodação de demais aspectos além dos relacionados ao acadêmico.

8.3.3 Formas de Mobilidade

A possibilidade de mobilidade internacional é o maior atrativo para estudantes. Neste item, pretende-se destacar as formas existentes, atualmente, na ESPM estágio atual, atividades inclusas, programas de módulos internacionais e parcerias, sempre que possível dando dados numéricos da instituição.

As formas de mobilidade internacional existentes atualmente na ESPM estão relacionadas à mobilidade discente (denominadas como “*exchange/troca*”, “*visiting/visitante*” ou “*independente student/estudante independente*”, que serão abordadas, mais detalhadamente, nos próximos parágrafos.

No caso de mobilidade docente um exemplo característico na ESPM são as missões internacionais, realizadas na China nos anos de 2007 e 2010 e a próxima prevista para janeiro de 2013, na Índia. Trata-se de uma atividade acadêmica, cultural e profissional que a ESPM organiza, visando o melhor custo benefício ao grupo, através de palestras e outras atividades no país de destino. Existe patrocínio, contudo, grande parte do financiamento é feita pelo professor.

No caso de mobilidade estudantil, o mais utilizado é a forma denominada de “*Exchange/troca*”, assim detalhada pelo Diretor de Internacionalização da ESPM:

[...] no caso de *exchange* existe uma parceria entre universidades em troca de bolsas, como por exemplo a Universidad del Pacifico (Chile) que oferece 06 (seis) bolsas e nós oferecemos 06 (seis) bolsas. Tem ideia de equilíbrio, por isso chama-se Exchange, mas sem comprometimento com créditos, por que curso da ESPM não é por crédito é por serie. O estudante não pode se formar em menos de 08 semestres. Assim ele tem uma bolsa, ele vai continuar pagando aqui,

quando ele voltar vai gerar o 9º semestre e ele não paga. Isto é Exchange.

Em relação à forma denominada “visiting”, o aluno faz trancamento da matrícula e não paga nenhuma valor a ESPM, pagando somente no destino.

Além destas tradicionais formas de mobilidade discentes, outras formas de internacionalização ocorrem através de *workshops*, seminários e professores visitantes. A internacionalização também se faz presente na forma da edição de uma revista, na área de jornalismo, que é escrita junto com a Columbia University.

A escolha pelas parcerias tem a ver com o *DNA* da ESPM em marketing, comunicação e negócios e tem, também, uma visão da aprendizagem e foco no mercado. Este DNA e foco no mercado são alguns dos princípios que norteia a escolha das parcerias.

Não existem programas de exclusividade entre instituições e existe um comitê que tem alguns critérios adicionais, além do foco, acima descrito, de avaliar o país e creditações e reconhecimento internacional dos parceiros.

8.3.3.1 Dados Numéricos da Mobilidade

Na ESPM, não foi possível obter dados oficiais da mobilidade, informalmente, obteve-se dados de que no ano de 2011 vieram para o Brasil, mais precisamente na unidade do Rio de Janeiro, aproximadamente 120 (cento e vinte) alunos para cursos na graduação a maioria portugueses, e 70 (setenta) foram da pós-graduação.

Outra forma de intercâmbio se deu através de cursos de curta duração, aproximadamente duas semanas que a escola recebeu em março de 2011, entre 20 e 25 alunos do Canadá, mandou-se o mesmo número de alunos para o Canadá para cursos de curta duração sem especificação de datas.

No tocante à mobilidade docente, também não há registros. Destaca-se parceria com Universidade de Miami com a ida de professores para dar aula, não sendo uma prática usual da IES.

Embora não haja números oficiais da internacionalização, o professor Sergio Pio destaca que a internacionalização é um processo de confiança que se ganha com o tempo e complementa:

[...] você não vai bater na porta e ganhar um título de dupla titulação, por exemplo, no caso de Nebrija na Espanha, nós temos uma década de relacionamento. A internacionalização se dá através de passos. Mobilidade curta, depois longa, depois uma troca de professores, palestras, escrever artigos juntos, e vai amadurecendo até chegar a uma dupla titulação.

8.3.4 Principais Programas de Mobilidade e Validação de Créditos

Neste tópico, se pretende abordar quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados, evidenciando características como a validação dos créditos para os estudantes e como se dá o pagamento das mensalidades no período do intercâmbio.

O principal programa de mobilidade se dá na graduação em duas formas: curta duração e longa duração, tendo mais alunos no programa de longa duração que é de seis meses.

A escolha das disciplinas a serem cursadas varia de instituição para instituição parceira, porém, de forma simplificada, pode-se tomar como parâmetro a forma realizada com a Universidade de Coimbra que é uma das principais escolhas dos alunos. A Universidade de Coimbra envia uma lista de disciplinas das quais o aluno faz sua escolha e ESPM referenda se o aluno pode ou não cursar aquela disciplina.

A equivalência automática de créditos só é realizada em programas de dupla titulação, pois os cursos na ESPM são semestrais e não seriados, ou seja não são por crédito. O Diretor de Internacionalização explica, em detalhes, como se dá este processo:

[...] quando o aluno ingressa na ESPM “compra” um pacote de 08 (oito) semestres. Ele pode até conseguir uma ou outra disciplina para equivalência e diminuir seu peso de disciplinas no semestre ao voltar, mas a gente orienta que se ele não está em dupla titulação para que diversifique seu currículo, busque outras disciplinas para enriquecer seu currículo. O aluno tem no mínimo 08 semestres e máximo 14 semestres.

Os cursos de Relações internacionais e Administração têm programas de dupla titulação com Universidades da Europa e ocorrem da seguinte forma, como explica o Diretor de Internacionalização:

[...] de acordo com o Tratado de Bologna tem que ficar um ano na Europa e neste ano faz 78 créditos presencias e 120 créditos são para o trabalho de conclusão de curso e estágio que eles reconhecem ter feito aqui no Brasil. O aluno recebe dois diplomas um valido em 27 países da Europa e um Brasileiro. Então no caso de Nebrija (Espanha), por exemplo, que está de acordo com tratado de Bologna, um curso europeu tem 240 créditos. Eles reconhecem 120 da nossa e o aluno tem que fazer 120 créditos lá.

O Diretor de internacionalização da ESPM, para fazer um comparativo entre a metodologia, formas de ensino e contagem de carga horária, no Brasil e na Europa fez as seguintes observações:

[...] a conta do Tratado de Bologna é muito interessante porque ele leva em consideração as teorias e as práticas. No Brasil quando você olha um programa um plano de ensino um histórico está tudo lá como atividade de sala de aula. Agora se a gente olhar com clareza cada programa da ESPM que é muito focada em aprendizagem e o aluno é o grande ator deste processo, chega a ter 04 (quatro) a 05 (cinco) tipos de avaliações, muitas delas focadas em trabalhos fora da sala de aula, isto além das atividades complementares. Nós temos 08 créditos de atividades complementares, que pode ser totalizado em 120 horas se comparado com o Tratado de Bologna ou seja 8 créditos multiplicado por 15 horas por cada crédito.

E complementa:

[...] outra coisa o Tratado de Bologna leva em consideração se eu tenho uma quantidade de horas teóricas, eu tenho o equivalente a atividades práticas e estudar é uma coisa prática. O Brasil não leva em consideração isso. Então quando você analisa o que nós fazemos, temos muito mais créditos que o Tratado de Bologna.

Para concluir seu raciocínio, detalhou a questão da equivalência da carga horária docente no Brasil e créditos correspondentes da seguinte forma:

[...] no Brasil cada crédito corresponde a 15 horas aula – relógio (60 minutos) e há uma discussão jurídica e trabalhista em relação a isso, porque nossas horas no Brasil correspondem há 50 minutos. Então quando eu falo que eu tenho 04 créditos, eu tenho que informar de duas maneiras. Eu tenho que informar 04 créditos quando falo em 50 minutos e 04 créditos quando fala em 60 minutos. Então quando se fala em 04 créditos de 50 minutos, aqui são 18 horas aula de 50 minutos.

Não houve registros na ESPM de atualizações curriculares ou metodologias de ensino ou inclusão de conteúdos internacionais, contudo são pioneiras na oferta

de disciplinas em inglês e espanhol, pois, na sua origem, o curso de Relações Internacionais nasceu internacionalizado com 50% das disciplinas em Inglês e Espanhol, conforme reforça o Diretor de Internacionalização:

[...] a adequação se deu ao contrário, porque a ESPM nunca trabalhou com único currículo, tem muitas ofertas, então a experiência que nos tivemos foi ao contrário, instituições internacionais aproximaram-se porque tínhamos conteúdos internacionais não que nós, buscamos conteúdos internacionais.

8.3.5 Relacionamento com Órgãos Públicos e Internacionais

No Brasil, a escola se relaciona com CAPES/CNPq em função do programa “Ciências sem fronteiras”, contudo não há informações precisas quanto ao número de alunos participando do programa.

Em relação aos organismos internacionais, há filiação, porém não acreditação a duas agências de acreditação internacional: **AACSB**³⁴ e **EFMD/EQUIS**³⁵. A meta da escola é, em 2012, tornar-se membro e, no prazo de 02 anos, obter a certificação, pois é um processo longo e caro, mas está no planejamento da escola. No Brasil o INSPER³⁶ e a FGV³⁷ possuem estas creditações.

³⁴ **AACSB** International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. A principal associação certificadora de escolas de negócios no mundo

³⁵ **EFMD/EQUIS** – European Foundation for Management Development/European Quality Improvement System – com sede em Bruxelas, Bélgica, essa agência credencia unicamente instituições de ensino de administração que tenham como foco a internacionalização das suas atividades. Disponível em: <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis>. Acesso em: 10 mai. 2012.

³⁶ **INSPER**: Instituto de ensino e pesquisa: *É uma instituição de ensino e pesquisa sem fins lucrativos que reverte todo o resultado operacional para a realização de sua missão*. Disponível em: www.insper.edu.br. Acesso em: 10 mai. 2012.

³⁷ **FGV**: Fundação Getúlio Vargas, instituição privada brasileira, sem fins lucrativos, fundada em 1944, que se dedica ao ensino e à pesquisa em ciências. Disponível em: www.fgv.br. Acesso em: 10 mai. 2012.

8.3.6 Dimensões da Internacionalização

Aproveitou-se a experiência internacional do Sr. Sergio Pio que, quando entrevistado, tratou das dimensões de internacionalização e dos níveis que estão as instituições brasileiras. Embora não seja foco desse tese, resolveu-se transcrever alguns tópicos da pesquisa por tratar-se do tema de forma importante e diferenciada. O diretor assim tratou das dimensões de internacionalização:

[...] há 05 (cinco) dimensões da internacionalização: do curso, do corpo docente, do corpo discente, de pesquisadores e a internacionalização por ter um campi avançado em outro país, na atual conjuntura e nas regras jurídicas que a ESPM está inserida não há esta possibilidade pois uma associação sem fins lucrativos, tem isenção fiscal e por isso não pode enviar.

E sobre os níveis de internacionalização comparativo entre instituições de ensino, assim se posicionou:

[...] uma característica das instituições brasileiras é que o corpo discente seja mais internacionalizado do que o corpo docente e que também a mobilidade não é só um projeto institucional, mas ele envolve o poder aquisitivo dos estudantes porque a mobilidade não é uma mobilidade total. Algumas instituições se colocam internacionais, mas, quando se compara percentualmente o número absoluto de alunos com o percentual de mobilidade, há muitas instituições que são mais internacionais do que aquelas que dizem que são, por causa do dinheiro. A mensalidade determina o público alvo. Por exemplo, a ESPM a mensalidade é R\$ 2.500,00, portanto ela já atrai um aluno internacional.

E conclui seu raciocínio com algumas reflexões importantes a respeito da internacionalização efetiva dentro das Instituições:

[...] grande parte das instituições na sua estrutura de recursos humanos, não está internacionalizada. Vê-se isso pelo grau de domínio de idiomas, até as ideias de metas de se tornar internacional pelo glamour que a área internacional tem as viagens o conhecimento de outras culturas etc.. como se fosse uma coisa muito longe e muito fácil, não é fácil, mas é possível. Então internacionalização não é aumentar o número de carimbos no passaporte. E outra coisa também, a internacionalização pode ser em casa, você pode tornar uma instituição internacional sem tirar os alunos da sala de aula, você pode ter um contato internacional, um professor visitante, Conferências a distancia, então há vários caminhos para a gente ter a internacionalização.

Todos os elementos ligados à estratégia, ensino, pesquisa, qualidade e mobilidade característicos desta instituição de ensino serão analisados, comparativamente, no capítulo 09 desta tese, que trata da análise e discussão dos casos apresentados.

Destaca-se, no caso da ESPM, que faz parte de seu projeto nos próximos anos, consolidar e ampliar quatro pontos principais de desenvolvimento: Sustentabilidade e Responsabilidade Social, Inovação, Geração de Conhecimento e Internacionalização.

9 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9.1 Identificação das estratégias expressas pelo Dirigente da IES e pelo escritório internacional

O objetivo deste item é identificar principalmente os pontos da estratégia das IES pesquisadas e, ao mesmo tempo, avaliar se a estratégia emanada pelo principal dirigente ou pelos órgãos diretivos está alinhada no seu entendimento pelo escritório internacional. Aproveitou-se as entrevistas para levantar outras informações importantes sobre a divulgação interna das atividades de internacionalização, incentivos aos docentes e se há metas estabelecidas para a internacionalização em cada IES.

Nos quadros 11,12, 13 e 14, apresenta-se um resumo dos principais pontos acima descritos da Universidade Anhembí Morumbi, Mackenzie, PUC e ESPM, respectivamente. Ao final de cada quadro, aborda-se uma análise específica de cada instituição.

Quadro 11
Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional
– ANHEMBI MORUMBI

PERGUNTAS	DIRIGENTE	ESCRITÓRIO
Existe uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição?	Sim. Um dos pilares da Instituição: Internacionalização. Ser percebida pelos alunos como uma IES que oferece internacionalização. Está no posicionamento.	Sim. Ter um escritório internacional próprio interno, não terceirizado. Estratégia alinhada a macro estratégia da Rede Laureate de formação de uma rede internacional de universidades a partir da aquisição de universidades bem administradas e referencias em seus mercados.
Quais são os pontos principais desta estratégia?	Pontos estão vinculados aos pilares de posicionamento da IES: Criatividade e Inovação, qualidade acadêmica e Internacionalidade.	Criação de um site próprio para divulgação e programas específicos para graduação e pós-graduação de acordo com perfil do aluno.
De que maneira a IES toma conhecimento da mesma?	Por divulgação Institucional e pelo Escritório Internacional que está vinculado a área de Marketing.	Site, Material impresso, reuniões com diversos níveis hierárquicos da IES. Comunicação visual dentro do campus. Atualmente institucional. Pilar da IES.
Os professores são incentivados a atividades de internacionalização?	Não é objetivo do Escritório até o momento abrir frente de pesquisa para o corpo docente. Está em análise no Escritório esta possibilidade. Entende-se que pesquisa é atividade precípua do docente que deve buscar ampliá-las através de financiamento governamentais.	Pesquisas são incipientes. Está no inicio tratativas com outras IES da rede sobre temas que possam ser de interesse de pesquisas conjuntas. Destaque para processo de contratação de docente com perfil para internacionalização e curso de treinamento específico para professores. (webnar)
Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?	Sim. Há metas numéricas de envio e recebimento de alunos. Em fase inicial de implantação de um P&L na área para equilibrar financeiramente esta equação de envio e recebimento.	Como todos os setores da IES, o escritório internacional também possui metas numéricas que garantem o crescimento do negócio. Estas metas são definidas institucionalmente e alinhadas com a holding no Brasil.

Fonte: Elaboração do autor

Identificou-se que o dirigente e o responsável pelo escritório estão alinhados, entendendo que a estratégia principal é a Instituição ser percebida pelo aluno como uma instituição que oferece oportunidades de internacionalização. Por parte do Escritório esta estratégia emana da própria Rede Laureate que é a formação de uma rede internacional de universidades a partir da aquisição de universidades bem administradas e referencias em seus mercados. O principal dirigente foi contratado na instituição no início deste ano e realizou a entrevista para esta tese no mês de março, portanto ainda com pouco tempo para determinar um desdobramento de estratégia para internacionalização.

Pode-se depreender, contudo, que o dirigente tem projetos próprios a serem efetivados na medida em que informou que deseja melhorar e fortalecer o posicionamento da internacionalização fazendo uma pesquisa com alunos para saber como eles podem melhor aproveitar esta oportunidade, uma vez que, uma característica do processo, dado por indicadores internos é que há grande interesse por intercâmbio no ingresso do aluno, mas realiza-se pouco comparado ao interesse inicial, provavelmente em virtude de questões financeiras.

Por tratar-se de empresa com finalidade lucrativa, há metas definidas para mobilidade discente, porém, o principal dirigente entende que mais do que aumentar a quantidade de alunos em mobilidade é necessário equilibrar equação financeira entre os alunos que vão para o exterior e os alunos que a Instituição recebe.

Quadro 12
Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional
– Universidade Presbiteriana Mackenzie

PERGUNTAS	DIRIGENTE	ESCRITÓRIO
Existe uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição?	Sim. Está no planejamento estratégico como uma das metas de internacionalização, está no projeto acadêmico denominado visão 150, aprovado pela Mantenedora.	Sim. Está dentro do planejamento estratégico “visão 150”. Ponto principal é reforçar a penetração internacional dos professores em programas internacionais através de troca de professores.
Quais os pontos principais desta estratégia	Reestruturação do setor de cooperação internacional, levantamento dos convênios de cooperação e busca por novas parcerias.	Reestruturação do setor de cooperação internacional, levantamento dos convênios de cooperação e busca por novas parcerias.
De que maneira a IES toma conhecimento da mesma?	Pelo Reitor em assembleias gerais e reuniões com os diretores. Material do site e professor internacional.	Pelo professor internacional.
Os professores são incentivados a atividades de internacionalização?	Ainda a ser implantado segundo semestre de 2012: manutenção do salário no período do doutorado (03 a 04 meses) e uma bolsa de custeio. Para aluno de pós é enviar aluno para doutorado sanduiche.	Na graduação é o estímulo do professor internacional e para pós-graduação o MackPesquisa.
Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?	Não há meta quantitativa. Meta é ter internacionalização em todos os cursos de graduação e pós-graduação nos próximos 10 anos.	Não respondido

Fonte: Elaboração do autor

Identificou-se que no caso do Mackenzie o entendimento da estratégica está muito bem alinhado entre os dirigentes, pois ambos indicam o documento **Visão 150** como referencial para o desempenho de suas atividades. Este documento elaborado no ano de 2010 elencou um conjunto de 12 (doze) diretrizes a serem alcançadas até o ano de 2020, dentre as quais estabelece como uma delas “**ampliar em quantidade e qualidade a inserção internacional da IES**”.

Também é importante citar a prioridade dada pela principal dirigente em relação a internacionalização uma vez que em suas próprias palavras informou que reestruturou o escritório internacional, contemplando-o com numero e qualificação de pessoas adequado para trabalhar na área.

Outra ação importante foi o levantamento de todos os convênios existentes para dinamizar os ativos e reativar os inativos. A busca por novas parcerias também foi efetivada.

Uma iniciativa importante também que merece destaque é a implantação prevista para o segundo semestre deste ano de uma bolsa auxílio para professores dos programas de pós-graduação que desejam fazer pós doutorado fora do país. A iniciativa prevê a manutenção do salário no período de estudo (limitado a 03 a 04 meses) e uma bolsa de custeio.

Sobre metas, o principal dirigente informou não haver metas quantitativas de mobilidade e sim qualitativas de ter em todos os programas de graduação e pós-graduação atividades de internacionalização.

Quadro 13
Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional PUC/SP

PERGUNTAS	DIRIGENTE	ESCRITÓRIO
Existe uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição?	Sim. Estratégia está delegada ao Escritório Internacional.	Sim. A estratégia existe e está no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da PUC, no plano de gestão, no plano de metas da universidade já há muitos anos.
Quais os principais pontos desta estratégia?	Não respondido.	Implantação de política de internacionalização dos cursos de graduação. Não observou-se no PDI outras metas de internacionalização na pesquisa ou extensão.
De que maneira a IES toma conhecimento da mesma?	Feitas pelo DCI – Departamento de Comunicação Institucional que possui um jornal e também se realiza divulgações pelo site da Universidade e por cartazes.	Especificamente sobre mobilidade são divulgadas aos alunos em apresentações na semana de calouros, nas semanas de cursos, em um evento denominado “portas abertas”, destinado a calouros e para estudante de ensino médio onde são mostrados as possibilidades dos programas internacionais da PUC-SP além de informações no site por blogs e redes sociais como: facebook, twiter.
Os professores são incentivados a atividades de internacionalização?	Não respondido.	Entende-se que os professores por estarem no nível de pesquisa e nos programas de pós-graduação não é necessário estimular, pois é parte inerente da atividade, contudo é necessário apoiar e encontrar os mecanismos que facilitam e apoiam ainda que também boa parte deles já sabem o caminho o desafio é trazê-los dentro de uma dimensão mais institucional.
Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?	Delegado a Assessoria de Assuntos Internacionais	Não há metas quantitativas em relação a internacionalização. Existem metas qualitativas como, por exemplo, fazer parcerias com a Ásia. Para a assessora internacional a grande meta é ter experiências acadêmicas com a China.

Fonte: Elaboração do autor

Não se conseguiu identificar de forma explícita, tanto para o principal dirigente quanto para a responsável pelo escritório internacional qual é a estratégia que norteia as ações de internacionalização da PUC. Interpretamos após entrevista com o Magnífico Reitor que há um grande interesse de Universidades do exterior para fazer convênios com a PUC/SP e a reitoria é a primeira a ser contatada, faz a análise de oportunidade do que se pode oferecer e o que se pode receber na parceria posteriormente delegando ao escritório internacional a operacionalização das mesmas.

Não se pode, portanto, concluir neste caso que há um alinhamento na estratégia entre os dirigentes.

Em entrevista com a responsável pelo Escritório Internacional, constamos que a PUC/SP possui um grande leque de atividades de internacionalização, estranhou-se a ausência de posicionamento de forma explícita em relação a estratégia da IES. O escritório informou que está explícita no Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, e conforme se averiguou, só existe um ponto de estratégia que é de implantação de política de internacionalização nos programas de pós-graduação.

Pela falta de informação julga-se oportuno não tirar conclusões sobre este tópico na medida em que provavelmente este pesquisador não soube explorar corretamente os entrevistados. Reconhece-se que os demais pontos levantados na entrevista com a responsável pelo escritório foram de grande utilidade como será comprovado em tópicos específicos no decorrer deste capítulo.

Em relação aos incentivos ao corpo docente para participar de atividades de internacionalização a responsável pelo escritório entende que é uma das atividades inerentes da atuação do docente de pós-graduação, porém reconhece que este mesmo corpo docente precisa ser apoiado quando manifesta interesse por estas atividades.

Quanto à definição de meta, a PUC/SP estabelece metas qualitativas como, por exemplo, a meta de inserção internacional de fazer parcerias de cooperação com instituições da Ásia.

Quadro 14
Estratégias Expressas pelo Principal Dirigente e Pelo Responsável do Escritório Internacional –ESPM

PERGUNTAS	DIRIGENTE	ESCRITÓRIO
Existe uma estratégia definida para Internacionalização da Instituição?	Sim, contudo foi inserida no contexto da instituição em 2007 pelo presidente na ocasião denominando a internacionalização como um dos pilares da IES.	Sim. A mesma estratégia original iniciada em 2007. Porém acrescentou a revisão da estratégia inicia no ano de 2009 onde a internacionalização foi o 3o ponto mais importante no planejamento estratégico para o período 2011 a 2015 com 07 processos em destaque.
Quais os principais pontos desta estratégia?	No início, foi a criação de um setor exclusivo para cuidar da Internacionalização e buscar parcerias com instituições estrangeira de boa qualidade nas mesmas linhas de atuação da escola e filiação a associações americanas de certificação.	Revisão da estratégia de 2008 com foco em mobilidade discente, mobilidade docente e de pesquisadores, criação de missões internacionais, fortalecimento da marca no exterior, participação em eventos de internacionalização e missões de estudo.
De que maneira a IES toma conhecimento da mesma?	Divulga-se no grupo estratégico composto por conselheiros e diretores da escola. Os planos são divulgados para a diretoria executiva e aos responsável por implementar a estratégia não é algo que a gente torne publico. Tratou da estratégia e não das formas de divulgação das ações de internacionalização	Forma escalonada aos níveis hierárquicos no início destes trabalhos no ano de 2008, diretoria executiva, conselho deliberativo e assembleia geral. Posteriormente ao corpo discente do forma incipiente através de contatos pessoais, não ocorrendo nenhum um comunicado formal. Atualmente a divulgação é feita por duas áreas de marketing a institucional e a da unidade. Com folders, pagina institucional em três línguas no site da IES
Os professores são incentivados a atividades de internacionalização?	Não respondido solicitou para pegar informação no escritório internacional	Informações não obtidas.
Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional ?	Não trabalham com metas quantitativas.	Há metas quantitativas de internacionalização, que são revistas anualmente, meta de alunos que podem intercambiar e meta de alunos que a escola pode receber. As metas são definidas através de contratos de gestão como explica o diretor do escritório internacional.

Fonte: Elaboração do autor

Analisou-se pelas entrevistas realizadas que houve duas etapas de definição de estratégia dentro da ESPM para a internacionalização. A primeira idealizada no ano de 2008 teve poucas realizações internas tanto pelo falecimento do presidente à época Sr. Luiz Celso de Piratininga, que era apoiador do projeto, como também pela proposta inicial desta estratégia que era criar um setor interno para gerir esta atividade com foco em buscar parcerias com escolas de qualidade fora do país e buscar creditações em associações americanas.

Embora a internacionalização fosse um dos pilares da estratégia do então presidente, não havia um setor responsável, nem processos e nem estrutura. Os primeiros processos para internacionalização foram criados pelo então diretor do escritório internacional à época, entrevistado nesta tese, processos estes que sofreram um desaquecimento até a posse da nova presidência.

Ao analisar, portanto a primeira etapa pode-se afirmar que houve uma estratégia, porém descontinuada em função do falecimento de um presidente e posse outro no ano de 2009. As atividades do escritório internacional, deduz-se que não tiveram prioridade neste período de tempo.

Através de entrevista realizada com o novo diretor do Escritório Internacional que tomou posse no início deste ano, pode-se perceber que neste momento há uma estratégia definida para a internacionalização para os próximos anos, ancorada em 07 (sete) pilares, destacando a revisão da estratégia anterior e a mobilidade discente e docente dentre os principais pontos.

Embora não explicitada pelo atual presidente, depreende-se que há alinhamento da estratégia existente atualmente entre os dirigentes na medida em que surgiu a partir de sugestões de uma consultoria externa que mudou a estrutura organizacional da ESPM e propôs em sua análise a revisão da estratégia para internacionalização com objetivos claros a serem alcançados entre 2011 e 2015.

Por ser uma entidade sem fins lucrativos o presidente a ESPM informou que não tem metas quantitativas o que não foi endossado pelo dirigente do escritório internacional que informou existir na instituição contratos de gestão que preveem cumprimento de metas quantitativas para mobilidade discente.

9.2 Conceitos-Chave da Internacionalização dentro de cada IES

Partindo da premissa de que conceituar internacionalização do ensino superior não é uma tarefa simples e nem definitiva, pretende-se como objetivo desta seção elencar conceitos-chave que foram assumidos nesta tese para internacionalização do ensino superior, obtido através da pesquisa bibliográfica de vários autores descritos no capítulo 2 e com a contribuição de pontos inéditos deste autor.

A partir dos conceitos-chave buscou identificá-los e comprovar sua existência dentro do processo de Internacionalização em cada instituição de ensino pesquisada. Para melhor interpretação dos dados da pesquisa trata-se por liberalidade os conceitos chave como **elementos da internacionalização**.

9.2.1. Elemento: Estratégia de Internacionalização

Neste elemento assume-se que um processo de internacionalização só se tornará efetivo se a estratégia fizer parte do projeto institucional da IES, com ações transformadoras na estrutura da organização realizada de forma transversal, favorecendo a construção do conhecimento e pela adoção de uma gama de atividades.

Nas instituições pesquisadas identificamos a preocupação tanto dos dirigentes principais como dos responsáveis pelos escritórios internacionais de terem uma orientação estratégica para a internacionalização mesmo que não delineada formalmente. Houve unanimidade quanto a necessidade de todas terem no seu planejamento, estratégias claras para internacionalização o que evidencia a importância do tema na pauta do ensino superior brasileiro.

9.2.1.1 Universidade Anhembi Morumbi - UAM

A **UAM** quer ser percebida no mercado para os potenciais alunos como uma instituição que oferece a internacionalização através de uma rede de instituições de ensino (Rede Laureate) reforçado no seu slogan de uma universidade de “mentes e fronteiras abertas”, caracterizando as possibilidade de estudo além de fronteiras do país.

Evidencia-se nesta instituição a preocupação pelo processo na medida em que desde a assunção da Universidade Anhembi Morumbi no ano de 2005 pela Rede Laureate, uma das primeiras providências a serem tomadas foi a formalização de um escritório internacional que trabalha de forma integrada com os diversos departamentos da IES, depreendendo-se que a internacionalização é transversal a toda estrutura.

Há de se ressaltar, contudo, que a internacionalização nesta IES está concentrada prioritariamente em atividade de mobilidade discente como percebe-se pela comunicação visual existente dentro dos Campi. Os personagens entrevistados neste instituição admitiram que ainda é incipiente na estratégia da instituição ações de internacionalização que envolvam os professores tanto em mobilidade quanto em pesquisa.

9.2.1.2 Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

A característica da **Universidade Presbiteriana Mackenzie** é ter a internacionalização devidamente priorizada em um plano decenal de 2010 até 2020, denominado Visão 150, porém esta estratégia passou a se materializar somente a partir de março de 2011, com a posse e atual Magnífico Reitor.

Entendendo, quanto à importância do tema, o Reitor tomou as providências necessárias para a estruturação de um setor exclusivo para este fim, denominado COI, com quadro adequado e competente para geri-lo. Outras ações estratégicas

oriundas deste recente processo foi a ativação dos convênios existentes e dos inativos, participação em eventos internacionais visando o fortalecimento de contatos.

Uma iniciativa positiva e diferenciada entre as Universidades é a existência no Mackenzie do **professor representante internacional**, que é nomeado pelo Reitor, com mandato de dois anos e são os representantes do escritório internacional dentro de cada unidade universitária.

Louva-se também na instituição a existência de um fundo denominado **Mackpesquisa**, cujo objetivo é financiar pequenos projetos de pesquisa. Não se conseguiu, contudo avaliar o real potencial de pesquisa existente na instituição com fomento deste fundo.

Também no Mackenzie a internacionalização neste momento está mais relacionada a atividades de mobilidade discente de alunos de graduação.

9.2.1.3 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP

Nas entrevistas realizadas junto ao Reitor e a responsável pelo escritório internacional não se conseguiu obter evidências que há uma estratégia efetivamente delineada para a IES, embora esteja evidente a existência de uma estrutura efetivamente montada para atendimento dos processos de internacionalização, mas sem uma estratégia definida para tanto. O escritório internacional existente na PUC/SP é o mais longo das IES pesquisada, criado em meados dos anos 90 e mantém o mesmo desenho até hoje e é responsável por executar as deliberações do conselho universitário.

Reconhece-se que a PUC/SP é uma instituição muito respeitada pela sua qualidade acadêmica tanto no Brasil como fora do país inclusive pelo grande recebimento de propostas de parcerias como declararam tanto o Reitor com a responsável pelo escritório internacional.

Também na PUC a questão da internacionalização tem se verificado mais fortemente no item mobilidade discente na graduação.

9.2.1.4 Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

A internacionalização é tema recente dentro da história da instituição pois inseriu-se em seu contexto a partir do ano de 2008 e pode-se julgar que a estratégia da IES para este tema foi oscilante e descontinuada até 2011.

Na opinião de seu presidente a Instituição sempre teve internacionalização pelo perfil dos alunos que a frequentam e pela visita de professores internacionais em função da sua inserção no mercado.

Há uma estratégia para internacionalização bem delineada que está sob responsabilidade do novo dirigente do Escritório internacional, que assumiu a área no início deste ano. Área esta constituída formalmente dentro de uma nova estrutura organizacional proposta por uma consultoria externa. Portanto pode-se concluir que há uma estratégia formal, porém em fase inicial de execução, sem dados efetivos para avaliação. Contudo há uma consistência se analisamos o planejamento que se pretende executar, inclusive em função da qualificação para o cargo demonstrada na entrevista pelo atual diretor do escritório internacional.

Dentro da nova estratégia o ponto principal, como as demais instituições pesquisadas está mobilidade discente.

9.2.2 Elemento: Ensino, Pesquisa e Qualidade Acadêmica

Neste elemento, pretende-se verificar as contribuições da internacionalização na área de ensino, por exemplo, com atualização curricular decorrente do processo,

quer seja por obtenção de conteúdos diferenciados no país ou pela obtenção dos mesmos em programas de mobilidade ou dupla titulação.

No tocante a pesquisa pretende-se avaliar todas as iniciativas para apoiar o corpo docente no sentido da produção científica ou qualificação profissional oriunda de sua mobilidade ou pesquisa em cooperação internacional. Ambas as ações de ensino e pesquisa podem trazer aumento da qualidade acadêmica para as IES.

9.2.2.1 Universidade Anhembi Morumbi - UAM

No tocante ao ensino há um alinhamento curricular para permitir o melhor aproveitamento dos programas de mobilidade docente, para todos os cursos da instituição. Um exemplo de melhoria curricular para o ensino foi a adequação do programa de Hotelaria da Universidade adequado a uma das melhores instituições de ensino em Hotelaria do mundo com sede em Glion na Suíça.

Outro exemplo é a inserção de aulas em inglês em alguns cursos da Instituição e possibilidade de aprimoramento da língua inglesa através de cursos de extensão subsidiados.

Em relação a pesquisa ainda é incipiente a produção entre docentes da Rede. Destaca-se, contudo, projeto em estágio inicial com tratativas com universidades da rede visando colocar em contato, docentes que tenham temas comuns para pesquisa conjunta. Não há registros na instituição do estágio deste projeto e das pesquisas realizadas.

A qualidade docente é aprimorada por programas de treinamento docente realizado para toda a Rede Laureate, que trazem atualização e capacitação para ensino a distância, didática e metodologias de ensino.

A internacionalização em nível de ensino ocorre na UAM, mais na forma de mobilidade de seu corpo docente em programas semestrais ou anuais, com compartilhamento de conteúdos de outras instituições. A pesquisa entre instituições

da rede é pequena e o aprimoramento internacional se dá através de programas de treinamento comuns a todos os professores de rede, em idioma local e também de eventuais participações como professores visitantes em outras unidades de rede.

9.2.2.2 Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

Em relação à questão do ensino, os alunos do Mackenzie que fazem intercâmbio, interagem com os coordenadores de seus cursos sugerindo alterações no projeto pedagógico com novos conteúdos e atividades complementares. Também em relação aos currículos em 2011 o conselho universitário da instituição aprovou a inclusão de nove disciplinas em inglês a serem ofertadas em caráter eletivo. Sendo disciplina em inglês pode atender a alunos brasileiros ou estrangeiros.

Comprovou-se a internacionalização na pesquisa na medida em que há pesquisas conjuntas nos programas de mestrado e doutorado através de parcerias realizadas com universidade autônoma de Barcelona e Politécnica de Milão além da Universidade de Singapura.

Acresce-se como diferencial qualitativo a existência do fundo de pesquisa denominado Mackpesquisa.

9.2.2.3 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Em relação ao ensino a PUC/SP passou a oferecer no ano passado disciplinas regulares optativas em língua inglesa nos seus cursos da faculdade de direito, economia, administração e relações internacionais. Não verificou outros tipos de atividades relacionadas ao ensino.

Na área de pesquisas é um dos pontos fortes da PUC/SP através da realização de cooperação em projetos de pesquisa, sendo nas palavras da

responsável pelo Escritório Internacional, a 11ª universidade brasileira em participação em programas europeus.

9.2.2.4 Escola Superior De Propaganda E Marketing - ESPM

Em função do recente processo de implantação de um escritório de internacionalização, não se observaram atividades relacionadas ao ensino e pesquisa dentro da ESPM que possam ser destacadas.

9.2.3 Elemento: Mobilidade Acadêmica

É uma das principais atividades da internacionalização. Todas as instituições pesquisadas tem maior foco na mobilidade discente, porém esta é uma atividade na forma **individual** de internacionalização como definiu Altbach e Knight (2007).

Nesse tópico elencaremos as principais formas de mobilidade em cada instituição, destacando algumas características desta atividade em cada uma delas.

9.2.3.1 Universidade Anhembi Morumbi – UAM

A mobilidade internacional se realiza de forma presencial principalmente através da participação de alunos de graduação em programas com período semestral. Há também mobilidade em programas de dupla titulação com um ano de duração, extensão na graduação e módulos internacionais na pós-graduação.

No intercâmbio semestral o aluno através de uma harmonização de matrizes curriculares com o curso no país de destino, pode convalidar a totalidade das disciplinas cursadas. Em função dos alunos integrarem uma Rede internacional de

ensino os pagamentos podem ocorrer de duas formas: A primeira o aluno continua pagando para a Anhembi os mesmos valores do seu curso de graduação no Brasil, durante o período que está no exterior. É de responsabilidade de a Anhembi efetuar o pagamento a outra instituição da rede dos valores recebidos. A segunda o aluno efetua os pagamentos diretamente na Universidade estrangeira, com possíveis descontos em função de serem da mesma Rede de ensino.

O raciocínio é o mesmo para alunos de outros países que vem estudar na Anhembi Morumbi. Assim a mobilidade é praticamente assegurada para todos os alunos que estão matriculados em qualquer das Universidades integrantes da Rede.

A mobilidade docente tem característica de participação em congresso, apresentação de trabalho, palestras ou aula, sempre de caráter pontual e não como ação regular do corpo docente.

9.2.3.2 Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

A principal ocorrência de mobilidade no Mackenzie são os intercâmbios de alunos que vão ao exterior para programas anuais sem pagamentos de mensalidades, tanto no Mackenzie como na universidade conveniada. O aluno paga somente as matrículas de início de semestre para caracterizar que está em mobilidade internacional e ter vínculo formal com a IES. As outras formas são o recebimento de estudante internacional e mobilidade docente, porém não tão significativo em termos numéricos quanto a primeira forma.

A convalidação dos créditos se dá parcialmente num percentual de até 30% do total do conteúdo estudado. A característica no Mackenzie em relação a convalidação de créditos é justamente sugerir ao aluno que ele curse disciplinas diferentes de seu currículo no Brasil como forma de complementaridade de sua formação.

Destaca-se no âmbito da mobilidade discente a participação efetiva do Mackenzie no programa do Governo Federal “Ciências sem Fronteiras”, com o envio de aproximadamente 150 alunos nos dois primeiros lotes do programa.

9.2.3.3 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Há duas formas de mobilidade discente que podem ser realizadas com aproximadamente 100 (cem) parceiros conveniados, denominadas: Intercambio-out (envio de alunos) e intercambio-in (recebimento de alunos). Em ambos os casos há registro em sistema próprio da instituição matriculado como estudante internacional.

A principal ocorrência de mobilidade se dá nos programas de graduação com frequência semestral, neste período o aluno continua pagando normalmente a PUC/SP e não paga nada na instituição. Isto se tornou possível em função dos convênios realizados entre as partes.

A característica da PUC/SP, através de seu escritório internacional é que o plano de estudo realizado no exterior seja otimizado porém, fica a critério do aluno a opção de convalidação das disciplinas cursadas. Há alunos que preferem cursar no exterior, disciplinas diferentes de seu currículo, complementando sua formação e ao retornar cursa um semestre ou um ano adicionais para integralizar o curso.

Registra-se o crescimento da mobilidade discente em programas de dupla titulação e como diferencial a possibilidade de estágio internacional, com um regimento próprio para esta modalidade. Há também a mobilidade de alunos que vem do exterior, porém, sem registros expressivos.

Verificou-se também no âmbito da mobilidade discente a participação da PUC/SP no programa do Governo Federal “Ciências sem Fronteiras”, com as 45 (quarenta e cinco) bolsas aprovadas, porém fora de suas áreas prioritárias que são as humanidades.

A mobilidade docente é intensa e circunscrita aos programas de pós-graduação *strito sensu*. Não se conseguiu dados numéricos para mensurar esta mobilidade.

9.2.3.4 Escola Superior De Propaganda E Marketing - ESPM

As formas de mobilidade discente na ESPM são denominadas como *Exchange* (troca) *visiting* (visitante) ou *independent student* (estudante independente).

No caso de *Exchange* existe um acordo entre universidades parceiras com troca de um numero específico de alunos. Assim a ESPM manda o mesmo numero de alunos que recebe, porém sem validação dos créditos realizados no exterior. Ao retornar o aluno curso o ultimo ano. Quando não há bolsa o aluno continua pagando a ESPM.

No caso *visiting* o aluno faz a mobilidade trancando sua matricula na ESPM e paga suas mensalidades no destino.

A principal ocorrência de mobilidade se dá na graduação em programas semestrais sem aproveitamento de créditos que é realizado nos programas de dupla titulação. O escritório internacional orienta os alunos para cursarem disciplinas diferentes de seus currículos originais como forma de complementar sua formação acadêmica.

Em relação a modalidade *independent student* (estudante independente), não foi objeto de destaque dos entrevistados, deduzindo-se ser de pequena a ocorrência deste tipo de mobilidade.

Registra-se uma mobilidade docente, característica da ESPM que são denominadas missões internacionais realizadas a cada 03 (três) anos, sendo a primeira realizada em 2007 e posteriormente em 2010 na China e com previsão de nova missão em 2013 para a Índia.

Não obteve-se informações sobre a participação desta instituição no programa Ciências sem Fronteiras.

9.3 Atividades dos programas de Internacionalização

Nesta seção lista-se no quadro abaixo a relação de atividades de internacionalização citadas pelos entrevistados. Não buscou-se estabelecer qualquer tipo de análise comparativa em relação as atividades elencadas pelos autores ao longo desta tese. A listagem tem intuito de expor o que cada IES tem desenvolvido em termos de internacionalização, independente da sua dimensão dentro de cada Instituição.

A falta de inclusão, na listagem, não significa que sejam as únicas atividades da instituição e sim somente das atividades que foram comentadas pelos entrevistados.

Quadro 15
Atividades de Internacionalização

ANHEMBI	MACKENZIE	PUC	ESPM
Existência de Escritório Internacional	Existência de Escritório Internacional	Existência de Escritório Internacional	Existência de Escritório Internacional
Mobilidade Discente	Mobilidade Discente	Mobilidade Discente	Mobilidade Discente
Mobilidade Docente	Mobilidade Docente	Mobilidade Docente	Mobilidade Docente
Cursos de Extensão/programas de férias	Cursos de Extensão (bolsa Santander)	Cursos Internacionais	Cursos de Extensão
Professores Visitantes	Professores Visitantes	Professores Visitantes	Professores Visitantes
Alunos estrangeiros estudando mesma sala	Alunos estrangeiros estudando mesma sala. Graduação e pós-graduação		
Materiais Estrangeiros. Ex. estudos de caso			
Videoconferência	Sala de Teleconferência para bancas pós-graduação		
Grupos de pesquisa na rede	Participação em Redes de ensino. Para pesquisa	Pesquisa docente	
Programas de Dupla Titulação Graduação		Programas de Dupla Titulação: Graduação, Mestrado e Doutorado.	
Conferência, seminários e palestras em outro idioma.	Eventos Internacionais	Eventos Internacionais	Workshops, seminários, Conferências.
Aulas em inglês	Disciplinas em inglês	Disciplinas em inglês	Disciplinas em Inglês e espanhol.
Treinamento docente on-line			
Módulos Internacionais			
Aulas virtuais em outro idioma			
	Bolsa para Doutorado Sanduiche		
	Participação Programa Ciências Sem fronteiras	Participação Programa Ciências Sem fronteiras	
		Estágio Internacional	
		MBA conjunto	
		Mestrado/Doutorado com Marca PUC no exterior.	
			Revista Conjunta
			Filiação a Agencias americana de acreditação.

Fonte: Elaboração do autor com base nas pesquisas realizadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou, através de estudo de caso múltiplo, responder ao problema de pesquisa proposto na tese: **“Quais os conceitos e características que identificam o processo de internacionalização em Universidades Brasileiras?”**

Tratando-se de um conceito amplo, como conclusão, defende-se três dos principais elementos existentes no conceito proposto nesta tese para verificar a adoção dos mesmos dentro de cada IES pesquisada: **estratégia, ensino e pesquisa e mobilidade.**

A internacionalização deve fazer parte da estratégia institucional como uma das formas de atingir sua missão institucional, tendo uma estrutura organizacional adequada para este fim. O ensino e a pesquisa deve ser o foco de todas elas como forma de trazer ao aluno as competências necessárias para o exercício de suas atividades profissionais com conhecimento oriundos da pesquisa e cooperação internacional entre IES. A mobilidade é uma das atividades de se realizar a internacionalização e neste momento mais discutida.

Identificamos que entre as universidades pesquisadas, que o Mackenzie e a ESPM (atualmente) tem um estratégia definida para os próximos anos para internacionalização, ancorada em planejamentos estratégicos definidos por seus conselhos diretivos e tanto o principal dirigente quando o responsável pelo escritório internacional estão alinhados na estratégia.

Em relação à Universidade Anhembí Morumbi, há uma estratégia global definida pela Rede Laureate que é a principal acionista da Universidade, apoiada na formação de uma rede de Universidades ao redor do mundo que pode propiciar intercâmbio aos seus alunos. Não se verificou, no momento das entrevistas, que o principal dirigente e a responsável pelo escritório estivessem alinhados em relação a um plano estratégico a ser adotado ao longo do tempo na instituição, provavelmente em função no pouco tempo de casa do CEO.

Em relação a PUC/SP, analisou-se que há uma estratégia explícita no PDI da instituição, porém com descasamento do entendimento da estratégia para internacionalização entre o Reitor e a dirigente do escritório internacional. Nas declarações do Reitor a gestão da estratégia está delegada ao escritório internacional e o escritório internacional entende que a estratégia está no PDI da instituição.

Este descasamento em relação à estratégia, não desabona a instituição que tem entre todas as pesquisadas um maior nível de atividades de internacionalização.

Todas as instituições pesquisadas tiveram como **característica**, a criação e estruturação e um escritório internacional como condição básica para iniciar um processo de internacionalização, um dos pilares básicos para a existência da internacionalização destacado nos conceitos.

Outra **característica** do processo observada foi que, também em relação à estratégia, todas estão tentando, de forma pró-ativa, se adaptar a necessidades do mercado uma vez que a temática internacionalização e a criação de escritórios internacionais só começaram a fazer parte da estrutura destas IES recentemente. Na Anhembí a partir de 2005, na ESPM a partir de 2008, no Mackenzie a partir de 2011, exceto a PUC que tem um escritório nos moldes atuais desde meados de 1990.

Verificou-se que tanto os principais dirigentes quanto os responsáveis pelos escritórios de internacionais tem uma orientação clara para a internacionalização, mesmo que em alguns casos não explicitada formalmente. **Por este aspecto conclui-se que todas elas cumprem as premissas do elemento estratégia proposto nesta tese.**

Em relação ao ensino e pesquisa na Anhembí Morumbi, notou-se, como prioridade, que há uma adequação curricular visando à possibilidade da mobilidade discente, inclusão de disciplinas em inglês e também um curso de dupla titulação com conteúdos alinhados. Há uma série de outras atividades que podem contribuir para o ensino como cursos de extensão e o treinamento dado ao corpo docente. A

mesma prioridade não foi observada neste momento em relação aos aspectos da pesquisa.

No Mackenzie, observou-se alterações no tocante ao ensino pela inclusão de disciplinas em inglês em vários currículos e pela participação colaboração do corpo discente que faz mobilidade com sugestões a seus coordenadores de curso. De forma positiva analise-se a existência de pesquisas conjuntos nos programas de mestrados e doutorado além do fundo de pesquisa denominado Mackpesquisa.

Em relação à PUC/SP, o ponto forte está na realização de projetos de cooperação para pesquisa, evidenciado pelo grande demanda de instituições de outros países que desejam fazer acordos de cooperação com a instituição dado este explanado nas pesquisas tanto pelo Reitor como pelo principal dirigente da Instituição.

Em relação ao ensino, destaca-se a inclusão de disciplinas optativas em inglês em alguns cursos da instituição, o que se revela insuficiente pelo porte da Instituição. Porém não se pode ser categórico que não haja outras atividades voltadas ao ensino e atribui-se a limitação do pesquisador em explorar este tópico junto aos pesquisados.

Na ESPM, não se observou atualizações curriculares ou metodologias de ensino ou inclusão de conteúdos internacionais, contudo, a instituição é pioneira na oferta de disciplinas em inglês e espanhol inseridas desde a origem no curso de Relações internacionais. Também o curso de Relações Internacionais e de Administração tem dupla titulação com universidade da Europa dentro do tratado de Bologna.

No tocante ao aspecto da pesquisa nos seus programas, não se observou dados significativos que mereçam referencia, neste caso também se atribui a limitação do pesquisador em explorar este tópico junto aos pesquisados.

O que se evidenciou como **características** nas quatro instituições pesquisadas, é a inclusão de disciplinas em outro idioma como forma de caracterizar a internacionalização. Outra tendência é a dupla titulação Observou-se sim que a

forma do aluno das IES tomarem contato com novos conteúdos internacionalizados não é dentro da instituição e sim pelo mecanismo da mobilidade que fica restrito a um grupo pequeno de alunos.

Por este motivo, em relação ao ensino e pesquisa, questiona-se como está sendo tratada a missão tradicional dessas universidades principalmente no tocante a formação (ensino) e pesquisa, na medida em que se observa neste primeiro momento como **característica**, a preponderância na preocupação pela formação focado em habilidades e competências do estudante para sua formação profissional e menor foco na pesquisa.

Em um momento do ensino superior brasileiro experimenta um crescimento por demanda educacional, alerta-se para que este não seja o único modelo das IES, ou seja, atender a esta demanda latente por formação estudantil, tratando a educação como mercadoria e tirando o foco do ensino e da pesquisa das Universidades para pesquisas científicas.

Não descartamos a necessidade de o Brasil ter profissionais competitivos e preparados com formação holística, qualificados tecnicamente, para um ambiente globalizado e a internacionalização do ensino superior pode cumprir este papel. Mas a capacidade de inovação e de produzir novos conhecimentos vem necessariamente através da pesquisa. O sucesso de uma IES no processo de internacionalização pode estar no equilíbrio destas duas frentes.

A qualidade acadêmica a ser perseguida pelas IES trará um processo virtuoso, na medida em que propicia a atração de melhores estudantes aos seus campi, atração de pesquisadores estrangeiros renomados, atratividade para parcerias com universidade de prestígio entre outros benefícios.

Conclui-se que o ensino e a pesquisa em um processo de internacionalização traz capacitação para seus alunos e é fonte para desenvolvimento de novos conhecimentos e estas ações conjugados podem trazer desenvolvimento econômico e social ao país. Se adotada corretamente pode contribuir para construir ao longo do tempo uma imagem de prestígio entre seus pares sendo um diferencial competitivo de mercado.

Nas pesquisas realizadas, a **característica** que se verificou foi o foco inicial nas atividades de ensino relacionadas a programas de mobilidade discente.

A questão da possibilidade **mobilidade** é o principal tema nos processos de internacionalização, tanto que, como exposto anteriormente, tem sido o principal foco de atenção por parte das IES pesquisadas, que em síntese tem como **característica** nas 04 (quatro) instituições pesquisadas os programas de mobilidade discente de periodicidade semestral ou anual.

Relacionado à mobilidade, há possibilidade de convalidação dos créditos cursados fora do país. As IES pesquisadas divergem em relação a forma de validá-los. O Mackenzie e ESPM não validam os créditos estudados no exterior, porém a PUC/SP e UAM tem por critério o máximo aproveitamento do estudo realizado.

As formas de pagamento no momento da mobilidade, também são divergentes em cada instituição, podendo o pagamento ser mantido da instituição de origem, interrompido ou pagamento no destino.

Uma **característica** comum aferida, é que as 04 universidades pesquisadas ainda estão em **processo inicial de internacionalização**. As principais atividades de internacionalização ainda estão restritas a mobilidade discente com reduzido número de participantes dentro do contexto de cada IES. Significa que embora estejamos tratando de universidades para um perfil de alunos de padrão econômico maior, mesmo assim, este benéfico tem sido escolhido por poucos. Exceção se faz ao programa ciências sem fronteiras dos quais, Mackenzie e PUC/SP, tem participado com mais intensidade.

Percebeu-se que a mobilidade internacional nas 04 (quatro) universidades está concentrada nos programas de graduação em programas estritamente acadêmicos vinculados a seus cursos de graduação ou programas de extensão e com **tendência de crescimento** nesta modalidade em detrimento de poucas ações em programas de pesquisa docente

Sintetiza-se, após as pesquisas realizadas, para ocorrer internacionalização dentro de uma IES, o processo deve contemplar ações em todos os âmbitos de sua

atuação, como ensino, pesquisa e extensão. Acresce-se a estes pontos a necessidade de ocorrências na gestão administrativa que é uma estratégia emanada da direção. As IES podem a seu critério e por questões momentâneas, de mercado, de estratégia ou de estrutura interna ter alguns pontos prioritários, nunca se esquecendo de perceber que todos os demais pontos são importantes no processo.

Verificou-se, exatamente, esta **característica** nas IES estudadas, de forma estratégica ou não, a prioridade para todas elas é o foco na mobilidade discente. Porém a existência em todas elas de um escritório de internacionalização que têm diretrizes a cumprir e um rol de atividades que perpassam as diversas áreas (pesquisa e extensão) mesmo que ainda em estágio inicial, faz-nos concluir que todas as IES pesquisadas estão em um processo claro de internacionalização de seus processos, sendo realmente parte integrante de sua missão institucional.

Limitações da Pesquisa

A pesquisa realizada tem limitações, portanto seus resultados não podem ser generalizados. Por ser uma pesquisa exploratória contribui para o aprofundamento de estudos científicos e a internacionalização por ser um tema recente verificou-se a necessidade deste aprofundamento para contribuição de novas abordagens sobre o tema, sem intuito, portanto de torná-lo generalizado.

Pretende-se que a pesquisa possa servir como uma forma de reflexão aos processos de internacionalização que estão em andamento em outras instituições de ensino brasileiras.

Outro limitante da pesquisa foi a falta de dados números da mobilidade tanto discente como docente. Pretendia-se no início das entrevistas obter dados concretos de cada IES podendo assim dimensionar para o leitor a magnitude desta atividade, mesmo porque se comprovou neste primeiro estágio da internacionalização que todas elas têm grande foco na mobilidade discente. A falta destes dados impediu um comparativo adequado para este item.

Recomendações para futuros estudos

Esta pesquisa avaliou o processo de internacionalização através de entrevistas com o principal dirigente da instituição e o responsável pelo seu respectivo escritório internacional. Recomenda-se a realização de uma pesquisa com discentes de instituição de ensino que estão com o tema internacionalização na pauta atual de suas ações para verificar sob esta ótica a percepção dos resultados da internacionalização em suas respectivas IES.

Eventualmente a pesquisa pode conter temas relacionados às competências interculturais e internacionais que os estudantes pretendem adquirir e como podem ser incluídas nos currículos. Uma pesquisa que envolva as motivações dos atores da mobilidade que atualmente domina as estratégias de internacionalização das IES.

BIBLIOGRAFIA

ALTBACH, Philip G. *Why higher education is not a global commodity. The Chronicle of Higher Education*, USA, v.47, May, 2001.

_____; KNIGHT, Jane. 11 n. $\frac{3}{4}$ (fall/winter) p. 290-305, 2007.

_____. *Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. Tertiary Education and Management*. v. 10, n. 1, p. 3 – 25, 2004. Disponível em http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/pga/pdf/Globalization_2004.pdf . Acesso em: 11 ago. 2011.

BARBALHO, Maria Goretti Cabral. *A Internacionalização da Educação Superior: O papel da Universidade*. Disponível em: http://anpae.org.br/congressos_artigos/simposio_2007/295. Acesso em: 08 mar. 2011.

BARTELL, Marvin. *Internationalization of universities: A university culture-based framework*. Higher Education, Manitoba, Winnipeg, 2003.

BERNHEIM, Carlos Tünnermann; CHAUI, Marilena de Souza. *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior*. Brasília: UNESCO, 2008. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422por.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2011.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1998. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br>. Acesso em: 02 mai. 2010.

_____. *Lei n. 10.172, de 9/1/2001*. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). *Avaliação do Plano Nacional de Educação, 2001-2008*.

BRASÍLIA, DF, MEC/INEP, 2010. Disponível em: [http:// portal.mec.gov.br/](http://portal.mec.gov.br/). Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões para reflexão. Acesso em: 20 ago. 2011.

_____. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, 23/12/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm. Acesso em: 22 mai. 2011.

BUCKLEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. (ed). *The growth of international business*. London: George Allen & Unwin, 1983.

_____. M. Introduction: the conceptual framework. In: CASSON, M. (ed). *The growth of international business*. London: George Allen &Uwin, 1983, p.1-33.

_____, CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. . Disponível em: <http://www.capes.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2011.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. INTERNEXT – *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25,jan./jun. 2007. Disponível em: www.internext.espm.br/index.php/intenext/article/file.pdf. Acesso 12 jan. 2012.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const .pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const.pdf) . Acesso em: 3 set. 2012.

CRESWELL, W. John. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

_____. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Sage Publications. Thousand Oaks, 1998.

DECLARAÇÃO DE BOLONHA (1999). Disponível em: www.dges.mctes.pt. Acesso em: 04 set. 2011.

DELANTY, G. *Challenging Knowledge: the university in the knowledge society*. UK: RSHE, 2001. CUTRIGHT, Marc. Book review: Gerald Delanty 2001. *Challenging Knowledge: The University in the Knowledge Society*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education; ISBN 0-335-20579-8. (Pb.) ISBN 0-335-20578-X and Open University Press: Higher Education, v.46, 2003.

DIAS SOBRINHO, José. *O processo de Bolonha*. Educação Temática Digital (ETD), Vol. 9, Nº Especial. Campinas, 2007.

_____. Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade? . *Revista Brasileira de Educação*. n. 28. Rio de Janeiro, 2005.

_____. *Educação superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público*, 2003.

DIB, Luis Antonio da R. *O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil*, 352p. [Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Rio de Janeiro, 2008.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988.

_____. *Explaining international production*. London: Unwin Hyman, 1988.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; v14, nº4; pg. 532-550. Oct. 1989.

ESPM. Escola Superior de Propaganda e Marketing Disponível em:

<http://www.espm.br/ConhecaAESPM/AESPM/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2012.

FARIA, Doris Santos de. MORA, Denise Maria. *Universidade Nova do Brasil e o processo de Bologna da Comunidade Europeia: uma comparação entre dois projetos*. Disponível em: http://saece.org.br/docs/congresso2/maia_santos.doc. Acesso em 20 ago. 2011.

FERREIRA, Aurélio B. Holanda. *Dicionário Básico da Língua Portuguesa*. Ed. Nova Fronteira, Rio Janeiro, 1988.

FERREIRA, Sueli. A internacionalização da Educação Superior no contexto da mundialização do capital. *Diversia. Educación y Sociedad* Nº 3. CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES CIDPA Valparaíso. Programa Equipo de Psicología y Educación, Universidad de Chile. Noviembre 2010.

FLEURY, Claudio Reis. *Um estudo de caso de internacionalização de Instituição de Ensino Superior por meio de Aliança Estratégica*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. MG. Agosto], 2005

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto. *Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria*, 197p. [Tese (Doutorado Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo], 2009.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne. *La internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global*. Guadalajara: Universidade de Guadalajara, 2003.

_____. La Dimension Internacional de Las Universidades Mexicanas. *Revista de la Educacion Superior em Línea*. Num 115. Organización Universitária Interamerica, Ampei: Fundacion Ford, 1999.

GASKELL, George. Entrevistas sociais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAZZOLA, Ana Lucia. Desafio é associar qualidade e pertinência. *Revista Ensino Superior*. Ano 10. n. 131, Agosto, 2009.

GEORGHIOU, L. *Global Co-ordination in Research*. Research Policy, nº 27, 1998.

GREEN, Madeleine; ECKEL, Peter; BARBLAN, Andris. The Brave New (and Smaller) World of Higher Education: A Transatlantic View. *International Higher Education*, US, v.29, September, 2002.

_____; BAER, Michael. *Global learning in a new age: The Chronicle Of Higher Education*, USA, v.48, November, 2001.

HADDAD, Georges. Este será o século do Brasil. *Revista Ensino Superior*. Ano 10. n. 131 Agosto 2009

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HORTALE, Virginia Alonso. MORA, José-Ginés. Tendências das reformas da Educação Superior na Europa no contexto do processo de Bolonha. *Educação & Sociedade*, Vol. 25, n. 88. Campinas. 2004

HYMER, Estephen. *Empresas multinacionais: A internacionalização do capital*. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

_____. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge: MIT Press, 1960.

IANNI, Octavio. *As Ciências Sociais na Época da Globalização*. Instituto de estudos avançados da USP. Disponível em <http://www.iea.usp.br/artigos>. Acesso em: 08 mar. 2011

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Síntese de Indicadores Sociais* (2010). Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadores2010/SIS_2010.pdf . Acesso 12 nov. 2011

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA - 2010. Resumo Técnico: Censo da Educação Superior 2009. Brasília. Disponível em:

www.inep.gov.br. Acesso em: 15 set. 2011.

JOHANSON, B.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, 1977.

_____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, Hampshire, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Stockholm, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975

_____; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) *Research in international marketing*. London: Croom Helm, 1986.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans (org.). Developing an institutional self-portrait using the Internationalization Quality Review Process. In: *Quality and Internationalization in Higher Education*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Paris, France, 1999. Disponível em: <http://www.aucc.ca/events/2010/e-group/iqrp.pdf>. Acesso em 13 jul. 2011.

LAUREATE INTERNACIONAL UNIVERSITIES. Disponível em:

<http://www.laureate.net> Acesso em 13 jul. 2011.

LETHBRIDGE, Tiago. O Capitalista de Educação. *Exame*. ed. 859, 16/01/2006.

Disponível em: <http://www.patriainvestimentos.com.br/site/noticias.aspx?Ano=2006>

Acesso em: 16 mai. 2010.

LIMA, Licínio; AZEVEDO, Mário Luiz Neves; CATANI, Afrânio Mendes. *O processo de Bolonha, a avaliação da Educação Superior e algumas considerações sobre a universidade nova*. Avaliação, Vol. 13, Nº1. Campinas. 2008. Disponível em:

<http://sciel.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1.pdf>. Acesso em: 10 maio. 2011.

MARTINS, Leila Chalub; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. *O Processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina - O Caso brasileiro*. Observatório Internacional de Reformas da Universidade. 2009. Disponível em:

http://gulbenkian.pt/media/files/agenda/eventos_2009/futurodebologna. Acesso em 08 mar. 2011.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Ante projeto de lei da Educação Superior*. Brasília. 2005. Disponível em:

<http://www.mec.gov.br/reforma/documentos/documentos/2005.8.2.21.24.4.pdf>.

Acesso em 08 mar. 2011.

_____. CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Programa Ciência sem Fronteiras*. Disponível em:

<http://www.capes.gov.br/bolsas/bolsas-no-exterior/ciencia-sem-fronteiras/chamada-012011-graduacao-sanduiche-nos-eua>. Acesso em 04 set. 2011

MIURA, Irene Kazumi. *O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento*. [Tese de Livre Docência, São Paulo, FEA-RP], 2006.

MORGADO, José Carlos. O processo de Bologna e Ensino Superior num mundo globalizado. *Educação e Sociedade*. vol. 30 n. 106. Campinas / São Paulo: Jan/abr, 2009.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. Curitiba. *Educar*. n. 28 Editora UFPR, 2006.

ORSI, Ademar. *Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras*. [Tese de Doutorado. São Paulo, Universidade de São Paulo – FEA], 2010.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. Divisão de Comunicação Institucional PUC-SP. Disponível em: <http://www4.pucsp.br/ariiii/>. Acesso em 10 mai. 2012.

PORTO, Claudio. Régnier Karla. *O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2005*. Dezembro, 2003. Disponível em [http://www.portal.mec.gov.br/sesu/arquivosO Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2005.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/sesu/arquivosO%20Ensino%20Superior%20no%20Mundo%20e%20no%20Brasil%20-%20Condicionantes,%20Tend%C3%AAncias%20e%20Cen%C3%A1rios%20para%20o%20Horizonte%202003-2005.pdf). Acesso em 12.mar. 2012.

PORTUGAL. *Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior. Decreto-Lei n.o 42/2005 de 22 de Fevereiro*. Direcção Geral de Ensino Superior. Disponível em http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1773/DL42_2005.pdf. Acesso em 11 ago. 2011.

_____. *Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior. Decreto-Lei n.o 74/2006 de 24 de Março*. Direcção Geral de Ensino Superior. Disponível em http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1773/DL42_2005.pdf. Acesso em 11 ago. 2011.

RABOCH, Henrique; DOMINGUES, Maria J. C. de Souza. A Internacionalização do Ensino Superior: o caso da Universidade Regional de Blumenau. *VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica*, RJ, Brasil, Set. de 2008.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. Ano 10. No 127. Abril 2009.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, J. *The Age of Access*. New York: Penguin Putnam, 2000.

RODRIGUES, Gabriel M. *Se não foi a primeira, não foi a segunda*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

RUDZKI, Romuald E. *The strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice*. 220f. [Tese (Doutorado em Educação) – School of Education. University of Newcastle upon Tyne], 1998.

RUGMAN, A. *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. New York: Columbia University Press, 1981

SAMPIERI, R.H; COLLADO, C.H.; LUCIO, P.B. *Metodologia de pesquisa*. 3ª. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza; ALMEIDA FILHO, Naomar de. *A Universidade no Século XXI: para uma universidade Nova*. Coimbra. Out. 2008. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdg> Acesso em: 11 set. 2011.

SEBASTIÁN, Jesus. Oportunidades e iniciativas para la cooperación ibero-americana em educacion. *Revista Ibero americana em Educacion*. n. 28, 2002. Disponível em: www.oei.es. Acesso em: 13 mar. 2011.

_____. *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*. Buenos Aires: Biblos, 2004.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U/Edusp, 1975.

SEMESP. Sindicato das entidades mantenedoras de estabelecimentos de Ensino Superior no estado de São Paulo. *Exposição 30 anos do Ensino Superior particular SEMESP*, março, 2009.

SENHORAS, Eloi Martins. *O Papel da Internacionalização das Universidades. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) – Instituto de Geociências (IG)* 2006. Disponível em: www.graduacao.igsc.usp.br/files/ Acesso em: 05 jan. 2012.

SYLVAN LEARNING SYSTEM, Inc. 1998. *Annual Report*. Baltimore: Sylvan, 1999. Disponível em: http://www.corporateir.net/media_files/nsd/slvn/Reports/slvn_ar98.pdf. Acesso em: 17 mai. 2010.

_____. Inc. 1998. *Annual Report*. Baltimore: Sylvan, 1999. Disponível em: http://www.corporate-ir.net/media_files/nsd/slvn/Reports/slvn_ar98.pdf. Acesso em: 17 mai. 2009.

SOUZA, Eduardo Pinheiro. *Mapeando os Caminhos da Internacionalização de Instituições de Ensino Superior*. [Tese de Mestrado. USP], 2008.

SOUZA Jr. José Maria de. *A internacionalização e a mobilidade na educação superior*. O debate na América Latina. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/345> Acesso em: 11 mar. 2011.

STALLIVIERI, Luciane. *Estratégias de Internacionalização das Universidades Brasileiras*. Caxias do Sul: Educs, 2004.

_____. *As dinâmicas de uma nova Linguagem Intercultural na Mobilidade Acadêmica Internacional*. [Tese de Doutorado. Buenos Aires], 2009.

SZAPIRO, M; ANDRADE, M. Internacionalização de arranjos e sistemas de MPME. Disponível em: www.ie.ufrj.br/rede. Acesso em: 12 jan. 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. *31º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, 2007, Rio de Janeiro: Anais, s, n., 2007.

TEICHLER, Ulrich. The Changing debate on Internationalization of higher education. *Higher Education*, n. 48, p. 5-46, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

UNESCO. *Declaração Mundial sobre Educação Superior para o Século XXI: Visão e Ação*. Paris: UNESCO, 1998.

_____. Ensino Superior: reforma mudança e internacionalização – *Anais*. Brasília: UNESCO Brasil/SESU, 2003.

_____. *Conferência Mundial sobre o Ensino Superior: As novas dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social*. Paris: UNESCO, 2009. Disponível em:

<http://www.aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf> Acesso em: 11 mar. 2011.

UNIVERSIA. 10/11/2005. *Anhembi Morumbi decide virar uma S/A*. Disponível em: http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_clipping_cgigf.html. Acesso em: 15 dez. 2010.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI - UAM. *Filosofia de Atuação*. São Paulo: 2012. Disponível em: <http://portal.anhembi.br/> Acesso em: 16 mai. 2012.

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKEZENIE. Disponível em: <http://www.mackenzie.br>. Acesso em: 05 fev. 2012.

VAN DAMME, Dirk: Quality issues in the internationalization of higher education. *Higher Education*, n. 41, p. 415-441, 2001.

VEGA, Alfredo Pena-et al. *O Processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina. Estudo de Casos*. Observatório Internacional de Reformas da Universidade. 2009. Disponível em:

http://gulbenkian.pt/media/files/agenda/eventos_2009/futurodebologna. Acesso em 08 mar. 2011.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Sage Publications: Inc, 1989.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAM et al. *Os estudantes internacionais no processo globalizador e a internacionalização do ensino superior*. Porto Alegre: Solidus, 2009.

ZARUR M., X. Integração regional e internacionalização da Educação Superior na América Latina e Caribe. In: GAZZOLA, Ana Lúcia; DIDRIKSSON, Axel (Ed). *Tendências da Educação Superior na América Latina e Caribe*. Caracas: Instituto Internacional da UNESCO para a Educação na América Latina e Caribe (UNESCO-IESALC), 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DO PROCESSO DE PESQUISA

Título do Trabalho: A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: Conceitos e Características do Processo em Instituições Privadas de Ensino Superior

Objetivos do Estudo

O objetivo geral a ser alcançado por esta pesquisa é estudar os principais conceitos de internacionalização do Ensino Superior relacionando-os com as IES pesquisadas e identificar características do processo nas universidades privadas brasileiras, elaborando um quadro de referências para analisar o fenômeno

Procedimentos Metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória e qualitativa com emprego do método de estudo de caso.

Instituições Estudadas

- Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
- Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Universidade Anhembi Morumbi - UAM
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC

Técnicas de Pesquisa

Foram empregadas as seguintes técnicas de pesquisa: levantamento de documentos, entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização das entrevistas, foi estruturado um questionário com base nos referenciais teóricos pesquisados, documentos internos ou externos de cada instituição, informações em livros e artigos específicos sobre o tema de educação superior.

Procedimentos de Campo

- Agendamentos prévios de entrevistas e envio do questionário,
- Gravação das entrevistas realizadas.
- Transcrição literal das entrevistas realizadas.

Questões para levantamento de dados e roteiro das entrevistas

Nos quadros 5 (cinco) e 6 (seis), apresenta-se detalhadamente o instrumento de pesquisa adotado composto por três partes. A primeira parte traz um levantamento de dados das Instituições de Ensino Superior IES, com objetivo de caracterizá-las, descrevendo as principais fases desde a fundação até as etapas relacionadas a processos de internacionalização, restringindo-se neste tópico a pontos de caráter institucional.

Na segunda parte, as perguntas visaram a identificar a estratégia de internacionalização sob a ótica do principal dirigente da Instituição.

Na terceira parte, as perguntas da pesquisa foram direcionadas ao responsável do Escritório de Internacionalização da IES, visando identificar se existe uma estratégia de internacionalização definida para seu trabalho, além de abordar aspectos da estrutura organizacional dedicada ao processo e as atividades de internacionalização desenvolvidas pelo escritório.

Quadro 5
Estratégia de internacionalização abordada pelo principal dirigente da Instituição

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorreu o processo de definição da estratégia de internacionalização? • Quais são os pontos principais desta estratégia? • De que maneira a IES toma conhecimento da Estratégia? • Os professores são incentivados a atividades de internacionalização? • Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?

FONTE: Elaboração do autor

Quadro 6
Estratégia, Estrutura e demais atividades do processo de internacionalização abordada pelo Escritório Internacional

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorreu o processo de definição da estratégia de internacionalização? • Quais são os pontos principais desta estratégia? • De que maneira a IES toma conhecimento da Estratégia? • Os professores são incentivados a atividades de internacionalização? • Há metas de internacionalização para o Escritório Internacional?
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as estruturas organizacionais envolvidas com a internacionalização da IES? Quais são as estruturas que apoiam o processo de internacionalização da IES? Em caso de mobilidade estudantil há apoio específico ao aluno que faz intercâmbio e apoio ao estudante internacional? • Quais são os atores envolvidos no processo de internacionalização? Professores, alunos, pesquisadores. Há gestores envolvidos? Quais? • Há relacionamento com organismos internacionais, governos estrangeiros?
Formas de mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as formas de mobilidade internacional existentes atualmente na IES e qual o estágio e as atividades inclusas nos modos de mobilidade de pessoas. Ex. programas módulos internacionais.

Aspectos e características envolvidas	Perguntas relacionadas
Mobilidade Estudantil	<ul style="list-style-type: none"> • Quantos estudantes foram enviados para o exterior? Quantos foram recebidos? Quais as principais origens? Quais os principais destinos? Quais cursos se destacam mais com a internacionalização?
Mobilidade de docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Quantos professores foram enviados ao exterior? Quantos foram recebidos? Quais os principais destinos? Quais as principais origens? Qual finalidade? Quais cursos foram mais envolvidos?
Principais programas de Mobilidade e Validação de Créditos.	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os programas educacionais internacionais mais utilizados? Os intercâmbios preveem validação de créditos para os estudantes? • Como são feitas as escolhas dos parceiros para celebração de convênios? Existe algum mecanismo de exclusividade nos termos?
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Os órgãos governamentais como MEC, Capes, CNPq desempenharam algum papel no processo de internacionalização da IES? • Há estudantes da IES inscritos no programa Ciências sem Fronteiras da CAPES?
Principal ocorrência da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> • Descreva onde mais ocorrem os processos de internacionalização. Na graduação, pós-graduação, no ensino ou na pesquisa.
Internacionalização na Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Em qual das formas ocorreu o processo de internacionalização na graduação? Através de programas de mobilidade acadêmica, duplas titulações, atualizações curriculares ou metodologias de ensino, presença de estudantes internacionais, mobilidade de docente, cursos em parceira, estágios no exterior ou outros que queira destacar.
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Foi estabelecido ou está sendo realizada a cooperação em projetos de pesquisa, conferências ou seminários internacionais? • Há intercâmbio ou participação em rede de investigação para publicações? Há realização de eventos científicos internacionais?
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de internacionalização trouxe atualizações curriculares ou metodologias de ensino? Inclusão de conteúdos internacionais? Quais? Quais cursos? Há algum curso de línguas estrangeiras dentro da Instituição?
Cooperação Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Há cooperação internacional e/ou colaboração entre IES? Há estratégia para estabelecimento de campi em outros países. Há integração ou participação em redes de ensino internacionais?

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE B - ENTREVISTAS REALIZADAS

O conteúdo deste apêndice está em meio digital anexado a esta pesquisa. Em função do volume de dados optou-se pela gravação em meio eletrônico (CD) e anexá-lo à tese.

Compõe da transcrição completa e na íntegra das entrevistas realizadas com cada Dirigente e Gestor das IES pesquisadas, bem como a gravação em áudio das mesmas.

ANEXOS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA PUC-SP
SEDE CAMPUS MONTE ALEGRE

Protocolo de Pesquisa nº 489/2011

Faculdade de Educação
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo
Orientador(a): Prof.(a). Dr.(a). Marcos Tarciso Masetto
Autor(a): Luis Antonio Vilalta

PARECER sobre o Protocolo de Pesquisa, em nível de Tese de Doutorado, intitulado *A internacionalização do ensino superior brasileiro: aspectos e características em instituições de ensino superior privadas brasileiras*

CONSIDERAÇÕES APROVADAS EM COLEGIADO

Em conformidade com os dispositivos da Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996 e demais resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) do Ministério da Saúde (MS), em que os critérios da relevância social, da relação custo/benefício e da autonomia dos sujeitos da pesquisa pesquisados foram preenchidos.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido permite ao sujeito compreender o significado, o alcance e os limites de sua participação nesta pesquisa.

A exposição do Projeto é clara e objetiva, feita de maneira concisa e fundamentada, permitindo concluir que o trabalho tem uma linha metodológica bem definida, na base do qual será possível retirar conclusões consistentes e, portanto, válidas.

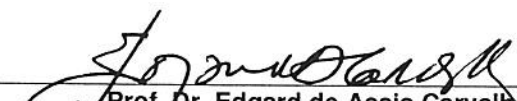
No entendimento do CEP da PUC-SP, o Projeto em questão não apresenta qualquer risco ou dano ao ser humano do ponto de vista ético.

CONCLUSÃO

Face ao parecer consubstanciado apensado ao Protocolo de Pesquisa, o Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP – Sede Campus Monte Alegre, em Reunião Ordinária de **15/12/2011**, **APROVOU** o Protocolo de Pesquisa nº **489/2011**.

Cabe ao(s) pesquisador(es) elaborar e apresentar ao CEP da PUC-SP – Sede Campus Monte Alegre, os relatórios parcial e final sobre a pesquisa, conforme disposto na Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996, inciso IX.2, alínea "c", do Conselho Nacional de Saúde (CNS) do Ministério da Saúde (MS), bem como cumprir integralmente os comandos do referido texto legal e demais resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) do Ministério da Saúde (MS).

São Paulo, 15 de dezembro de 2011.


Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP