

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

CARLA CAMARGO CASSOL DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO
ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO MULTICASO**

Porto Alegre

2015

Carla Camargo Cassol da Silva

**AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO
ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Linha de Pesquisa: Mercados e Internacionalização

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2015

S586a Silva, Carla Camargo Cassol da.
Avaliação da internacionalização no ensino superior :
um estudo multicaso / Carla Camargo Cassol da
Silva. – 2015.
198 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios, 2015.

"Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado".

1. Ensino superior – Brasil. 2. Ensino superior –
Cooperação internacional. 3. Ensino superior –

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Carla Camargo Cassol da Silva

**AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO
ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovada em de abril de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciane Stallivieri - UFSC

Prof. Dr. José Paulo da Rosa - SENAC/RS

Prof. Dr. João Zani - UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

Muitos foram os desafios a mim interpostos no decorrer dessa caminhada. O mestrado por si só já traz muitos. A vida se encarregou de trazer-me outros mais, os quais foram superados com o apoio de muitas pessoas, mas algumas em especial que preciso mencionar aqui.

Dedico esse trabalho à minha família.

Aos meus filhos, Carlos Filho e Liv, por compreenderem minha ausência e apoiar-me, da melhor forma possível (e principalmente através de carinho), nos momentos difíceis em que a superação foi necessária.

Ao meu esposo, Carlos, companheiro e grande amor da minha vida, que me incentivou nessa caminhada e esteve ao meu lado, sendo base de apoio da nossa família quando a construção deste trabalho exigiu minha atenção e foco.

Aos meus pais, João e Jane, meu porto seguro, que acreditam em mim e estão sempre lá, prontos, seja o que for que eu precise.

Muito obrigada! Eu amo vocês!

Não posso deixar de agradecer também meus colegas do mestrado, que caminharam junto comigo e com quem aprendi muito.

Agradeço meus colegas de trabalho pelo apoio nos momentos em que precisei delegar tarefas.

Muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só tornou-se possível em função do apoio e participação de algumas pessoas e empresas, as quais agradeço imensamente.

Meu orientador, Marcelo Machado, pelo apoio, pela compreensão, pela exigência e por acreditar no meu potencial;

Professora Viviane Bischoff, pela parceria na mobilização de seu *networking* para apoiar-me;

Minha colega de mestrado Andréia Bonatto, que compartilhou seus saberes acadêmicos e auxiliou-me em momentos de dúvidas;

Às Universidades participantes da pesquisa, que abriram suas portas e permitiram meu acesso, apostando que os resultados seriam profícuos.

Ao SENAC, registro meu agradecimento pelo incentivo, impulso para minha decisão.

RESUMO

Para muitas instituições de ensino superior (IES), inseridas em um mercado altamente competitivo, a internacionalização tornou-se indispensável para subsistir. O atual cenário mundial globalizado e interconectado demanda egressos qualificados para atuar nesse cenário. No entanto, torna-se necessário conhecer se a internacionalização está realmente contribuindo para o alcance dos objetivos das instituições e é nesse sentido que a gestão e a avaliação do processo de internacionalização tornam-se fundamentais. A fim de trazer luz a esse problema, este estudo exploratório, de abordagem qualitativa, objetiva analisar como duas instituições de ensino superior privadas avaliam seus processos de internacionalização. Para tanto, foi realizado um estudo multicaso com duas universidades brasileiras, privadas, comunitárias, em que a coleta dos dados baseou-se na pesquisa documental, observações diretas e entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores diretamente envolvidos com o processo de internacionalização nessas instituições. Assim sendo, buscou-se inicialmente entender o *status* atual da internacionalização nas IES estudadas, sua relação com a estratégia das mesmas e como se dá a gestão deste processo. Identificou-se que a internacionalização está presente na estratégia das IES estudadas e seus métodos e ferramentas de gestão da internacionalização foram descritos e analisados. Com relação à avaliação do processo de internacionalização, foi possível descrever como a avaliação do processo é realizada nas IES pesquisadas e verificar que as práticas de avaliação por elas adotadas geram *input* para a tomada de decisão para avanços ou correções de curso do processo de internacionalização. Ademais, foi possível identificar, através da literatura, práticas de avaliação do processo de internacionalização adotadas por instituições internacionais e que poderão contribuir para o avanço do processo de internacionalização nas IES pesquisadas. Os resultados sugerem que a realização de uma auto avaliação do processo de internacionalização com instrumentos disponíveis na literatura e/ou com instrumento próprio elaborado a partir dos mesmos; a elaboração do plano de internacionalização, com estratégias e metas específicas de internacionalização; a criação e revisão de indicadores utilizados para mensurar avanços do processo e custos relacionados à operação; o conseguinte

monitoramento desses indicadores e a posterior avaliação do processo de internacionalização, esta realizada periodicamente, possibilitará às IES pesquisadas promover um ciclo de evolução da internacionalização.

Palavras-Chave: Internacionalização. Ensino Superior. Gestão da Internacionalização. Avaliação da Internacionalização.

ABSTRACT

For many Higher Education Institutions (HEIs), inserted on a highly competitive market, internationalization became indispensable to survive. The current globalized and interconnected worldwide scenario demands qualified egresses to play on that. However, it becomes necessary to know if internationalization is indeed contributing to the reach of the institutions goals and it is this point that makes internationalization process management and evaluation appear to be fundamental. In order to bring light to this issue, this exploratory study, developed with qualitative approach, aims to analyze how two private high education institutions evaluate their internationalization processes. In order to achieve that, it was held a multiple case study with two private community universities. The data analysis was based on document research, direct observation and semi-structured interviews, held with managers directly involved with the internationalization process at this institutions. Therefore, firstly there was an effort to understand the current internationalization status of the studied HEIs, its relation with the HEIs strategies and how this process management is held in there. It was identified that internationalization exists in the HEIs strategies and the methods and tools used by them to manage the internationalization process were described and analyzed. Considering the internationalization evaluation process, it was possible to describe how it is held in the studied HEIs and it was also verified that the evaluation practices used by them bring input to the decision making process, concerning the process evolution or course correction. Furthermore, it was possible to identify, by literature review, some internationalization evaluation practices held by international HEIs that can, in a certain way, contribute to the advance of the internationalization processes of the studied HEIs. The results obtained suggest that the performance of self-assessment practice, a performance indicators creation and review, these new indicators monitoring and the evaluation of the internationalization process, frequently carried on, will possibly make the HEIs promote an evolution cycle in their internationalization processes.

Key words: Internationalization. Higher Education. Internationalization Management. Internationalization Evaluation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Matrículas de Ensino Superior no Brasil.....	63
Tabela 2 - Número de IES Públicas e Privadas.	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mobilidade de Estudantes na Educação Superior (2011).....	31
Gráfico 2 - Evolução de Matrículas no Ensino Terciário.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens de Internacionalização em Nível Institucional.	37
Quadro 2 - Ciclo da Avaliação de Internacionalização.	59
Quadro 3 - Quadro Síntese Referencial Teórico.	68
Quadro 4 - Dados e Características das Unidades de Análise.....	77
Quadro 5 - Missão e Visão da IES X.....	78
Quadro 6 - Missão e Visão da IES Y.....	80
Quadro 7 - Órgãos Deliberativos e Executivos da IES Y	81
Quadro 8 - Sujeitos da Pesquisa.....	84
Quadro 9 - Documentos das IES Estudadas que Foram Consultados e Utilizados. .	89
Quadro 10 - Ferramentas de Avaliação da Internacionalização Utilizadas na Elaboração do Roteiro de Entrevistas.	91
Quadro 11 - Correlação entre Questões do Roteiro, Objetivos Específicos e Ferramenta de Avaliação Consultada.	92
Quadro 12 - Entrevistados x Tempo de Entrevista.....	95
Quadro 13 - Relação dos Objetivos Específicos com as Seções de Análise.	107
Quadro 14 - A pesquisa como foco de atuação das IES e como uma das estratégias de internacionalização.....	111
Quadro 15 - Elo entre a Estratégia Global e Internacionalização.....	112
Quadro 16 - Trechos de entrevistas com as IES X e Y - Abordagens de Internacionalização	114
Quadro 17 - Abordagens Propostas por Knight (2004) Conexas com as Abordagens das IES Estudadas.....	117
Quadro 18 – Trechos de Entrevistas com as IES X e Y – Engajamento da Alta Direção.....	118
Quadro 19 - Análise Documental - Engajamento da Alta Direção.....	118
Quadro 20 - Responsabilidades da Unidade de Negócios e Relações Internacionais da IES X.....	123
Quadro 21 - Missão e Atribuições da Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais da IES Y.....	124
Quadro 22 - Principais Resultados – Estratégia de Internacionalização	127
Quadro 23 - Principais Resultados – Gestão do Processo de Internacionalização. .	141

Quadro 24 - Principais Resultados – Práticas de Avaliação	151
Quadro 25 - Principal Resultado - Práticas de Avaliação Geram <i>Input</i>	154
Quadro 26 - Sugestões para Avanços dos Processos de Internacionalização das IES X e Y.	163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Internacionalização.....	43
Figura 2 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa.....	73
Figura 3 - Estrutura Organizacional da IES X.....	79
Figura 4 - Estrutura Organizacional Executiva da IES Y.....	82
Figura 5 - Categorias Iniciais.....	102
Figura 6 - Categorias Intermediárias.....	103
Figura 7 - Categorias Finais.....	104
Figura 8 - Avanços do Processo de Internacionalização.....	146
Figura 9 - Ciclo de Internacionalização das IES X e Y.....	157
Figura 10 - Proposição de Ciclo de Evolução do Processo de Internacionalização.	173

LISTA DE SIGLAS

ACA	Academic Co-operation Association
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditacion
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFETS	Centros Federais de Educação Tecnológica
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
DAAD	Deutscher Akademischer Austausch Dienst
EAIE	European Association for International Education
EUA	Estados Unidos da América
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FAUBAI	Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais
FEEVALE	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo
GATE	Global Alliance for Transnational Education
GATS	General Agreement on Trade in Services
HEI	Higher Education Institutions
IES	Instituições de Ensino Superior
IFETS	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IMHE	Programme on Institutional Management in Higher Education
IMPI	Indicators for Mapping and Profiling Internationalization
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPA	Instituto Porto Alegre
IQRP	Internationalisation Quality Review Process
MEC	Ministério da Educação
NUFFIC	Netherlands Organisation for International Cooperation
NAFSA	Association of International Educators
NIBS	Network of International Business Schools
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PPG	Programas de Pós-Graduação
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RS	Rio Grande do Sul
SIU	Sistema Integrado Universitário
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIFRA	Centro Universitário Franciscano
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado Rio Grande do Sul
UNILASALLE	Centro Universitário La Salle
UNIRITTER	Centro Universitário Ritter dos Reis
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVATES	Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade da Região da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo geral	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 A EXPANSÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	28
2.2 DEFINIÇÕES ACERCA DO TEMA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	33
2.3 RAZÕES E ABORDAGENS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	36
2.4 A GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	40
2.5 ESTRATÉGIAS E PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	47
2.6 AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	51
2.6.1 International Quality Review Process (IQRP)	52
2.6.2 Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) Indicator Project	53
2.6.3 Nuffic Tool Mapping Internationalisation (MINT)	54
2.6.4 Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD)	54
2.6.5 Indicators for Mapping and Profiling Internationalization (IMPI)	55
2.7 PANORAMA DO ENSINO SUPERIOR	61
2.8 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	66
3 MÉTODO	70
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	70
3.2 ETAPAS DO ESTUDO	71
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	74

3.3.1 Caracterização das Unidades de Análise	76
3.3.1.1 A IES X.....	78
3.3.1.2 A IES Y.....	80
3.3.2 Sujeitos da Pesquisa	83
3.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	86
3.4.1 Técnica de Observação	87
3.4.2 Análise Documental	88
3.4.3 Técnica de Entrevista	90
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	96
3.5.1 Etapas da Análise	99
3.5.2 Categorias de Análise	101
3.5.2.1 Categorias Iniciais	101
3.5.2.3 Categorias Finais	103
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	106
4.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS IES X E Y	107
4.1.1 Estratégia de Internacionalização nas IES X e Y	108
4.1.2 A Gestão do Processo de Internacionalização	127
4.1.3 Avanços do Processo de Internacionalização	141
4.2 PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADAS PELAS IES	146
4.3 AS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO GERANDO <i>INPUT</i> PARA A TOMADA DE DECISÕES E CORREÇÕES DE CURSO.....	152
4.4 CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES X E Y.....	154
4.5 SUGESTÕES DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	158
4.6 SUGESTÕES PARA AVANÇOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS IES X E Y	163
4.6.1 Plano de Internacionalização	164

4.6.2 Qualificação de Gestores	167
4.6.3 Indicadores e metas específicos de internacionalização	168
4.6.4 Autoavaliação	170
4.6.5 Custos de internacionalização	171
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	175
5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	175
5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS	177
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	178
REFERÊNCIAS.....	180
APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO MULTICASO.....	187
APÊNDICE B - PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL	190
APÊNDICE C - PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA ALTERADO	191
APÊNDICE D - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO IES X	192
APÊNDICE E - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO IES Y	193
ANEXO A - LISTA DE FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EXISTENTES.....	195
ANEXO B - MAPA ESTRATÉGICO DA IES X	198
ANEXO C - MAPA ESTRATÉGICO DA IES Y	199

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo da educação superior apresenta diversos desafios para as instituições e seus gestores. Impulsionadas pelas exigências do mercado ou pela qualificação da concorrência, algumas instituições de ensino superior desenvolvem ações e projetos internacionais como estratégia de diferenciação. No entanto, a escolha desse caminho exige mudanças e investimentos. Primeiro, porque as ações e projetos internacionais só serão válidos se integrantes de um processo maior: a internacionalização da instituição como um todo, e isso requer mudanças na organização. Segundo, porque este processo precisa ser devidamente gerido para que seja possível avaliar a viabilidade dos investimentos. A necessidade de monitoramento e avaliação constantes torna-se, portanto, imprescindível, pois a internacionalização poderá apoiar as instituições no alcance de seus objetivos estratégicos, mas também poderá tornar-se uma despesa alta, se mal administrada. Sendo assim, essas questões precisam ser debatidas, dada a importância do setor para a economia e desenvolvimento em nível mundial.

De acordo com dados do British Council (2012), mundialmente, o setor de Educação Superior tem apresentando crescimento médio anual de 5%. Dentre milhões de estudantes universitários, 4.1 milhões estão matriculados em instituições de ensino superior (IES) fora do seu país de origem, conforme dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010). A mobilidade mundial de estudantes apresentou notável crescimento de 53% de 1999 a 2010, conforme relatório da OCDE (2010).

Ao considerar que muitas IES são privadas também com foco em retorno financeiro e que há possibilidade para IES públicas cobrarem por alguns dos seus serviços, pode-se afirmar que o Ensino Superior e suas atividades acadêmicas internacionais, tornaram-se um negócio de considerável volume de capital. Altbach e Knight (2007, p. 293) assumem que:

[...] é impossível quantificar o escopo financeiro da internacionalização acadêmica. Mas as quantias são grandes porque as indústrias do conhecimento – especialmente de ensino superior – geralmente formam uma parte substancial da economia.

A inclusão dos serviços de educação superior no *General Agreement on Trade in Services* (GATS) da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1995, também evidencia a significância do negócio para a economia. Com o crescimento do volume de capital, o crescimento do número de *players* no setor também foi intenso, fazendo com que o mercado de educação superior se tornasse altamente competitivo.

Conforme apontado por Forte, Souza e Oliveira (2009), as tendências para o futuro e o atual momento de consolidação do mercado das instituições de ensino superior têm trazido à tona a necessidade por parte dos gestores da utilização de um posicionamento estratégico diferenciado em busca de vantagens competitivas que garantam não só a sobrevivência como também a possibilidade de obter crescimento em um setor hipercompetitivo. Desse modo, a internacionalização tem sido adotada como estratégia de diferenciação por muitas IES e pode ser considerada uma tendência percebida em nível mundial, com significativo crescimento do número dessas instituições que se dizem internacionalizadas. Percebe-se, portanto, que “[...] a mobilidade de estudantes tornou-se uma das atividades mais importantes para a educação superior por todo o mundo.” (WIT, 2011, p. 67).

Alguns organismos internacionais têm buscado parametrizar e aprofundar a problemática da avaliação da internacionalização da educação e diversas iniciativas para desenvolver ferramentas e instrumentos para medir internacionalização têm sido observadas em diferentes países nos últimos anos. “Lamentavelmente, todas elas medem contribuições e/ou produção e não resultados” (WIT, 2011, p. 40). De acordo com Hudzik e Stohl (2009), os resultados estão mais associados à medição do alcance de metas e missões das instituições e são essas as medidas que realmente importam para aferir a eficácia das ações e verificar seu retorno para o negócio.

No Brasil, apesar de contabilizado o expressivo número de 6.739.689 matrículas em graduação no ano de 2011 e 2.365 IES (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2013), observa-se que diversas iniciativas de internacionalização são conduzidas, mas os temas de gestão do processo de internacionalização de IES e a avaliação do mesmo são ainda pouco explorados e debatidos. Diante da significativa representatividade do setor e de suas atividades internacionais em relação à economia e principalmente à necessidade do

ensino superior de cumprir a sua missão de formar cidadãos globais, exigência do mundo interconectado atualmente apresentado, destaca-se a importância de processos estratégicos de gestão da internacionalização que forneçam não apenas serviços de qualidade em diferentes mercados como também o crescimento sustentável aos negócios.

Conhecer se o caminho percorrido está entregando os resultados esperados é fundamental para que se mantenha o curso ou se mude a direção. Para Blumenfield e Nerad (2012, p. 73), há “[...] uma necessidade vital de informações de resultados reais sobre a eficácia da colaboração internacional para estudantes, equipe de pesquisa e instituições”.

Portanto, analisar como e se IES avaliam sua internacionalização e ainda como as práticas de avaliação utilizadas contribuem para a gestão das suas estratégias de inserção internacional é pertinente no contexto atual. Verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES podem gerar *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização, além de identificar e sugerir práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES pode ser um *insight* substancial para a competitividade das instituições de ensino superior. O presente estudo busca lançar luz sobre esse tema.

Assim sendo, o capítulo 1 apresenta a definição do problema de pesquisa, explicitando seus objetivos geral e específicos, os quais norteiam os passos seguidos pela autora para realização da pesquisa. Também este capítulo traz a justificativa para realização da pesquisa, evidenciando a pertinência do tema e sua exploração.

O capítulo 2 atende o referencial teórico que embasa a realização desta pesquisa. Portanto, são apresentadas contribuições de autores estudiosos do tema de internacionalização, discutindo-se acerca da evolução e crescimento do mercado de ensino superior, definições e conceitos concernentes ao tema e motivações e abordagens de internacionalização, para então seguir-se para uma discussão sobre a gestão do processo de internacionalização, cujas duas importantes subdivisões são tratadas individualmente por sua relevância para o desenvolvimento desta pesquisa: estratégias e plano de internacionalização e avaliação da internacionalização. Por fim, um panorama sobre o ensino superior é abordado para permitir ao leitor visualizar a extensão desse mercado. Também uma síntese do

referencial teórico é apresentada como possível guia para o leitor, a ser utilizada nos capítulos seguintes.

O método, que trata do caminho percorrido pela pesquisadora para alcançar os objetivos propostos, é apresentado no capítulo 3. Desse modo, neste capítulo são mostradas as etapas do estudo, apresentando-se os sujeitos da pesquisa e as unidades de análise, os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados e a técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa.

No capítulo 4 encontram-se a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa. Neste, revela-se o atendimento aos objetivos específicos do estudo, bem como a resposta para a pergunta de pesquisa suscitada.

Considerações finais, contemplando as principais contribuições desta pesquisa (sejam estas especificamente para as IES estudadas ou para outras IES que possuem atividades internacionais e buscam evoluir em seus processos de internacionalização), bem como propondo caminhos para estudos futuros sobre o tema e apresentando as limitações do estudo, são expostas no capítulo 5, que finaliza esta dissertação.

Após a prefação do tema e contextualização deste trabalho, faz-se necessário aprofundar o problema de pesquisa, objetivos da mesma e justificativa para sua realização. As seções seguintes cumprem esse papel.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No decorrer dos anos, a partir do evento da globalização, tornou-se inquestionável a importância das IES para a economia mundial, tanto no sentido de movimentação de capital como na entrega de serviços de qualidade, que promovam o desenvolvimento mundial, através da capacitação de profissionais para atuação plena em um mundo interconectado e culturalmente diverso.

A opção de internacionalizar-se pode ser observada como estratégia adotada por algumas IES para buscar diferenciar-se da concorrência neste contexto. No entanto, importa destacar que para que a estratégia de internacionalização se torne de fato uma vantagem competitiva e sustentável para IES, é necessário conhecer e acompanhar o desempenho do processo, da estratégia e do plano de internacionalização adotados (MARINGE, 2009; CHILDRESS, 2009a; WIT, 2010; JIANG; CARPENTER, 2013). Assim sendo, é fundamental ter objetivos e metas

definidos e, periodicamente, avaliar se a estratégia deste processo está adequada e atendendo as expectativas da organização, ou seja, é necessário fazer a gestão deste processo.

No entanto, mesmo sendo percebida como necessária e fundamental, nem sempre é possível afirmar que há uma gestão eficaz da internacionalização. Knight (2008) afirma que as instituições frequentemente gastam tempo demais descrevendo em termos vagos o *status* da internacionalização, mas que medições relevantes, relacionadas com objetivos explícitos e metas, trariam informações mais relevantes para analisar potencialidades e oportunidades de melhoria.

Diante deste cenário, verifica-se a necessidade de conhecer e buscar métodos eficientes de gestão da internacionalização em especial a avaliação deste processo, devido à sua importância estratégica para a sustentabilidade do negócio, bem como a significância em termos de correção de curso das direções futuras da instituição.

Seria aconselhável que IES procurassem desenvolver formas de gerenciamento das estratégias de internacionalização com alinhamento entre todas as extensões da instituição, objetivando atender requisitos de mercado e da comunidade acadêmica e expandindo a dimensão internacional na organização (JIANG; CARPENTER, 2013; CHILDRESS, 2009a).

A literatura (KNIGHT, 1994; WIT, 2009; CHILDRESS 2009b, KEHM; TEICHLER, 2007; HUDZIK, 2011) elucida que o pleno entendimento da internacionalização por todas as partes interessadas da instituição, o engajamento dos participantes das atividades organizacionais, a elaboração de um plano estratégico de internacionalização, com objetivos e metas definidos, a gestão da internacionalização, desde sua concepção até a implementação, a constante avaliação da internacionalização, entre outros pontos relacionados com a gestão deste processo são fatores-chaves de sucesso ou insucesso da internacionalização em IES.

Wit (2009) corrobora com a visão de necessidade de gestão eficaz da internacionalização ao afirmar que as IES precisam inserir monitoramento e avaliação no plano estratégico de internacionalização para avaliar se a abordagem está alcançando os objetivos e entregando os benefícios esperados e ainda desenvolver indicadores estatísticos que apoiem esse monitoramento.

Desse modo, é necessário buscar informações sobre a internacionalização em IES bem como a respeito da avaliação deste processo, se está ou não sendo conduzido nas instituições, e de que forma o mesmo contribui (ou não) para a tomada de decisões. É preciso compreender o processo como um todo.

Portanto, pode-se conceber que as IES privadas precisam estabelecer diretrizes estratégicas que atendam critérios de mercado e de requisitos e necessidades de seus clientes, para que consigam subsistir. Por entender a necessidade dessas instituições de garantir que os investimentos em internacionalização tragam resultados significativos e, portanto, sejam viáveis, a pesquisa busca atender duas IES privadas, comunitárias, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS), uma vez ser este o local de residência e atuação profissional da pesquisadora. A partir desse viés, de contribuição ao setor de ensino superior privado do RS, a pesquisa buscou responder o seguinte problema:

Como duas IES privadas brasileiras avaliam o seu processo de internacionalização?

1.2 OBJETIVOS

A seguir estão apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como duas IES privadas brasileiras avaliam seus processos de internacionalização.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos propostos para o alcance do objetivo geral dessa dissertação foram:

- a) descrever o *status* atual da internacionalização das IES estudadas;
- b) identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas;

- c) verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES pesquisadas geram *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização;
- d) identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em nível mundial, pode-se considerar a internacionalização do ensino superior como prática antiga, portanto, esforços para a gestão e avaliação da internacionalização já é tema discutido e observam-se esforços nesse sentido. É conhecida a necessidade de se avaliar constantemente os resultados de qualquer organização para que seja possível não apenas gerenciá-la de forma adequada como também corrigir falhas de estratégia ou de operacionalização das estratégias. Contudo, mesmo em países desenvolvidos, onde a internacionalização da educação superior é datada de décadas e há evidências de numerosas atividades internacionais,

[...] apenas alguns poucos pesquisadores que continuamente estão engajados no assunto tornaram esse tema seu campo de especialização. Há poucos centros ou institutos que conduzem a internacionalização da educação superior como tema central das suas atividades de pesquisa. (KEHM; TEICHLER 2007, p. 263-264).

Portanto, de acordo com Wit (2011, p. 40) “Medir o sucesso está se tornando um item crescentemente urgente na agenda dos profissionais de internacionalização [...]” e, por conseguinte, “[...] surge uma necessidade de medir de forma qualificada as estratégias de internacionalização da educação superior.” (WIT, 2011, p. 42).

É conhecido que o ensino superior é um setor que tem crescido substancialmente em números e espécie nos últimos anos e que a internacionalização tem se tornado amplamente utilizada como diferencial competitivo para algumas IES. Segundo Stallivieri (2004, p. 15) “[t]rata-se até de uma questão de sobrevivência, ou seja, é necessário internacionalizar para poder competir em níveis de igualdade com as melhores instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras”. No entanto, como o tema de gestão do processo de

internacionalização de IES e a avaliação do mesmo é ainda pouco explorado e debatido no Brasil, torna-se de fundamental importância um estudo que aponte as práticas de avaliação e monitoramento do processo de internacionalização adotadas por IES, buscando entender o impacto sobre o desempenho da instituição decorrente de suas decisões de internacionalização, tanto sob a ótica de cada empreendimento internacional específico, quanto sob a ótica mais ampla da corporação.

As questões-chave de avaliação da internacionalização são, de acordo com Wit (2011), porque você está fazendo, como você está fazendo e o que você quer alcançar. Desse modo, a realização desta pesquisa justifica-se pela importância de identificarem-se as práticas de avaliação e monitoramento do processo de internacionalização adotadas por duas IES privadas comunitárias, expandindo para a análise da eficácia dessa avaliação, a análise do processo avaliativo em si, seus indicadores e formas de monitoramento. O estudo também possibilitou identificar as práticas adotadas pelas IES e analisar se as mesmas efetivamente contribuem para o direcionamento das ações na busca do alcance dos objetivos e na tomada de decisão dos gestores envolvidos no processo. A possibilidade de indicar oportunidades de melhoria nos processos analisados e a consequente sugestão de práticas de padrões internacionais adotados em IES de países de alta reputação em internacionalização trouxe reflexões que poderão não apenas contribuir para a sustentabilidade das IES estudadas, como também para a identificação de melhorias nos seus processos.

Apesar de muitas IES considerarem-se internacionalizadas e possuírem significativa quantidade de atividades internacionais, segundo Childress (2009a), há ainda uma grande lacuna no conhecimento sobre como as universidades e faculdades desenvolvem e monitoram seus planos de internacionalização. Ou seja, se em nível mundial, percebe-se a necessidade de aprofundar o tema, ao considerar que no contexto brasileiro a internacionalização de IES é tema recente, a falta de estudos a esse respeito é ainda mais escasso. A partir dessas informações e ponderando a relevância do tema para o atual contexto, a realização desta pesquisa também é fortemente justificada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo consiste em uma revisão da literatura sobre os temas envolvidos na pesquisa, a fim de abordar e consolidar conceitos, com o objetivo de fornecer embasamento teórico para o estudo de casos múltiplos a ser realizado. Assim sendo, serão abordados nas primeiras seções, o tema da internacionalização do ensino superior, o conceito de internacionalização adotado para os fins desta pesquisa e as razões e ou motivações para que as IES busquem se internacionalizar. Após, serão objeto de estudo a gestão da internacionalização e duas de suas etapas consideradas primordiais para a eficácia da gestão: estratégias/plano e avaliação da internacionalização. Ao final, será tratado o contexto do ensino superior no mundo e no Brasil, a fim de informar sobre o cenário estudado. Salienta-se que devido à maioria das referências utilizadas neste trabalho consistirem em estrangeiras, a tradução para a língua portuguesa foi realizada por esta autora, assim evitando fazer uso da expressão “tradução nossa”, nas devidas citações.

2.1 A EXPANSÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Nos últimos anos, instituições de ensino superior têm se tornado cada vez mais internacionais em suas atividades, como resultado da globalização da economia, da informação e da sociedade. O significativo crescimento de *joint-ventures*, parcerias, consórcios e cooperações na educação superior na segunda metade do século XX e particularmente na última década, são reflexos dessa globalização e, sem dúvida, uma resposta da educação superior para este processo.

No entanto, foi ao final da década de 80, que se pode perceber mudanças mais significativas, com a validação da importância da internacionalização da educação, somando-se

[...] novos componentes ao seu conjunto multidimensional nas duas décadas passadas, passando de simples intercâmbio de estudantes para o grande negócio de recrutamento, e de atividades que impactavam um inacreditável pequeno grupo elitizado para um fenômeno de massa. (WIT, 2011, p. 8)

Segundo Wit (2011), alguns autores afirmam que, desde o final do último século, sucedeu uma mudança na educação superior, do domínio público sendo trasladado para o domínio privado, paralelamente a um aumento nos negócios internacionais de serviços educacionais. Esses desenvolvimentos elucidam o significado do mercado da educação como uma instituição internacional, mas também contribui para mudar a estrutura deste mercado, dado que uma competição mundial passa a ser revelada.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2004) aponta como algumas tendências para o setor de ensino superior 1) o estabelecimento de acordos mútuos para o oferecimento de programas educacionais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento e 2) o crescimento do segmento de educação transnacional com fins lucrativos, que permite geração de receitas adicionais às IES dos países da área da OCDE que se lançarem no mercado educacional internacional.

Conforme já mencionado, o número de estudantes internacionais mais que dobrou nos últimos 20 anos e estima-se que esse crescimento seja ainda maior nas próximas décadas e a mobilidade de estudantes tornou-se uma das atividades mais importantes para a educação superior por todo o mundo em nível mundial.

Atualmente, os alunos asiáticos representam 53% dos estudantes estrangeiros matriculados pelo mundo, sendo que a grande maioria dos estudantes participantes de atividades educacionais fora de seu país natal são, respectivamente, chineses, indianos e coreanos. Quanto aos países de destino desses estudantes, Austrália, Canadá, França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos, juntos, recebem mais de 50% de todos os estudantes estrangeiros (OCDE, 2013).

Dos países em que informações sobre estudantes internacionais são disponibilizadas, Austrália, Nova Zelândia, Suíça e Reino Unido mostram os maiores níveis de mobilidade “*in*” de estudantes, medido pela proporção de alunos internacionais x total de matrículas em educação superior. Desse modo, conforme mostra o gráfico 1, na Austrália, 19.8% dos alunos matriculados no ensino superior são provenientes de outro país. De forma semelhante, os alunos internacionais

¹ Mobilidade *in*: termo utilizado para referir o ingresso de estrangeiros em determinada IES; Mobilidade *out*: termo utilizado para referir a egressão de alunos para estudar em outros países.

representam 14.7% do total de matrículas em ensino superior na Áustria, 15.6% na Nova Zelândia, 16.2% na Suíça e 16.8% no Reino Unido.

Para melhor entendimento do gráfico, faz-se necessária uma explanação sobre os diferentes conceitos adotados em alguns países:

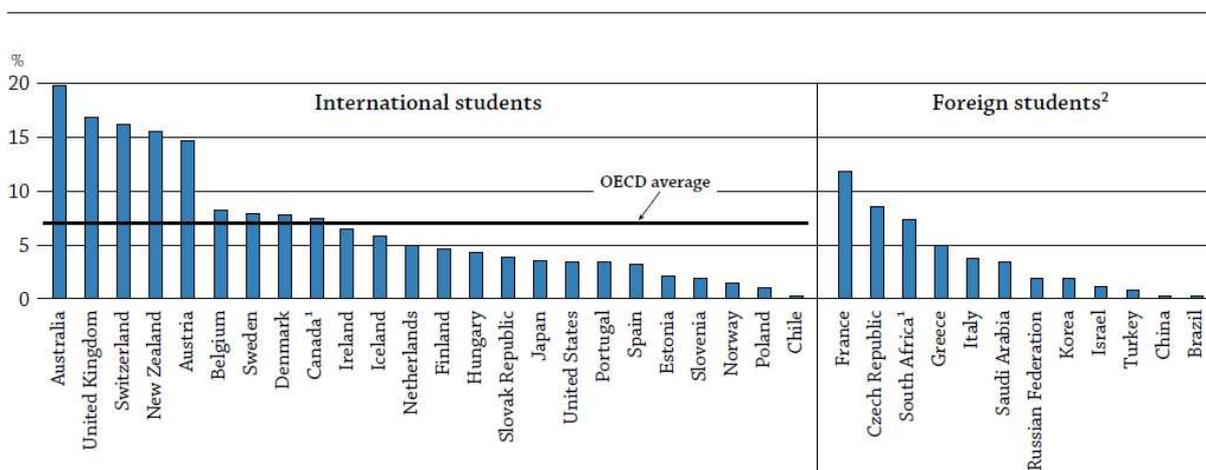
- O termo *international students*, ou estudantes internacionais, é atribuído àqueles estudantes que deixaram seu país de origem e mudaram-se para outros país com o propósito de estudar. Também são definidos como estudantes que não são permanentes ou residentes no país onde estudam. Esse é o termo mais amplamente utilizado e sancionado pela OCDE para fins de aferição da mobilidade estudantil.
- O termo *foreign students*, ou estudantes estrangeiros, refere-se àqueles que não são da nacionalidade do país onde as informações são coletadas. Para a OCDE (2013, p.314), essa classificação é inapropriada para a coleta de informações sobre a mobilidade de estudantes em função das diferenças de políticas nacionais concernentes à naturalização de imigrantes. Por exemplo: a Austrália tem uma propensão maior de conceder residência permanente para seus imigrantes do que a Suíça. Isso implicaria que, mesmo quando a proporção de alunos estrangeiros matriculados em educação superior é similar entre os dois países, a proporção de alunos internacionais matriculados em educação superior será menor na Suíça do que na Austrália. Portanto, o gráfico da OCDE traz dois quadrantes: o levantamento para estudantes internacionais e outro para estudantes estrangeiros, por considerar que os dados não podem ser comparáveis em função das diferenças de definições expostas acima.

O Brasil faz parte do grupo de países que adota o conceito de estudantes estrangeiros e, portanto, encontra-se no quadrante à direita. Dentro os países que utilizam essa definição, a França apresenta a maior proporção de alunos estrangeiros (11.9%) em relação ao número total de alunos matriculados no ensino superior. Em contraste, as matrículas de estrangeiros representam 1% ou menos do total de matrículas no ensino superior no Brasil, China e Turquia.

Por fim, cabe informar que o gráfico 1 traz dados sobre a mobilidade de estudantes na educação superior, considerando o percentual de matrículas de estudantes internacionais ou estrangeiros em relação ao total de matrículas no

ensino superior para cada país destacado e que o ano de referência para os dados é 2010.

Gráfico 1 - Mobilidade de Estudantes na Educação Superior (2011).



Fonte: OCDE, 2013, p. 311.

Também de acordo com a OCDE (2013), ainda a maioria dos programas internacionais está concentrada no hemisfério norte, sendo a Europa o principal destino de estudantes de ensino superior matriculados em instituições fora de seu país de origem, recebendo 48% desses estudantes, seguida pela América do Norte, que recebe 21% do total de alunos internacionais. Isso pode decorrer em função dos países pertencentes àquele hemisfério serem pioneiros na internacionalização da educação, como também pela questão do idioma, dado a língua inglesa ter se tornado o idioma oficial dos negócios e as IES pertencentes àquele hemisfério adotarem o uso do inglês nos seus programas. A prevalência de destinos predominantemente falantes de inglês, tais como Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos, reflete a progressiva adoção da língua inglesa como uma língua global. Isso também pode refletir o fato de que “os estudantes que pretendem estudar no exterior estão propensos a ter estudado inglês em seu país de origem ou desejam aprimorar suas habilidades linguísticas de língua inglesa através de imersão em um país falante nativo dessa língua” (OCDE, 2013, p. 308).

Contudo, Obst e Kuder (2012) argumentam que no futuro tais programas se tornarão mais diversos, com crescente envolvimento dos Estados Unidos da América (EUA) e China com instituições de educação superior na Ásia (Índia em particular), América do Sul (Brasil em particular) e Canadá e Austrália. Observa-se

que o número de estudantes internacionais triplicou na Oceania desde o ano 2000, embora a região hospede menos de 10% de todos os estudantes estrangeiros. Outras regiões, como Ásia, América Latina e Caribenha também tem tido número crescentes de estudantes internacionais, refletindo a internacionalização de IES em um crescente número de países (OCDE, 2013).

Segundo Gacel-Ávila (2011), na América Latina, o suporte governamental é percebido como fraco na região devido à falta de cooperação entre os setores de indústria e negócios e o setor de ensino superior. Além disso, as instituições declaram receber apenas 5% de seus financiamentos de recursos públicos para a internacionalização, comparados com 32% na Europa. Segundo a autora, a ausência de políticas institucionais e nacionais, a falta de financiamento, o baixo nível de proficiência em línguas estrangeiras de estudantes e de professores são obstáculos para o desenvolvimento de programas internacionais, fazendo com que “[...] a América Latina não seja a prioridade de estadia para a mobilidade de estudantes, incluindo estudantes da própria região” (GACEL-ÁVILA 2011, p. 2). A autora ainda preconiza que é urgente para a região reconhecer a importância de implementar estratégias de internacionalização relacionadas diretamente à programas nacionais e prioridades na agenda educacional, uma vez que a internacionalização deveria ser considerada estratégia chave, com potencial para ajudar a região a superar seus desafios de desenvolvimento e educação.

Trazendo para a realidade brasileira, em nota publicada para o Brasil em 2011, a OCDE (2001) informa que o percentual de matrículas de estrangeiros na educação terciária no Brasil é de apenas 0,3%. No entanto, “[...] previsões apontam que em 2020, quatro países – China, Índia, Estados Unidos e Brasil (substituindo Rússia) – terão mais da metade de matrículas em educação superior no mundo.” (GACEL-ÁVILA, 2011, p. 5).

Também é destacado pela Organização, em sua publicação *Education at a Glance* (OCDE, 2011) que, no Brasil, nenhum ou quase nenhum programa de educação terciária é oferecido em inglês. Observa-se que esse padrão se repete em outros países, como Áustria, Bélgica (Comunidade Francesa), Chile, Grécia, Israel, Itália, Luxemburgo, México, Rússia e Espanha. No entanto, a internacionalização é identificada como estratégia não apenas para o sucesso de IES, como também para o potencial desenvolvimento regional, através de pesquisa, inovação, aumento da qualidade educacional e entrega de profissionais mais qualificados. Nesse sentido,

pode-se afirmar que são necessárias articulações e ações internacionais para o desenvolvimento e crescimento mútuos.

Para Wit (2011), o futuro da educação superior será de parcerias internacionais estratégicas em pesquisa, ensino e transferência de conhecimento entre universidades, para que possam gerenciar os desafios que a globalização demandará. Na verdade, é possível afirmar que a globalização já as demanda. E é pertinente a afirmação do autor de que “[...] cooperação para competição e competição para cooperação, norteará a educação superior nos próximos anos [...]” (WIT, 2011, p. 16), pois sendo a internacionalização um processo para o alcance de uma vantagem competitiva, as IES tendem buscar parcerias internacionais e, como essa já é uma estratégia adotada por muitas, observa-se que já há uma competição para o estabelecimento de parcerias com aquelas IES notória e mundialmente reconhecidas por sua qualidade de ensino.

Hudzik (2011, p. 10) afirma que “[...] para tornar-se uma instituição de educação superior de distinção no século XXI é requerida sistemática atenção institucional para a internacionalização – e para engajamento institucional no exterior”.

O cumprimento do papel social das IES se dá a partir da entrega de profissionais qualificados para o exercício de sua profissão de forma a contribuir, em nível micro, para as organizações para as quais atuam e, em nível macro, para o desenvolvimento econômico-social. Desse modo, torna-se uma exigência do próprio mundo do trabalho o conhecimento e preparação para relações com estrangeiros e culturas diversas por parte desses estudantes. Contribuindo com essa visão, a OCDE (2013, p. 304) afirma que “uma forma dos estudantes expandirem seu conhecimento sobre outras sociedades e idiomas e então ampliar suas perspectivas em setores globalizados do mercado de trabalho, é estudar em instituições de ensino superior em outros países que não o seu”.

2.2 DEFINIÇÕES ACERCA DO TEMA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Muitos autores trazem conceitos e definições para distinguir e elucidar as diferentes formas de internacionalização e suas acepções.

Gacel-Ávila (2003, p.110) afirma que:

[...] internacionalizar significa integrar uma dimensão internacional, intercultural, multidisciplinar e comparativa ao currículo (entendido este como conteúdos acadêmicos e métodos pedagógicos), ao fomento a mobilidade estudantil, ao perfil internacional da estrutura docente, à utilização de métodos pedagógicos, em que os estudantes estrangeiros são utilizados como um recurso educativo, às práticas profissionais em ambientes de trabalho internacional, à organização de cursos para a população estrangeira e ao uso das novas tecnologias de informação e comunicação, entre outros.

Também a autora assegura que “por educação internacional se entende uma educação relacionada – e envolvida – com as pessoas, culturas e sistemas de diferentes nações” e acaba por definir :

[...] internacionalização e educação internacional como um processo educativo que integre nas funções universitárias substanciais uma dimensão global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinar, que pretende propiciar aos estudantes uma consciência global em prol dos valores e atitudes de uma cidadania global” (GACEL-ÁVILA, 2003, p.143).

A fim de garantir a distinção entre conceitos, é importante destacar a definição de cooperação internacional, que é uma das partes integrantes do processo de internacionalização. Para Sebastián (2004, p.20), cooperação internacional universitária é o

conjunto de atividades realizadas entre ou por instituições de educação superior que, através de modalidades múltiplas, implicam uma associação e colaboração nos âmbitos da política e da gestão institucionais, da formação, da investigação, da extensão e do vínculo com os objetivos de fortalecimento e proteção institucionais, da melhoria da qualidade da docência, do aumento e da transferência de conhecimento científico e tecnológico e da contribuição para a cooperação para o desenvolvimento.

Além das definições apresentadas acima, ainda outros autores trazem conceitos e definições para internacionalização do ensino superior, mas o mais amplamente aceito e que também será adotado para os fins desta pesquisa será o de Knight (2008, p. 21): “processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global na proposta, funções ou entrega da educação superior.” O termo processo é utilizado para enfatizar a relação contínua e prolongada da atividade, inferindo a necessidade de se ter um método e/ou procedimento. Assim, é possível “distingui-la de ações isoladas e institucionalmente não integradas, consideradas como sinônimo de internacionalização” (MIURA, 2009, p. 2).

O verbo “integrar” atribui um sentido de que é necessário um engajamento de todas as partes interessadas, sejam internas ou externas, a partir das parcerias firmadas.

Hudzik (2011, p. 8), corrobora com o conceito de Knight ao afirmar que a internacionalização “[...] não é um fim, mas um meio que conduz a muitos fins [...]”, atribuindo à ideia de que a internacionalização é um processo de mudança contínua. Os “muitos fins” citados pelo autor poderão variar de acordo com as necessidades e interesses individuais de cada IES e a abordagem ou estratégia particular de internacionalização escolhida dependerá dos fins a serem seguidos. Portanto, Knight (2012) defende que não há um modelo de internacionalização aplicável a todas as IES, uma vez que é um processo de mudança desenhado para satisfazer as necessidades individuais e interesses de cada instituição de ensino superior. Segundo ela, “o sufixo “ação”, significa que internacionalização é um processo ou meio de elucidar ou alcançar objetivos” (KNIGHT, 2012, p. 3).

Ao longo dessa dissertação, os termos “internacionalização da educação superior” e “internacionalização do ensino superior” serão utilizados de forma congênere, sem distinção conotativa, por entender-se que uma discussão acerca dessas dessemelhanças não cabe neste momento para fins do alcance dos objetivos propostos.

Cabe ainda destacar o conceito de internacionalização abrangente, definido por Hudzik (2011, p.6) como “[...] um engajamento, confirmado através da ação, para infundir perspectivas internacionais e comparativas através das missões de ensino, pesquisa e de serviços da educação superior [...]”. O autor acentua que a internacionalização abrangente molda o *ethos* e valores institucionais e sensibiliza o empreendimento de educação superior em sua totalidade.

Diferindo e ao mesmo tempo convergindo ao conceito de internacionalização, a definição de Plano de Internacionalização proposto também por Knight (2011a, p. 14-15) será utilizado quando da realização da pesquisa: “estratégia para integrar uma dimensão internacional, intercultural e global nos objetivos e ensino, pesquisa, e funções de serviços de uma Universidade”. Este se refere à estratégia, enquanto que ao termo anterior é atribuída a característica de processo. Portanto, pode-se afirmar que o plano de internacionalização deve considerar, em seu conceito e aplicação, os objetivos estratégicos e as metas institucionais.

2.3 RAZÕES E ABORDAGENS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

O tema das razões e abordagens da internacionalização pode ser iniciado com a citação da autora canadense Madeleine F. Green, reportando-se a respeito da internacionalização das *Community Colleges* Canadenses:

um sistema educacional que finge que o mundo acaba em suas fronteiras nacionais não pode ser excelente; uma educação de qualidade deve equipar estudantes para viver e trabalhar em um mundo globalizado e multicultural (GREEN, 2007, p. 15).

Essa citação certamente faz refletir sobre a razão pela qual o setor de ensino superior tem buscado se internacionalizar cada vez mais, sem que sua própria missão seja abandonada.

De acordo com Wit (2011b) pode-se identificar razões 1) políticas; 2) econômicas; 3) sociais e culturais e 4) acadêmicas, como macro categorias de razões para a internacionalização, as quais não são mutuamente excludentes e podem variar em termos de importância dependendo do país ou região e também do momento que determinado país e/ou região estão inseridos em termos políticos, sociais e econômicos.

Knight (2008) contribui trazendo à discussão razões em nível nacional, como por exemplo, desenvolvimento de recursos humanos, alianças estratégicas, geração de receita, desenvolvimento cultural e social, e razões em nível institucional, como internacionalização da marca, melhoria da qualidade dos serviços prestados buscando padrões internacionais, aperfeiçoamento dos corpos docente e discente, produção de conhecimento e alianças estratégicas.

Conforme já mencionado anteriormente, mudanças estão acontecendo em passos largos em muitas partes do mundo, e as razões da internacionalização estão se tornando mais e mais interconectadas (WIT, 2011).

Knight (2004) identifica “abordagens para a internacionalização ao invés de utilizar-se do termo razões/motivações”, pois segundo a autora, uma abordagem não é fixa, uma vez que abordagens podem mudar durante diferentes períodos de desenvolvimento. Ela afirma que embora algumas instituições tenham a mesma interpretação de internacionalização, a maneira como elas direcionarão e conduzirão

a implementação de seus processos será muito diferente devido às suas prioridades, cultura, história, recursos e políticas. “uma abordagem de internacionalização reflete ou caracteriza os valores, prioridades e ações que são exibidas durante o trabalho de implementação da internacionalização” (KNIGHT, 2004, p. 18).

Para a autora podem ser destacadas seis abordagens de internacionalização em nível institucional, sendo a primeira intitulada Atividades, a qual está relacionada com atividades internacionais executadas pelas IES; a segunda, nomeada Resultados, que está vinculada com os objetivos a serem alcançados; Razões, a terceira abordagem, que considera as motivações que levaram ao início e direcionamento do processo de internacionalização como um todo; a abordagem por Processo, que remete ao conceito de internacionalização proposto por Knight (2008); a quinta abordagem, alcunhada “a domicílio”, que propõe o estabelecimento de uma cultura internacional ou intercultural no próprio *campus*; e, por fim, aquela denominada No Exterior, em que a prestação dos serviços educacionais fora do país sede é percebida como a abordagem. O quadro 1 sintetiza as abordagens propostas pela autora.

Quadro 1 - Abordagens de Internacionalização em Nível Institucional.

ABORDAGEM EM NÍVEL INSTITUCIONAL	DESCRIÇÃO
Atividade	Internacionalização é descrita em termos de atividades tais como estudar no exterior, programas acadêmicos e de currículo, redes de relacionamento institucional, projetos de desenvolvimento e filiais de <i>campus</i> (<i>branch campuses</i>)
Resultados	Internacionalização é apresentada na forma de resultados desejados tais como competências dos estudantes, mais acordos internacionais e parcerias ou projetos.
Razões	Internacionalização é descrita no que tange às razões ou motivações primárias que a direcionam, podendo incluir padrões acadêmicos, geração de receita, diversidade cultural e qualificação das equipes docente e discente.
Processo	Internacionalização é considerada um processo em que uma dimensão internacional é integrada ao ensino, aprendizagem e serviços da instituição.
A domicílio	Internacionalização é interpretada como a criação de uma cultura ou clima organizacional no <i>campus</i> que promova e apoie a compreensão internacional/intercultural, com enfoque em atividades do próprio <i>campus</i> .
No exterior	Internacionalização é vista como a entrega da educação fora do país sede institucional, através de modos variados (presencial, a distância) e de diferentes arranjos administrativos (franquias, filial de <i>campus</i> , parcerias, etc)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Knight (2004, p. 20)

Ainda ao buscar diferenciar o termo “razões” (*racionales*) de “abordagens” (*approaches*), Knight elucida as razões/motivações em nível institucional são:

reputação internacional, aperfeiçoamento dos corpos docente e discente, geração de receita, alianças estratégicas, pesquisa e produção de conhecimento.

Wit (2011) alerta que atualmente as razões econômicas, como geração de receita e acadêmicas, como *status*, estão sendo consideradas mais dominantes do que as demais.

Altbach e Knight (2007, p. 292) admitem que “[...] ganhar dinheiro é um motivo chave para todos os projetos de internacionalização no setor privado e para algumas tradicionais universidades sem fins lucrativos com problemas financeiros”. Mas os autores ainda ressaltam que as principais motivações para as universidades sem fins lucrativos ainda são aprimorar a pesquisa e a capacidade de geração de conhecimento e ampliar a compreensão cultural por parte da comunidade acadêmica.

Ao considerar que “[...] educação internacional é uma indústria global, e que demandas nacionais e individuais potencializam sua expansão [...]” (MATTHEWS; LAWLEY, 2011, p. 689), muitos países desenvolvidos, que hoje recebem número significativo de estudantes internacionais, buscam atrair estes estudantes para suas universidades, a fim de melhorar a qualidade e composição cultural do corpo discente, ganhar prestígio e receber proventos. Altbach e Knight (2007) indicam que China, Malásia, e Índia, por exemplo, estão desenvolvendo estratégias para atrair estudantes e exportar programas educacionais e instituições de ensino, uma vez que a maioria dos estudantes internacionais são autofinanciados, ou seja, eles e suas famílias pagam por suas custas acadêmicas, “[...] portanto, os estudantes são a maior fonte de receita para a educação internacional – não governos, instituições acadêmicas ou filantropias.” (ALTBACH; KNIGHT 2007, p.294).

As iniciativas para o mercado da educação superior internacional, portanto, vem desde estudantes que não conseguem obter acesso à educação em casa e procuram outros meios para estudar até estudantes financeiramente mais favorecidos que buscam programas de alta qualidade. (ALTBACH; KNIGHT, 2007, p. 295).

Nessa perspectiva de mercado, podem ser observados novos entrantes ou como chamam Altbach e Knight (2007), novos “fornecedores”, tais como companhias de tecnologia da informação e mídia, universidades corporativas, associações profissionais e conglomerados internacionais. Altbach e Reisberg (2009) ainda reforçam essa perspectiva ao afirmar que a inclusão da educação

superior *no General Agreement on Trade in Services (GATS)* é outro claro reflexo da forma com que a dimensão internacional da educação alcançou um perfil global.

No entanto, é importante ressaltar que essa conotação da educação como comércio, traz “[...] um desconfortável alinhamento entre imperativos acadêmicos e econômicos na educação internacional em nível institucional” (MATTHEWS; LAWLEY, 2011, p. 691), uma vez que a educação não pode ser, em hipótese alguma, vista como apenas como um negócio privado, cuja principal função é gerar receita e lucro aos seus acionistas. O papel da educação, sem dúvida, é muito maior, pois um de seus objetivos é preparar cidadãos para o mundo do trabalho e

[...] preparar cidadãos do futuro para um mundo interligado e interdependente requer um sistema de educação superior, cujo processo de internacionalização permita o conhecimento direto e o respeito pela diversidade cultural, promovendo, acima de todos os conceitos, o entendimento e o respeito pela multiplicidade de valores e a tolerância entre os povos (STALLIVIERI, 2004, p. 16).

Stallivieri (2004, p.17) ainda afirma que “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 (...)”. No entanto, importa destacar que são identificados riscos da internacionalização. Knight alerta que a “comercialização da educação superior”, “fábricas de certificação estrangeira” e “lavagem cerebral” (uma vez que os fluxos hemisféricos sul-norte e norte-norte continuam dominando as atividades acadêmicas internacionais nas últimas décadas) sobressaem-se como riscos principais da internacionalização (KNIGHT, 2005, p. 63). Portanto, faz-se necessário observar e atentar para tais pontos, a fim de evitar que a internacionalização, processo que muito contribuiu para o desenvolvimento das IES e conseqüentemente para o desenvolvimento regional, sirva como subterfúgio para a consolidação dos riscos apontados.

Altbach e Reisberg (2009, p. 31), argumentam que “[...] para ser significativa e sustentável, a internacionalização exige acesso a alguns recursos (humanos e financeiros), bem como sua efetiva alocação e gestão”. Assim sendo, é necessário aprofundar o tema da gestão do processo de internacionalização, que seguirá no próximo capítulo.

2.4 A GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A gestão da internacionalização mostra-se como ponto de fundamental importância para que seja possível conhecer se o caminho percorrido até então pela IES está de fato conduzindo ao alcance dos objetivos propostos pela mesma, uma vez que “(...) a internacionalização abre muitas oportunidades para instituições de ensino superior e, se bem administrada, pode render uma variedade de benefícios para a instituição e sua comunidade” (HÉNARD; DIAMOND; ROSEVEARE, 2012, p. 40). No entanto, se não houver uma gestão adequada de seu processo e de seus resultados, poderá tornar-se apenas uma despesa para a instituição, deixando de ser um investimento que valha a pena ser considerado.

Rudzki (1998) aborda a internacionalização dentro de um *continuum*, que pode variar entre a internacionalização proativa, a reativa, a oculta e a ausência deliberada de internacionalização. A abordagem proativa traz a existência de uma política ou estratégia explícita para a organização. A reativa (ou passiva) trata de uma resposta a fatores externos, como disponibilidade de recursos, necessidade de aumento da receita, exigência de principais clientes ou ainda como resposta à falta de investimento governamental. Na abordagem oculta, as atividades são realizadas individualmente, de forma autônoma – tanto pelo corpo docente como pelos estudantes – sem apoio oficial ou institucional. Mas dado o ambiente altamente competitivo em que a educação superior privada encontra-se inserida, em que tomar seu espaço torna-se uma questão de sobrevivência, pode-se observar que a internacionalização deixou de ter uma abordagem reativa e passou a ser um tema estratégico proativo (WIT, 2010).

Knight (1995, p. 22) afirma que a “internacionalização pode ser vista com um processo integrativo contínuo, e diferentes tipos de estratégias formam esse processo”, dependendo dos objetivos que a instituição pressupõe alcançar e também do *status* (financeiro, de construção da sua imagem ou de consolidação no mercado, de formação da equipe docente, foco em pesquisa, foco em multiplicação do ensino, etc.) que a instituição se encontra no período de definição das suas estratégias. Segundo a autora, há duas abordagens estratégicas macro que precisam ser consideradas na gestão do processo de internacionalização: 1) os programas acadêmicos, atividades e serviços que apoiam e incentivam a participação dos estudantes, corpo docente e *staff*; 2) as estratégias organizacionais

que ajudarão a integrar a internacionalização dos processos e estruturas administrativas da universidade (KNIGHT, 1995).

Hénard, Diamond e Roseveare, (2012, p. 40), sugerem que “[...] as instituições podem gerir a internacionalização de forma mais efetiva considerando quatro áreas principais: compreensão do ambiente, desenvolvimento de uma abordagem estratégica, otimização da implementação, monitoramento e avaliação”.

Segundo os autores, a compreensão do ambiente que afeta a internacionalização abrange identificar os objetivos da internacionalização para governos e atores relacionados com o processo, tanto do país de origem como dos países em que a cooperação interessa à instituição.

Já o desenvolvimento de uma abordagem estratégica de internacionalização aponta para a elaboração de um plano de internacionalização, que prevê desde o estabelecimento de objetivos que a instituição pretende alcançar com o processo, a seleção de modos e formas de internacionalização para cada instituição, o desenvolvimento de um modelo de negócio que suporte a estratégia definida, alocação de recursos, o engajamento das pessoas chaves e, por fim, a definição de possíveis parceiros. Essa etapa será abordada de forma exclusiva em capítulo posterior.

A otimização da implementação implica na realização de *benchmarking* com outras instituições já internacionalizadas, a fim obter aprendizado, buscar garantir o alinhamento organizacional para com os objetivos de internacionalização definidos na etapa anterior, estabelecimento de uma comunicação eficaz entre as diferentes áreas da instituição e com partes interessadas que atuam tanto dentro como fora da instituição, criação de um escritório de internacionalização para dar suporte aos serviços oferecidos, entre outros.

Finalmente, a inserção das etapas de monitoramento e avaliação no plano estratégico de internacionalização consiste em avaliar se as práticas adotadas estão alcançando os objetivos e entregando os benefícios esperados. Esta etapa também será discutida em capítulo específico.

Zapalska et al. (2002 p. 104) assinalam o fato de que “[...] gestores de instituições de ensino superior estão elaborando novas estruturas para coordenar o crescimento das atividades internacionais”, dada a percepção e reconhecimento da necessidade de gerir o processo de forma eficaz e adequada. No entanto, estudos

indicam que ainda é necessário integrar elementos de gestão para o processo de internacionalização.

Maringe (2009) realizou um estudo exploratório desenvolvido em seis universidades localizado no Reino Unido, cujos principais objetivos eram: 1) identificar como a internacionalização é conceituada nas instituições estudadas; 2) identificar evidências da integração estrutural do processo de internacionalização nos serviços das universidades e 3) compreender os desafios que as instituições enfrentam na busca pela integração do conceito de internacionalização como um amplo elemento estratégico daquelas instituições. O estudo indica que há uma falha na gestão da internacionalização do ensino superior, uma vez que os gestores de internacionalização das IES dão demasiada ênfase aos objetivos externos da organização, deixando de perceber o impacto de questões críticas internas durante o processo.

Também esse estudo elucida que embora a internacionalização seja identificada como objetivo estratégico pelas universidades estudadas há uma variedade de barreiras que trabalham contra a integração do conceito de internacionalização à cultura institucional. Segundo o autor, essas principais barreiras incluem: 1) deficiências estruturais e conceituais na organização da internacionalização institucional; 2) uma ênfase exacerbada em iniciativas de mobilidade humana em detrimento de esforços de integração cultural e 3) ideias divergentes tanto do *staff* como dos estudantes, no sentido de alegarem negligências locais em serviços da universidade em função da atenção desta para suas atividades globais. Jiang e Carpenter (2013), corroboram com as discussões trazidas por Maringe (2009) ao afirmar que as questões de implementação da estratégia na internacionalização do ensino superior iniciam no nível operacional do corpo docente e resultam em uma integração ineficiente dentro da universidade. Possivelmente uma gestão adequada da internacionalização, que atente para as quatro etapas principais anteriormente abordadas (HÉNARD, DIAMOND E ROSEVEARE, 2012), minimizariam tais barreiras e dificuldades, trazendo clareza ao processo em si e fazendo com o que o mesmo traga benefícios econômicos, culturais e qualitativos para os serviços institucionais.

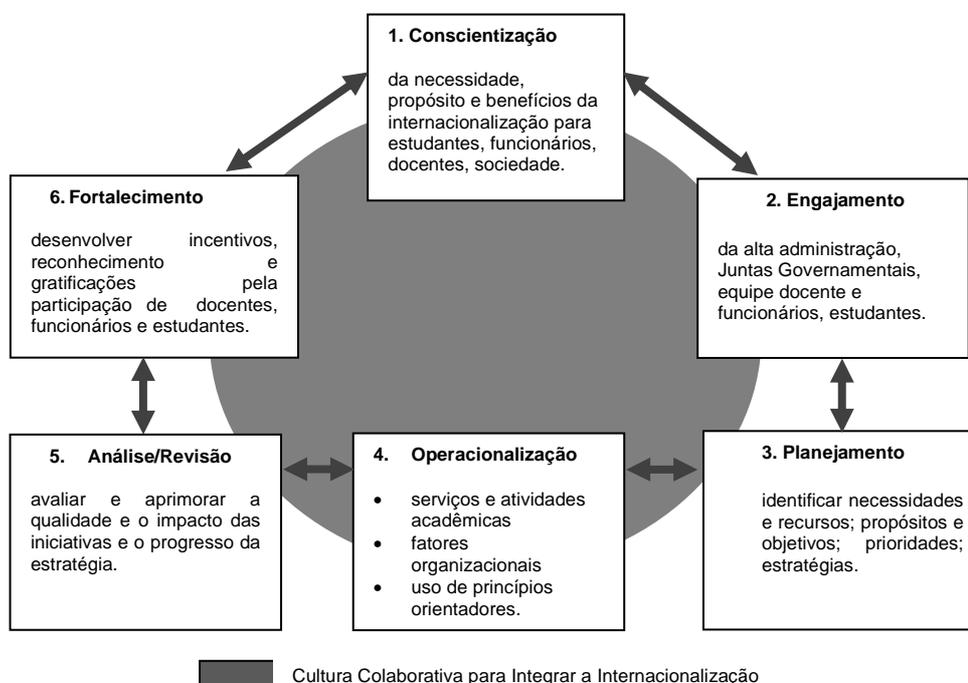
Maringe (2009) ainda relata que na maioria das instituições - após o período de 1994, aproximadamente - a internacionalização é administrada de forma centralizada, com considerável item orçamentário. O autor observa que algumas IES

antigas de ensino superior passaram a direcionar seus esforços para atividades de recrutamento de estudantes e mobilidade de estudantes e de *staff*. Entretanto, além desses esforços centralizados, restam poucos esforços para internacionalização nas organizações.

A gestão da internacionalização é complexa, uma vez que denota “[...] não apenas a gestão do *staff* de uma IES, mas também se constitui de todas as tarefas e estruturas associadas à gestão de uma IES [...]” (BRANDENBURG; FEDERKEIL 2007, p. 10), fazendo com que o gestor de internacionalização seja multidisciplinar no sentido de atuar em todas as áreas da organização.

Uma questão crucial para a adequada gestão do processo de internacionalização é traduzi-lo em uma estratégia abrangente e ao mesmo tempo prática, que integra e institucionaliza a dimensão internacional nos sistemas e valores da universidade (KNIGHT, 1994). Desse modo, Knight propõe que a internacionalização seja vista como uma série de etapas flexíveis e interconectadas, concebendo o processo como um ciclo, conforme a figura 1.

Figura 1 - Ciclo de Internacionalização.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Knight (1994, p.12).

O ciclo proposto por Knight (1994) pressupõe seis fases que uma IES passaria de acordo com seu próprio ritmo e interesse. Destaca-se que, embora o

ciclo faça uma proposição sequencial, as fases podem ser intercambiáveis, dada a “[...] internacionalização ser um processo cíclico e não linear.” (KNIGHT, 1994, p. 14).

A primeira fase, chamada por Knight de conscientização, sugere a conscientização sobre a importância e impacto do tema na instituição para alunos, corpo docente e *staff*, através de discussões que contem com a participação de todos a respeito das necessidades, estratégias, temas controversos, implicações de recursos e benefícios da internacionalização. Mas é importante evidenciar que “[...] a conscientização não é suficiente, ela deve transformar-se em engajamento” (KNIGHT, 1994, p. 12).

A segunda etapa trata exatamente do engajamento, indicando a importância da demonstração de comprometimento por parte da alta direção da organização, pois serão os integrantes da alta direção que liderarão a internacionalização, enquanto que docentes e *staff* serão o verdadeiro motor do processo.

O planejamento, próxima etapa apontada, prevê a clarificação da proposta e de seus objetivos, traduzindo a expressão da importância do processo e de suas intencionalidades em planos estratégicos e operacionais. Conforme já mencionado, essa fase terá um capítulo exclusivamente destinado ao desenvolvimento do tema.

A operacionalização implica na implementação dos diferentes aspectos da estratégia e na criação de uma cultura de apoio ao processo. Três componentes principais dessa etapa são 1) realização de atividades e serviços acadêmicos internacionais, 2) observação e levantamento de fatores organizacionais que contribuem e que dificultam o processo e 3) elaboração e disseminação de princípios norteadores da política de internacionalização. Neste estágio, Knight (1994) indica que o estabelecimento de um escritório internacional, cujas funções principais serão coordenar ou supervisionar a troca de informações internacionais, apoio técnico e consultivo, desenvolvimento de política organizacional internacional, capacitação e treinamento de docentes e *staff*, etc., é fator crítico para o sucesso e positividade dos resultados do processo.

A fase de revisão pressupõe a avaliação e o contínuo aumento da qualidade e do impacto dos diferentes aspectos da internacionalização. A autora indica que esse momento trata não apenas da avaliação e monitoramento do valor e do sucesso das atividades realizadas, como também da revisão (anual ou bianual) orçamentária de todos os planos de ação planejados, desde o escritório internacional como de todos

os setores acadêmicos e administrativos impactados pelo processo, uma vez que é necessário integrar a internacionalização em todos os sistemas da organização.

A sexta fase proposta por Knight (1994), intitulada reafirmação, sugere a valorização e reconhecimento das partes envolvidas e engajadas na proposta de internacionalização, através de incentivos e gratificações.

Sebastián (2004, p.17) declara que “a internacionalização de uma universidade é, por sua vez, um processo e um objetivo. É um processo que requer uma estratégia e um plano de ação, e é um objetivo na medida em que se possa aplicar indicadores e cumprir metas”. Seguindo a ideia do autor, outra questão crucial para adequada gestão do processo de internacionalização seria ter indicadores de internacionalização que pudessem efetivamente permitir o monitoramento de ações e o acompanhamento das evoluções da internacionalização nas IES. Ainda segundo o autor, a aplicação de indicadores requer reunir a informação necessária para os indicadores, “o que nem sempre é fácil devido à ausência de bases unificadas de dados sobre atividades de cooperação internacional e ao pouco seguimento e avaliação *ex post* que acompanha estas atividades” (SEBASTIÁN, 2004, p.138). Portanto, ao adotar indicadores, a estrutura de gestão obriga-se a realizar um trabalho de compilação e processamento de dados da internacionalização, assim como de estabelecer um método padronizado para a coleta da informação, estabelecendo uma base de dados que poderá servir para consulta, análise e gestão.

A internacionalização, na forma como está definida por Knight (2008), é um processo que reflete um conjunto de atividades e estratégias que as instituições formulam a fim de responder aos seus desafios. Desse modo, algumas instituições adotam e implementam estratégias de internacionalização de forma mais consistente, o que, como consequência, resulta em haver instituições mais internacionalizadas do que outras (BEERKENS et al, 2010). A partir dessa percepção, Brandenburg e Federkeil (2007) contribuem de forma significativa à teoria de internacionalização ao fazer uma distinção entre “internacionalização” e “internacionalidade”, ou seja, entre processo e *status*. Os autores definem internacionalidade como o *status* atual de uma instituição a respeito de suas atividades internacionais, isto é, o retrato daquele momento exato da coleta de informações. Internacionalização, no entendimento dos autores, é então concebida como a evolução desse *status*, ou seja, descreve um processo em que a instituição

se move, partindo do estado atual de internacionalidade até um estado mais aprimorado (em nível mais alto de internacionalidade, em um tempo posterior).

Ao considerar as definições acima, é necessário que cada IES elabore, de acordo com suas necessidades e particularidades, um conjunto de indicadores que possam mensurar sua internacionalidade e/ou internacionalização.

Brandenburg e Federkeil (2007) sugerem que ao selecionar indicadores, devem ser consideradas as metas da instituição e se os indicadores selecionados podem razoavelmente ser mensurados em séries históricas, pois aqueles indicadores que trazem a informação dentro de uma série histórica e, portanto, documentam um desenvolvimento, podem ser usados para medir internacionalização e internacionalidade.

Os autores ainda colocam que antes de fazer uso de indicadores, a IES precisa definir suas metas de internacionalidade e elaborar uma estratégia que defina como essas metas e objetivos serão alcançados. Esse processo consiste nos seguintes passos:

- a) definição de metas e objetivos de internacionalização;
- b) desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização coerente com os objetivos definidos;
- c) compilação de uma série de medidas/ações a longo, médio e curto prazos, que garantam a implementação e realização da estratégia de internacionalização;
- d) desenvolvimento de um sistema de qualidade que 1) acompanhe de forma efetiva a implementação das medidas/ações e realize ajustes no plano das mesmas, quando necessário; 2) registre e analise a influência dessas medidas/ações nas metas de internacionalização (BRANDENBURG e FEDERKEIL, 2007).

Um terceiro ponto ainda a ser considerado crucial para a gestão do processo de internacionalização do ensino superior seria a necessidade de ter-se uma gestão especializada. Sebastián (2004, p.123) afirma que :

os processos de internacionalização e as atividades de cooperação internacional das universidades demandam uma gestão cada vez mais especializada, em função da diversidade de interlocutores e contrapartes implicados e da diferenciação das estratégias e modalidades de cooperação. Pode-se considerar que boa parte do êxito, em termos de qualidade, eficácia e eficiência destes processos e atividades, se deve a

uma confluência de dois elementos: a existência de estratégias explícitas e a existência de capacidades de gestão especializada e profissionalizadas.

Gacel-Ávila (2003, p.338) ratifica a afirmação do autor ao declarar que “resulta imperativa a formação e profissionalização de quadros administrativos treinados na gestão da internacionalização e da cooperação internacional, que tenham ainda a capacidade de aportar e intervir no processo acadêmico”. Nesse entendimento, pode-se concluir que a qualificação do gestor de internacionalização qualificará a gestão do processo de internacionalização do ensino superior e seus resultados.

Conforme exposto, é possível compreender que a gestão da internacionalização é urgente na agenda das IES e percebe-se também que a gestão do processo, como um todo, é fundamental. No entanto, as etapas de estratégias e plano de internacionalização e de avaliação da internacionalização serão abordadas separadamente por estarem diretamente interligadas e por ser esta última o foco desta pesquisa. As próximas seções, portanto tratarão dessas duas importantes etapas.

2.5 ESTRATÉGIAS E PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Alguns estudos conduzidos no Brasil mostram que, em muitas IES, a internacionalização iniciou-se através de iniciativas individuais, muitas vezes isoladas e desarticuladas e que, apenas após a maturação dessas atividades e também a percepção de agregação de valor dessas atividades para a reputação e qualidade das IES, além da oportunidade de negócios, é que se optou por tornar a internacionalização como elemento estratégico (MUELLER, 2013; PIMENTA; DUARTE, 2007; MIURA, 2009; SOUZA; FLEURY, 2009; SARFATI; ANDREASSI, 2011).

De acordo com Knight (2004, p. 13):

O termo *estratégias de internacionalização* foi deliberadamente utilizado para ir além da ideia de atividades internacionais. O termo *estratégias* referia-se a ambas, iniciativas de programas e iniciativas organizacionais em nível institucional. A noção de uma abordagem mais planejada, integrada e estratégica, estava implícita no uso da palavra *estratégias*. (KNIGHT, 2004, p. 13, grifo do autor).

Ao corroborar com Knight, Stallivieri (2004) assegura ser fundamental que a internacionalização seja concebida como uma política, sendo pensada de forma a orientar e gerar ações consonantes com os objetivos institucionais, que deem suporte a estes.

Também é afirmada na literatura a necessidade de ter-se um plano de internacionalização, dado que “um plano de internacionalização fornece direção, expressa comprometimento institucional e pode definir os objetivos particulares da internacionalização para uma instituição” (KNIGHT, 1994). Além disso, “[o] processo de criar planos de internacionalização facilita o comprometimento dos acionistas e partes interessadas em toda a instituição, o que é fator chave na implementação” (KNIGHT, 1994, p.8), fazendo com que o foco das atividades internacionais seja direcionado, minimizando possíveis impactos negativos no processo de internacionalização gerados por ações isoladas e desarticuladas.

Stallivieri (2004) ratifica a necessidade de se ter um plano de internacionalização ao relatar o caso da UCS, IES na qual desenvolveu atividades como responsável pelo escritório internacional e por todas as ações, projetos e estratégias de internacionalização daquela universidade, ao declarar que:

[...] a inexistência de um plano de internacionalização com metas, objetivos e com uma expectativa de resultados previamente definidos fez com que a UCS contasse com apenas algumas iniciativas assistemáticas e isoladas de alguns professores e pesquisadores (STALLIVIERI, 2004, p. 69).

Segundo Childress (2009a), muitos estudos estão sendo conduzidos sobre a internacionalização da educação superior, mas ainda pouco se conhece sobre planos institucionais para a internacionalização. Portanto, a autora desenvolveu um estudo em 31 IES pertencentes à *Association of International Education Administrator* (Associação de Administradores de Educação Internacional) e obteve o resultado de que 71% das IES possuíam Planos de Internacionalização. O estudo ainda identifica cinco benefícios e funções de Planos de Internacionalização, conforme abaixo:

- a) um Plano de Internacionalização serve como um *roadmap* para o processo, uma vez que poderá ajudar a fornecer uma direção coerente para as prioridades institucionais;

- b) o plano também pode ser um veículo para desenvolver confiança e dar credibilidade institucional ao processo, uma vez que a presença de um documento escrito e formal demonstra engajamento institucional à internacionalização;
- c) poderá servir como mecanismo pra explicar o significado e objetivos da internacionalização para todas as partes interessadas;
- d) será um meio de promover colaboração interdisciplinar, dada a participação de principais partes interessadas em sua concepção, podendo contar também com contribuições da equipe docente, estudantes e outros agentes externos que podem interessar à organização;
- e) servirá como ferramenta para obtenção de fundos e investimentos.

Childress (2009a, p. 291) afirma que “as literaturas acadêmica e técnica até o momento indicam que Planos de Internacionalização fornecem base de grande valor da qual se desenvolve apoio institucional para a internacionalização”.

Importa destacar que não há um modelo de plano que deve ser seguido. Hudzik (2011) preconiza que a internacionalização não é um fim, mas um meio para o alcance dos fins definidos e desejados pela instituição e que “[...] os fins podem variar de instituição para instituição e a abordagem particular escolhida depende dos fins a serem alcançados” (HUDZIK, 2011, p. 9). Ao reforçar as considerações pontuadas pelo autor, Knight destaca que “o planejamento para a internacionalização será único para cada instituição” (KNIGHT, 1994, p. 13).

Segundo Wit (2011), as estratégias que compõe o plano de internacionalização não apenas variam de instituição para instituição como também dentro da mesma instituição poderão ocorrer variações saudáveis, uma vez que

[a]s estratégias de internacionalização são desenhadas no nível de programas através de diferentes relações que os programas têm com o mercado e com a sociedade. Uma estratégia de internacionalização pode ser substancialmente diferente para um programa de treinamento de professores, para uma escola odontológica ou para uma escola de negócios. E as estratégias de internacionalização podem ser diferentes por nível: doutorado, mestrado e bacharelado (WIT, 2011, p. 242).

Pode-se, portanto, concluir que a elaboração de um plano de internacionalização é de fundamental importância e que sua existência traz mais

consistência para o processo. No entanto, é imprescindível destacar que a existência de um plano de internacionalização não pressupõe, por si só, o sucesso da internacionalização e o alcance de seus objetivos. Maringe (2009, p. 553), argumenta que “[...] embora a internacionalização tenha se tornado um elemento estratégico chave das universidades ao redor de todo o mundo, há pouca evidência empírica a respeito da natureza e dimensão da integração da internacionalização à missão estratégica das instituições individuais”. Childress (2009a, p. 304) alerta que “muitos estudiosos (BACKMAN, 1984; ELLINGBOE, 1998; GREEN & OLSON, 2003 *in* CHILDRESS, 2009a) indicam que há uma falha entre o desenvolvimento e a implementação dos planos de internacionalização das instituições de ensino superior”.

Não resta dúvida de que planos de internacionalização são importantes. Mas que “[...] um impedimento predominante para o desenvolvimento, implementação e monitoramento desses planos, é institucional” (CHILDRESS 2009a, p. 305). Desse modo, torna-se necessário identificar possíveis entraves e ou mudanças de percurso durante a implementação do plano de internacionalização, uma vez que a presença do plano por si só não assegura a execução e evolução do processo de internacionalização de uma IES. Kaplan e Norton (2008, p.1) endossam essa afirmação ao indicar que “a gestão da estratégia é diferente da gestão das operações, mas ambas são vitais, e devem ser integradas. (...) Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar”. Os autores ainda declaram que “o alinhamento das unidades organizacionais e dos empregados é fundamental para o sucesso na implementação da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 158). Destarte, a disseminação e implementação da estratégia de internacionalização precisam ser consideradas também como essenciais para os avanços da internacionalização.

Jiang e Carpenter (2013, p. 1), corroboram com a necessidade de se acompanhar e monitorar o processo de internacionalização e sua evolução ao enunciar que “a implementação da estratégia tem se tornado parte essencial das estratégias de negócios na competição internacional atual”. No entanto, os autores destacam que “(...) pouca atenção tem sido dada para temas particulares e desafios provenientes da internacionalização da educação superior” (JIANG e CARPENTER, 2013, p. 1). Desse modo, um tema particular que se torna indispensável na gestão

da internacionalização é a avaliação e o monitoramento do plano e das ações de internacionalização nas IES. Esse tema será discutido no capítulo seguinte.

2.6 AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Como já destacado anteriormente, o ambiente de educação superior, atualmente, é altamente competitivo e não é possível manter ou ampliar investimentos em atividades institucionais que não trazem retorno ou que não se sabe se há retorno ou não. Desse modo, pode-se considerar que “a mais importante e contínua tarefa para todos os *stakeholders* permanece sendo a frequente avaliação e observação dos efeitos da internacionalização” (EGRON-POLAK, 2012, p. 3). Destarte, a necessidade de se ter uma avaliação de percurso e um monitoramento dos resultados alcançados pelas ações de internacionalização torna-se manifesta.

Ao corroborar com a visão de Egron-Polak (2012), Hénard, Diamond e Roseveare (2012), indicam que é necessário integrar etapas de monitoramento e avaliação ao plano estratégico de internacionalização para avaliar se a abordagem está alcançando seus objetivos e entregando os benefícios esperados, além de desenvolver indicadores estatísticos e pesquisas que apoiem efetivamente o monitoramento do processo. Ou seja, “em nível institucional, a avaliação da internacionalização precisa ser parte do plano geral de avaliação de uma instituição” (HÉNARD; DIAMOND; ROSEVEARE, 2012, p.2).

Conforme abordado anteriormente, “o tema da garantia da qualidade da internacionalização não é novo” (WIT, 2009, p. 1) principalmente em países do hemisfério norte, onde a internacionalização é datada de anos e já está em estágios mais avançados. Já em 1993, a *European Association for International Education* (EAIE), dedicou uma conferência ao tópico. Em 1997, a OCDE publicou um livro editado por Knight e Wit cujo título é “Qualidade e Internacionalização no Ensino Superior”. Artigos sobre o tema foram publicados entre 1993 e 1997 e outros mais posteriormente.

Diversas também são as iniciativas para avaliar a internacionalização da educação. Em 1995, uma organização internacional chamada *Global Alliance for Transnational Education* (GATE) foi criada e sua principal proposta é garantir que questões qualitativas não sejam negligenciadas quando a educação ultrapassa

limites geográficos, além de fornecer às instituições um mecanismo para certificação independente de qualidade a fim de evitar que as mesmas tenham que se submeter a múltiplos processos de avaliação e revisão. A *Association of International Educators* (NAFSA) tem um projeto intitulado *Assessing Best Practices in Internationalization* (Acessando Melhores Práticas em Internacionalização) e tem publicado relatório anual intitulado *Internationalizing the Campus: Profiles of Success at Colleges and Universities* (*Internacionalizando o Campus: Perfis de Sucesso em Faculdades e Universidades*), desde 2003. Outra iniciativa é o projeto conduzido pelo Conselho Americano de Educação (*American Council on Education*), conhecido como “*Internationalizing the Campus*” (*Internacionalizando o Campus*), publicado em 2003. Na Espanha, a *Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion* – Agência Nacional de Avaliação da Qualidade e Credenciamento (ANECA) conduziu um estudo piloto entre os anos de 2005 e 2006 com o objetivo de avaliar as relações internacionais das Universidades. Desde 1994, o *Programme on Institutional Management in Higher Education* (IMHE), tem um ativo programa cujo foco é a análise de estratégias em nível institucional para a internacionalização da educação superior.

Alguns dos instrumentos divulgados na literatura para avaliação da internacionalização do ensino superior são apresentados a seguir.

2.6.1 International Quality Review Process (IQRP)

O *International Quality Review Process* (IQRP) foi desenvolvido pelo *Institutional Management in Higher Education Programme* (IMHE) da OCDE, em parceria com a *Academic Cooperation Association* (ACA) e a *Association of European Universities* (EUA). Foi uma das primeiras iniciativas internacionais criada para assistir instituições de ensino superior na avaliação e na melhoria dos seus processos de internacionalização.

O IQRP foi revisado em 1999, com o auxílio de diversos especialistas no assunto e é hoje uma ferramenta utilizada por IES e Agências Externas de Avaliação para avaliação da internacionalização em alguns países. A proposta do IQRP, segundo o IMHE (1999), é dar assistência às instituições de educação superior para avaliar e melhorar a qualidade da sua dimensão internacional focando na identificação 1) do alcance dos objetivos e metas da internacionalização e sua

estratégia de implementação; 2) a integração de uma dimensão internacional nas funções primárias e prioridades da instituição; 3) a inclusão da internacionalização como tema central no sistema de avaliação geral da instituição.

O principal propósito das organizações envolvidas era elaborar uma ferramenta para estimular o desenvolvimento, monitoramento e a revisão da implementação das estratégias de internacionalização nas IES. Como o conceito de internacionalização adotado pelo projeto é “*processo de integrar uma dimensão internacional no ensino, pesquisa e serviços da instituição*” (OCDE, 1999, p. 16), os critérios de avaliação estão focados nestes três aspectos.

O IQRP não é um processo de certificação ou credenciamento, mas uma ferramenta para dar suporte às IES. O instrumento não tem a pretensão de indicar critérios, prescrever práticas ou recomendar a padronização da internacionalização e não há comparação entre IES, diferentemente de outras ferramentas disponíveis.

2.6.2 *Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) Indicator Project*

Em 2006, quatro IES alemãs deram início a um projeto para mensurar internacionalização com um direcionamento para a importância de números e cálculos chave como indicadores de internacionalidade das IES. O projeto também presta atenção especial aos aspectos de validade, objetividade e confiabilidade dos dados e indicadores. O CHE foi projetado com o objetivo de incluir uma avaliação quantitativa de internacionalidade e internacionalização nos *rankings* universitários.

As próprias IES participantes do projeto propuseram indicadores, através de levantamentos internos a respeito de itens considerados importantes a serem mensurados, os quais compõem o instrumento. A ideia era que o conjunto de indicadores propostos fosse utilizado como padrão nacional, para todas as universidades da Alemanha.

A seleção dos indicadores que compõe o instrumento foi orientada para eleger indicadores úteis em detrimento de indicadores disponíveis, a fim de evitar o levantamento do que se chamou “informação morta” (*dead information* - ou informação inútil), uma vez que, segundo as IES participantes do projeto, é sempre possível buscar e levantar dados até então indisponíveis e considerados de difícil apuração, desde que haja interesse das próprias instituições.

2.6.3 Nuffic Tool Mapping Internationalisation (MINT)

A *Netherlands Organisation for International Cooperation in Higher Education* (Nuffic), organização holandesa, considerada o principal centro de *expertise* e serviços para a internacionalização no país, é o resultado de uma fusão entre duas organizações atuantes no setor por muito tempo: a Nuffic e a *European Platform*. A organização, que atende desde a educação primária até as formações profissional e acadêmica, buscou desenvolver uma ferramenta, também em cooperação com instituições de ensino superior. A ferramenta, chamada *Mapping Internationalisation* (MINT), visa apoiar IES e provê-las com uma visão geral das suas políticas, atividades e processos de apoio à internacionalização. Seu objetivo é auxiliar instituições a se organizarem de forma individual para 1) criar uma pauta para o progresso do seu processo de internacionalização, 2) traçar o seu perfil de internacionalização e 3) desenvolver *benchmarking*.

O foco principal é na forma de auto avaliação, mas além de prover auxílio, a ferramenta foi desenvolvida também para iniciar uma discussão mais abrangente a respeito das escolhas estratégicas de internacionalização de cada IES e a coerência dessa escolha estratégica com objetivos e atividades internacionais, identificando indicadores de internacionalização e definindo padrões de mensuração.

2.6.4 Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD)

O projeto *“Internationality at German Higher Education Institutions – Conception and Collection of Profile Data”* (Internacionalidade em instituições de Educação Superior Alemãs – Concepções e Coleta de Informações de Perfis) criou um método para medir o grau de internacionalidade das IES alemãs. Com a ajuda de estudos comparativos (*benchmarkings*) empíricos, cujas comparações foram realizadas no decorrer do próprio projeto, cada instituição foi capacitada para comparar-se com outras instituições de porte e perfil similares, a fim de avaliar seu próprio nível de internacionalidade. Dado o foco não ser internacionalização como um processo, mas sim a internacionalidade, como um recorte da situação atual da IES, de forma pontual e temporal (conceito discutido na seção *Definições Acerca do Tema Internacionalização do Ensino Superior*), indicadores relacionados com

objetivos, estratégias, procedimentos de implementação e controle de resultados e sucesso não são utilizados.

2.6.5 Indicators for Mapping and Profiling Internationalization (IMPI)

Criado em 2010, o IMPI *Project* tem como foco o mapeamento e descrição do perfil de internacionalização de IES. O projeto visa prover uma compreensão mais aprofundada do desempenho de internacionalização e medidas de progresso das IES. Também um conjunto de indicadores foi elaborado considerando dados de IES europeias. O instrumento prevê opções para comparações, mas também oferece oportunidades para que as IES escolham seus perfis individuais de internacionalização. O principal objetivo do projeto é aumentar o desempenho geral de internacionalização das IES localizadas no continente europeu. Nesse sentido, foi elaborado um painel de indicadores inter-relacionados com objetivos e atividades, o que permite a cada IES definir individualmente seu nível de internacionalidade correspondente aos seus objetivos institucionais.

Os principais parceiros do projeto são SIU, NUFFIC, ACA, *CampusFrance*, *Perspektywy* e *CHE Consult*, organizações internacionalmente reconhecidas por trabalharem com a avaliação da internacionalização. Importa destacar que o painel de indicadores é resultado de um *coworking* (trabalho desenvolvido em parceria) com IES, a fim de assegurar a relevância e a aceitação do projeto na comunidade acadêmica. Muitos instrumentos elaborados pelas organizações participantes antes do estabelecimento deste projeto foram utilizados como foco de estudo e alguns de seus preceitos e indicadores foram aperfeiçoados.

A literatura também indica outros instrumentos, cuja lista encontra-se disponível no Anexo A.

O tema tem sido tão intensamente abordado naqueles países em que a mobilidade acadêmica tem grandes volumes e a internacionalização da educação superior tem sido constantemente debatida que, de acordo com um relatório do *American Council on Education* (Conselho de Educação dos U.S.A) de 2009, 30% das mais de 2.000 instituições de Ensino Terciário dos Estados Unidos incluídas em um estudo sobre a avaliação da internacionalização, informaram estar formalmente avaliando seus progressos em internacionalização (DEARDORFF; PYSARCHIK; YUN, 2009). Foi observado, nestes países, que a “[...] a falta de atenção para a

avaliação enfraquece a prioridade que a instituição dá para a internacionalização” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 9). No entanto, poucos trabalhos têm sido desenvolvidos sobre esse tema no Brasil, talvez por ser o tema de internacionalização mais incipiente.

De acordo com a IMHE/OCDE (1999), o tema da qualidade de internacionalização é tratado a partir de três perspectivas:

- a) a inclusão da dimensão internacional como componente chave nos sistemas operacionais de revisão de qualidade acadêmica em níveis institucionais ou de sistema, baseado na premissa de que a dimensão internacional é parte da missão da IES;
- b) a qualidade de políticas específicas de internacionalização, procedimentos e programas;
- c) a internacionalização dos próprios procedimentos de garantia de qualidade. Esses procedimentos são, em geral, baseados em preceitos nacionais. Sabe-se que há benefícios em caso de adoção de uma abordagem internacional.

Coelen (2009) apresenta três ferramentas que podem ser utilizadas na avaliação da internacionalização. São elas:

- a) auto avaliação – cuja proposta é ajudar as instituições a analisar suas próprias situações particulares;
- b) *benchmarking* – que possibilita a comparação entre partes de uma instituição ou entre outras instituições;
- c) *ranking* – permite avaliação externa e poderá trazer visibilidade institucional.

Há muitos benefícios para a universidade ao desenvolver estratégias de avaliação e ferramentas que servem à sua missão e valores. Desenvolver tais ferramentas serve para clarificar e ampliar as oportunidades da instituição e encorajar comportamentos que promovam engajamento, a extensão do esforço de internacionalização e os resultados da internacionalização (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 21).

No entanto, ainda anterior ao processo avaliativo, é importante ter claramente definidos os objetivos e metas da internacionalização. “O estabelecimento de objetivos implica em uma forma de definir o sucesso. Se os objetivos são alcançados, obtêm-se sucesso. A questão chave é definir o que o sucesso significa

para a instituição em termos de internacionalização” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 16), para que se tenha claro “o que” deve ser avaliado e “como” deve ser avaliado. “Objetivos ajudam a identificar o que é importante, eles definem as intenções, fornecem uma base para as responsabilidades” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 16). Portanto, é elementar compreender que “[...] avaliação da internacionalização precisa estar alinhada às missões principais da instituição” (WIT, 2009, p.10).

Para Hudzik e Stohl (2009, p. 9),

[...] avaliações do impacto e resultados de atividades internacionais deveriam ocorrer referenciadas com as missões e objetivos gerais das instituições. Em resumo, avaliações deveriam simultaneamente investigar não apenas os resultados particulares da internacionalização como também a contribuição destes para as mais importantes aspirações e direções das instituições.

Portanto, a necessidade de ter avaliações mais complexas, que tragam não apenas medições quantitativas, como também uma relação qualitativa do processo mostra-se latente.

Os autores Hudzik; Stohl(2009) ainda apontam três tipos de indicadores que devem ser considerados ao avaliar a internacionalização:

- a) *inputs*: recursos (dinheiro, pessoas, políticas, etc.) disponíveis para apoiar os esforços de internacionalização;
- b) *outputs*: a quantidade e tipos de trabalhos e atividades realizadas em suporte aos esforços de internacionalização;
- c) *outcomes*: impactos e resultados. Estes são normalmente mais diretamente associados com e medição de sucesso e do alcance dos objetivos e missões da instituição.

No entanto, é significativo atentar para o fato de que “*outcomes* medem o alcance de objetivos, e justificam o gasto e a obtenção de recursos, e justificam a realização do trabalho. Entretanto, os outros dois tipos de indicadores (*inputs* e *outputs*) são normalmente parte da avaliação e frequentemente utilizados por organismos externos de classificação (*rankings*) e agências de financiamento para calcular o escopo do esforço institucional” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 14), e são igualmente importantes, pois auxiliam a mapear o progresso realizado pela instituição, rumo aos objetivos pretendidos. Como tendência, pode-se depreender que:

[...] no futuro, ferramentas para mensurar resultados serão provavelmente as mais importantes e, ao mesmo tempo, as mais complicadas de se desenvolver. Para o momento, a avaliação de *inputs* e *outputs* tem dado grande ênfase na medição das estratégias de internacionalização em instituições de educação superior, pelo menos na Europa (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 6).

Conforme a IMHE/OCDE (1999, p. 3), algumas questões relevantes ao direcionar a questão da avaliação são:

- a) como medimos o que fazemos?
- b) o que nós medimos?
- c) quais indicadores usamos para a avaliação?
- d) avaliamos processos ou atividades?
- e) conduzimos as avaliações com uma visão de melhorar a qualidade do processo e atividades ou avaliamos a contribuição feita pela internacionalização para a melhoria da qualidade geral da educação superior?
- f) usamos abordagens quantitativas e/ou qualitativas para a medição?
- g) quais instrumentos são utilizados (indicadores, *benchmarking*, melhores práticas, revisão de qualidade, credenciamento, certificação, auditorias ou *ranking*)?
- h) focamos em *inputs*, *outputs* ou *outcomes*?

Deardorff, Pysarchik e Yun (2009, p. 28) sugerem um ciclo de avaliação, que consiste em sete etapas. A primeira etapa consiste na definição de resultados que a IES pretende alcançar, os quais precisam necessariamente estar relacionados com a missão e objetivos estratégicos da mesma. Essa primeira etapa, denominada pelos autores de Definição de Resultados, requer a definição de indicadores de desempenho. A etapa seguinte trata da identificação de métodos e instrumentos de avaliação congruentes com os resultados definidos na etapa anterior. O próximo passo seria a realização da coleta de informações, cujo principal objetivo é obter dados que subsidiarão a etapa posterior, em que estes dados levantados serão analisados a fim de detectar padrões emergentes. A quinta etapa proposta refere-se à definição de como as informações provenientes da análise de dados serão utilizadas, ou seja, consiste na utilização efetiva dos dados coletados e analisados. Subsequentemente, é sugerida a fase em que as informações serão comunicadas

às partes interessadas e, por fim, o ciclo é finalizado ao realizar-se a avaliação do próprio processo de avaliação, reconhecendo oportunidades de melhoria neste processo, readequação de instrumentos e métodos. O quadro 2 sintetiza o ciclo proposto pelos autores.

Quadro 2 - Ciclo da Avaliação de Internacionalização.

ETAPA	AÇÕES
1) Definição de resultados (<i>outcomes</i>)	A definição dos resultados (<i>outcomes</i>) deve ser baseada nas missões e objetivos da instituição. Nessa etapa, é necessário determinar critérios de medição (indicadores).
2) Identificação dos métodos de avaliação	Identificar métodos apropriados de avaliação baseados nos objetivos e metas estabelecidos.
3) Coleta de informações	A coleta de informações deverá contar com uma variedade de ferramentas/métodos alinhados com os objetivos e metas.
4) Análise de dados	Nessa etapa é importante identificar padrões emergentes nos dados coletados.
5) Utilização dos dados	Determinar como as informações e dados serão utilizados.
6) Comunicação dos dados	Comunicar dados e informações para todos os <i>stakeholders</i> (líderes da instituição, estudantes, equipe docente, comunidade acadêmica, etc.).
7) Avaliação do processo avaliativo	Avaliar o processo avaliativo e a estratégia de avaliação em si. Determinar o que pode ser aprendido a partir do processo e o que pode ser melhorado. Determinar novas prioridades que devem ser avaliadas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Deardorff, Pysarchik e Yun (2009, p. 28)

Resumindo, uma boa prática avaliativa envolve elementos essenciais como definir objetivos e metas, coletar e organizar evidências e utilizar as evidências coletadas. Esses elementos essenciais devem fazer parte de uma análise global em que o próprio processo avaliativo pode ser avaliado por sua eficácia no processo. A avaliação não é um processo estático, mas cíclico, dinâmico e contínuo (HÉNARD, DIAMOND e ROSEVEARE, 2012).

Apesar do tema da avaliação da internacionalização não ser considerado novo por Wit (2011), “[r]ankings globais ou tabelas de classes de universidades é um fenômeno relativamente recente” (COELEN, 2009, p.39) no cenário de internacionalização do ensino superior em nível mundial. “O termo “universidade de

classe mundial” era esporadicamente usado (...). Esse termo tornou-se parte do vocabulário comum daqueles preocupados com a posição das suas instituições” (COELEN, 2009, p.3), pressupondo a grande competitividade do setor e a busca por diferenciação por parte da IES, conforme abordado em capítulos anteriores.

Outro ponto relevante sobre a avaliação da internacionalização é que:

[...] em muitos casos, administradores de educação internacional não foram treinados em avaliação e então são frequentemente desafiados até mesmo a conhecer por onde começar a desenvolver e implementar uma estratégia de avaliação (...). Mais desenvolvimento profissional em avaliação (por exemplo *workshops*, conferências e cursos) podem ser necessários para administradores de educação internacional e outros envolvidos nos empreendimentos de avaliação (DEARDORFF, PYSARCHIK EYUN, 2009, P.25)

Considerando que um dos maiores desafios da avaliação da internacionalização é definir como avaliar os aspectos qualitativos do sucesso da internacionalização, é possível concordar com Knight que “[m]edir o grau e o sucesso da internacionalização é uma tarefa importante, mas difícil” (KNIGHT, 1994, p. 100), mas que precisa, necessariamente, ser praticada nas IES. Portanto, é inegável que “[u]m comprometimento com a internacionalização deve estar acompanhado por um comprometimento com a avaliação dos resultados da internacionalização” (HUDZIK e STOHL, 2009, p.9).

Sebastián (2004, p.85) ainda sugere que alguns preceitos para avançar no grau de internacionalização das universidades são os seguintes:

- os processos de internacionalização das universidades requerem políticas ativas que definam objetivos e estratégias para alcançá-los;
- a internacionalização está associada a trocas culturais e institucionais que precisam de um apoio continuado por parte das autoridades universitárias. Seu compromisso e da comunidade acadêmica são necessárias para eludir as resistências às mudanças e às dificuldades externas;
- a adequada combinação de políticas, instrumentos e capacidades de gestão são uma garantia para avançar no processo de internacionalização de uma universidade.

Isto posto é possível perceber que o avanço da internacionalização em uma IES está condicionado ao apoio da alta direção e do engajamento da comunidade acadêmica na proposta de internacionalização, a existência de uma diretriz

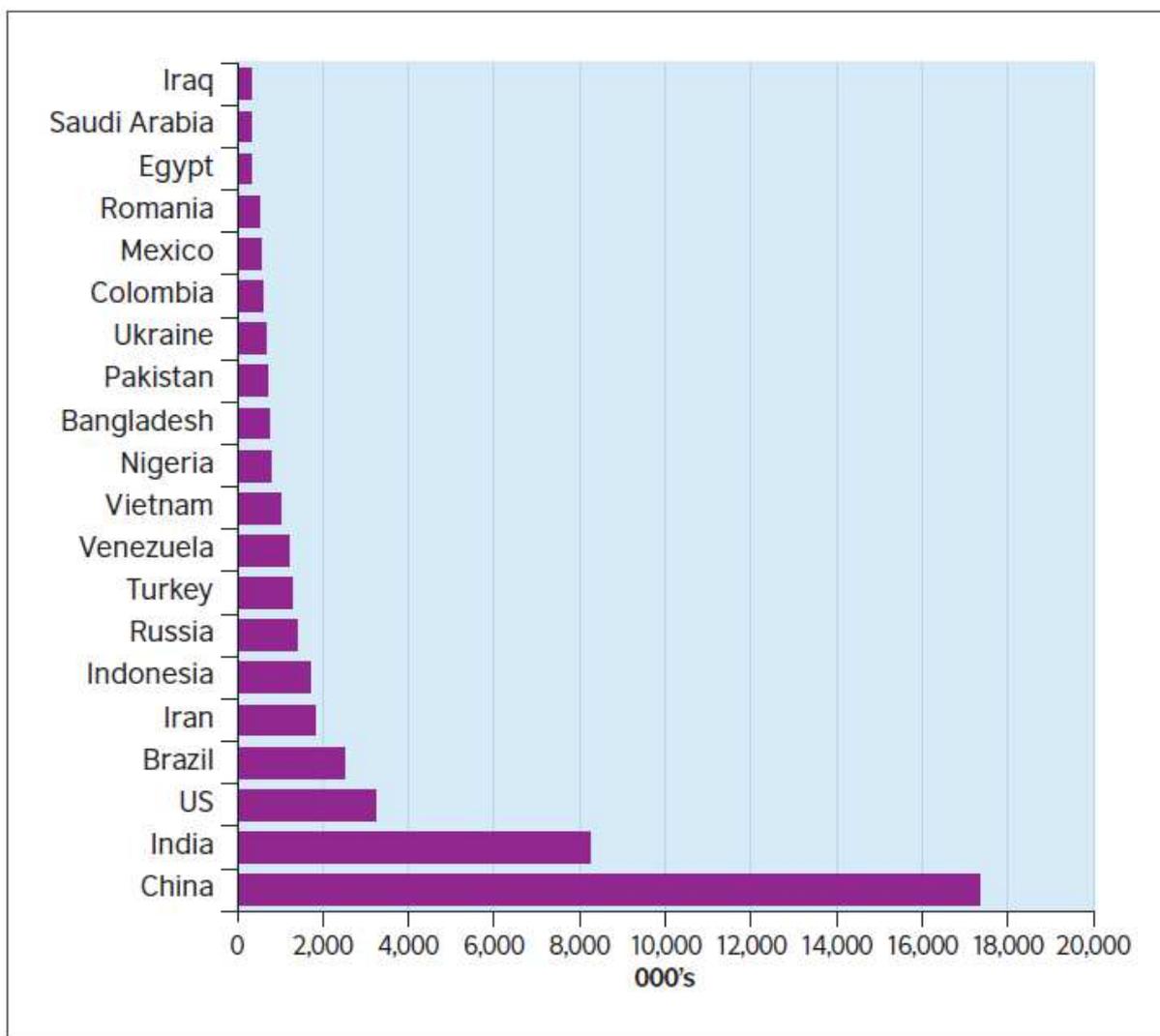
corporativa de internacionalização, com objetivos e expectativa de resultados claros e, por último, mas não menos importante, de uma gestão eficaz do processo, que possibilite não apenas monitorar os avanços e percalços do processo através de avaliações continuadas, como também dispor de dados e informações que subsidiarão a tomada de decisões para correções de curso, quando necessário.

A seção seguinte objetiva abordar o cenário do ensino superior, dado ser o contexto e mercado de atuação das instituições pesquisadas.

2.7 PANORAMA DO ENSINO SUPERIOR

De acordo com o British Council (2012), no ano de 2009, a educação superior mundial contava com 170 milhões de matrículas, sendo que apenas quatro países – China, Índia, Estados Unidos e Rússia – contabilizam, juntos, 45% do total mundial. Nos últimos anos, o setor tem apresentado uma média de crescimento anual de 5%. Dado o fato da população entre a faixa etária de 18 a 22 anos ter crescido, no mesmo período, aproximadamente 1% por ano, pode-se inferir que há um significativo crescimento na média de matrículas em ensino superior, conforme mostra o gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Evolução de Matrículas no Ensino Terciário.



Fonte: British Council(2012, p. 15.)

Para o Brasil, o Censo de 2011, publicado pelo INEP em abril de 2013, registra um total de 6.739.689 matrículas de graduação, representando um incremento de 5,6% em relação a 2010. O total de ingressos, por sua vez, soma 2.346.695 vínculos, o equivalente a uma elevação de 7,5% em relação a 2010. Seguindo, portanto, uma tendência mundial, o Brasil apresenta crescimento em seus índices de acesso ao Ensino Superior. O relatório finalmente informa que o número de concluintes alcança o total de 1.016.713, sendo 4,4% superior à edição anterior. Apesar da evolução, sabe-se que o país apresenta baixo índice de concluintes, se comparado com índices mundiais.

A tabela 1 traz dados correspondentes ao número e percentual de matrículas, ingressos (ponderando todas as formas e, em separado, o ingresso por processo seletivo) e concluintes de graduação, segundo a modalidade de ensino e respectivos totais absolutos para a graduação presencial, considerando o Brasil e suas regiões geográficas.

Tabela 1 - Número de Matrículas de Ensino Superior no Brasil.

Modalidade de Ensino/ Regiões Geográficas	Matrículas	Ingressos			Concluintes
		Total	por Processo Seletivo	Outras Formas	
Total	6.739.689	2.346.695	2.093.368	253.327	1.016.713
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Presencial (%)	85,3	81,6	80,6	90,1	85,1
a Distância (%)	14,7	18,4	19,4	9,9	14,9
Presencial					
Brasil	5.746.762	1.915.098	1.686.854	228.244	865.161
Norte	385.717	121.856	111.013	10.843	54.806
Nordeste	1.138.958	352.691	316.431	36.260	148.141
Sudeste	2.755.635	957.380	847.976	109.404	445.615
Sul	929.446	304.010	252.388	51.622	135.357
Centro-Oeste	537.006	179.161	159.046	20.115	81.242

Fonte: Censo da Educação Superior de 2011, (INEP 2013).

Ao analisar os dados da tabela, destaca-se que a modalidade presencial responde por 85,3% das matrículas, o que faz crer que a modalidade à distância, apesar de apresentar-se como uma opção acessível em termos de investimento, ainda não é a opção mais escolhida pelos brasileiros.

Com relação ao número de IES no Brasil, o relatório informa que no ano de 2011, 2.365 IES participaram do Censo. Desse conjunto, 84,7% são faculdades, 8,0% são universidades, 5,6% são centros universitários e 1,7% representam a soma de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e de Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETS).

No que se refere à categoria administrativa, 88,0% das IES que participaram do referido Censo são privadas e 12,0%, públicas, sendo destas 39,2% estaduais, 35,8% federais e 25% do âmbito municipal.

Em termos de distribuição por região geográfica, praticamente metade das IES (48,9%) está localizada na região Sudeste. A outra metade apresenta a seguinte distribuição: 18,3% no Nordeste, 16,5% no Sul, 9,9% no Centro-Oeste e 6,4% no Norte. Cabe destacar que o número de IES privadas nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste superam o correspondente percentual nacional de 88,0%. Analogamente, nas regiões Norte e Nordeste, os percentuais de IES públicas são maiores que os 12,0% apresentados globalmente pelo Brasil, o que pode ser interpretado como uma menor atratividade por parte da iniciativa privada em relação à oferta de educação superior nas duas regiões de menor Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*) do país.

Também merece relevância o dado trazido pelo relatório a respeito da predominância de IES organizadas como faculdades (84,7%), eventualmente por estarem estas iniciando suas atividades, ou por realmente terem adotado como estratégia a desvinculação com a pesquisa, ou ainda pela opção de portfólio reduzido de cursos, uma vez que, de acordo com o Decreto nº 5.773/06, as instituições de educação superior são credenciadas originalmente como faculdades e o credenciamento como universidade ou centro universitário, depende 1) do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade; 2) da característica de indissociabilidade das universidades das atividades de ensino, pesquisa e extensão; 3) do caráter pluridisciplinar inerentes aos Centros Universitários.

Apesar disso, no que se refere à concentração de matrículas de graduação presencial, os resultados registrados em 2011, mostram concentração maior em universidades (51,1%).

A tabela 2 informa o número de percentual de instituições de educação superior por organização acadêmica, segundo a categoria administrativa, ou seja, pública e privada.

Tabela 2 - Número de IES Públicas e Privadas.

Categoria Administrativa	Total Geral		Organização Acadêmica							
	Total	%	Universidades	%	Centros Universitários	%	Faculdades	%	IFs e Cefets	%
Total	2.365	100,0	190	8,0	131	5,6	2.004	84,7	40	1,7
Pública	284	100,0	102	35,9	7	2,5	135	47,5	40	14,1
Privada	2.081	100,0	88	4,2	124	6,0	1.869	89,8

Fonte: Censo da Educação Superior de 2011, (INEP, 2013)

As informações expostas na tabela 2 mostram que na categoria pública, 86,7% das matrículas de graduação presencial estão em universidades, enquanto na categoria privada, as faculdades respondem por 44,3% das matrículas de graduação presencial representando a maioria das matrículas nessa categoria administrativa. Em resumo, no que se refere à organização acadêmica, predominam as faculdades em número de IES em ambas as categorias administrativas, e as matrículas de graduação presencial concentram-se, na categoria pública, em universidades e, na categoria privada, em faculdades.

Ao todo, foi declarado um total de 30.420 cursos de graduação ao Censo 2011, sendo 29.376 (96,6%) na modalidade presencial e 1.044 (3,4%) na modalidade à distância.

Em números totais, a categoria privada abriga 67,7% dos cursos de graduação e que, na categoria pública, 18,7% desses cursos estão abrigados em IES federais, 11,0%, em IES estaduais e 2,6%, em IES municipais.

Do total de 30.420 cursos de graduação, 17.031 (ou 56,0%) são bacharelados, 7.911 (ou 26,0%) são licenciaturas e 5.478 (ou 18,0%) são cursos tecnológicos.

Curioso observar que mais da metade das matrículas de graduação estão concentradas em apenas duas áreas gerais do conhecimento, a saber: Ciências Sociais, Negócios e Direito, com 41,6% das matrículas, e Educação, com 20,2%.

Além do crescimento das matrículas de graduação, também nota-se crescimento na pós-graduação. Foi registrado, em 2011, um total de 187.760 matrículas da pós-graduação *stricto sensu*, sendo 104.178 de mestrado, 71.387 de doutorado e 12.195 de mestrado profissional. Desse conjunto de matrículas, 84,1% são públicas (104.800 federais, 52.202 estaduais e 893 municipais) e 15,9% são

privadas. Para o período de 2002 a 2011, o número de titulados no mestrado aumenta 75,2% (partindo de 24.444 para 42.830) e o número de titulados no doutorado aumenta 77,2% (de 6.894 para 12.217).

Pelos números mostrados, fica evidente, conforme já afirmado, que a educação superior pode ser vista como um negócio que movimenta mundialmente milhões de dólares e que se tornou um setor altamente competitivo. Como em um setor altamente competitivo, muitas vezes, empresas buscam a estratégia da diferenciação (PORTER, 2004), a internacionalização pode ser considerada parte dessa estratégia, dado que a “internacionalização pode ajudar a fortalecer a reputação de uma instituição” (DELGADO-MARQUEZ; ECUDERO-TORRES; HURTADO-TORRES, 2013, p. 620).

Segundo Altbach e Kinght (2007, p. 293), “[...] é impossível quantificar o escopo financeiro da internacionalização acadêmica. Mas as quantias são grandes porque as indústrias do conhecimento – especialmente de ensino superior – geralmente formam uma parte substancial da economia”. Assim sendo, muitas IES buscaram internacionalizar-se, o que explica parte da razão da notável evolução das atividades internacionais no setor de educação superior.

2.8 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da bibliografia pesquisada foi possível obter embasamento teórico para entendimento do contexto em que o estudo foi realizado e para elaboração dos objetivos do estudo. Os conceitos também serviram como auxílio para formatação dos instrumentos de coleta e foram revisitados durante toda a extensão da análise da pesquisa.

Primeiramente cabe destacar que muitos conceitos de internacionalização da educação superior foram identificados, inclusive alguns sendo propositadamente desvinculados do termo “globalização” dado tratar-se de processos que podem ser relacionados, porém considerados como matérias distintas. Definiu-se o conceito de Knight (2008) como norteador para fins desta pesquisa, considerando a internacionalização como um processo abrangente na IES, em que é percebida a partir de uma visão ampla e global, em que todas as atividades, serviços e proposições estão internacional e interculturalmente incorporadas.

Muitas são as motivações para a internacionalização de IES e as particularidades institucionais precisam ser preservadas, dado o contexto em que a instituição está inserida, seu histórico e necessidades pontuais. Independentemente da motivação, esta propulsará os caminhos a serem percorridos pela instituição, uma vez que se tornará um objetivo estratégico a ser alcançado. As motivações também subsidiarão a tomada de decisão acerca das estratégias de internacionalização adotadas pelas IES, uma vez que são temáticas indissociáveis.

A partir da definição das estratégias, verifica-se a necessidade de elaboração de um Plano de Internacionalização, o qual incita um planejamento integrado de todas as ações e projetos das IES, que avaliza a importância da internacionalização para aquela instituição. Cabe salientar que o Plano de Internacionalização possui a característica *sui generis*, por ser individual, exclusivo e próprio de cada IES, uma vez que o mesmo engloba os objetivos estratégicos e resultados esperados para aquela instituição.

A elaboração do Plano de Internacionalização, por sua vez, incita a importância da gestão do processo de internacionalização para o avanço do mesmo em IES. O processo de internacionalização, percebido como um ciclo, requer acompanhamento sistemático de sua evolução e dificuldades, para que correções de curso possam ser conduzidas. Todavia, para que este acompanhamento sistemático seja eficaz, torna-se indissociável a realização da avaliação da internacionalização, através de práticas e ferramentas que possam não apenas mensurar o *status* do processo, como também a evolução do mesmo, com dados e informações relevantes para a tomada de decisão em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Em países onde a internacionalização não é tema e atividade recente, os esforços para avaliação da internacionalização tem sido frequentes, dada a importância do processo de internacionalização no atual contexto da educação superior. Portanto, foram elaborados instrumentos para avaliação da internacionalização, com características e objetivos específicos, os quais poderão ser utilizados e/ou aprimorados para uso em IES que pretendem avaliar seus processos de internacionalização.

O quadro 3 a seguir objetiva sintetizar as principais ideias abordadas na fundamentação teórica, possibilitando uma visualização geral da construção realizada e um esclarecimento sobre a base teórica aplicada à pesquisa.

Quadro 3 - Quadro Síntese Referencial Teórico.

ABORDAGENS	IDEIAS DESENVOLVIDAS	AUTORES
Conceito de Internacionalização da Educação Superior	Processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global na proposta, funções ou entrega da educação superior.	Knight (2008); Hudzik (2011); Gacel-Ávila (2003).
Motivações para a Internacionalização	As motivações, considerando macro categorias, podem ser 1) políticas; 2) econômicas; 3) sociais e culturais e 4) acadêmicas. Em nível institucional são: reputação internacional, aperfeiçoamento dos corpos docente e discente, geração de receita, alianças estratégicas, pesquisa e produção de conhecimento.	Wit (2002, 2011); Knight (2004, 2008); Altbach e Knight (2007); Stallivieri (2004).
Gestão da Internacionalização	Internacionalização vista como uma série de etapas flexíveis e interconectadas, concebida como um ciclo, cuja gestão se constitui de todas as pessoas, tarefas e estruturas associadas à gestão de uma IES. Necessidade de um Plano de Internacionalização para gestão eficaz do processo.	Rudzki (1998); Hénard, Diamond e Roseveare (2012); Knight (1994, 1995); Zapalska, Shuklian, Rudd e Flanegin (2002); Maringe (2009); Brandenburg e Federkeil (2007). Jiang e Carpenter (2013); Sebastián (2004).
Estratégias de Internacionalização	Iniciativas de programas e iniciativas organizacionais em nível institucional. A noção de uma abordagem mais planejada, integrada, estratégica e única para cada instituição.	Knight (2004); Mueller (2013); Pimenta e Duarte, (2007); Miura (2009); Souza e Fleury (2009); Sarfati e Andreassi (2011); Childress (2009); Stallivieri (2004); Maringe (2009).
Avaliação da Internacionalização	Processo infinito, não estático, dinâmico e contínuo, que envolve elementos essenciais como definição de objetivos e metas, coleta e organização de evidências e utilização das evidências coletadas. Ferramentas de Avaliação: Auto avaliação, <i>Benchmarking</i> e <i>Ranking</i> . Tipos de indicadores a serem considerados: <i>Inputs</i> , <i>Outputs</i> e <i>Outcomes</i> .	Egron-Polak, 2012; Hénard, Diamond e Roseveare (2012); Hudzik e Stohl (2009); Deardorff, Pysarchik e Yun (2009); Sebastián (2004).
Projetos e Instrumentos de Avaliação da Internacionalização	Projetos desenvolvidos por instituições que visam elaborar e/ou aprimorar instrumentos de avaliação da internacionalização do ensino superior. Os instrumentos apresentam questões norteadoras e sugestões de indicadores que poderão ser utilizados por IES. Possuem características e objetivos por vezes distintos.	Galen (2009); German Academic Exchange Service (2010); Brandenburg e Federkeil (2007); IMHE/OCDE (1999); Beerkens, Brandenburg, Evers, Galen, Leichsenring e Zimmermann (2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

Este capítulo contemplou o referencial teórico que embasou o trabalho. A seguir, será descrito o método adotado pela pesquisadora para realização do estudo, capítulo em que serão apresentados os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

3 MÉTODO

Este capítulo, objetiva apresentar o método de pesquisa utilizado para a realização do estudo e alcance dos objetivos propostos. Segundo Vergara (2000, p. 12), “[m]étodo é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Portanto, a fim de descrever o caminho percorrido pela pesquisadora, a primeira seção aborda o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método de pesquisa. Na seção seguinte, os critérios para seleção dos casos e dos sujeitos da pesquisa são descritos. Na terceira seção são indicados os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados para realização do estudo. E, por fim, conclui-se com a seção de apresentação da técnica utilizada na interpretação dos dados pertinentes ao estudo proposto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de atender os objetivos definidos para o estudo, foi realizada revisão teórica quanto ao tema de pesquisa, e a partir desta, buscou-se compreender o fenômeno estudado de forma aprofundada, procurando obter informações sobre as práticas de avaliação da internacionalização adotadas pelas IES alvo da pesquisa. Segundo Vergara (2000, p. 47) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. “Como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100). Assim sendo, pode-se afirmar que o estudo proposto é de natureza exploratória, dado que, embora as instituições alvo da pesquisa tenham tradição em pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos nessas IES que abordem a internacionalização sob o ponto de vista pelo qual a pesquisa realizada discutiu.

De acordo com Malhotra (2006, p. 155), a pesquisa qualitativa é uma “[m]etodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Portanto, a pesquisa qualitativa foi o paradigma utilizado para o desenvolvimento deste estudo, que se justifica justamente por sua proposta de aprofundar o tema a fim de proporcionar melhor visão e compreensão do mesmo.

O método de estudo de caso é sugerido quando a forma de questão de pesquisa traz consigo o questionamento a partir de como e por que, não exige controle dos eventos comportamentais e enfoca eventos contemporâneos (YIN, 2010). A pesquisa buscou responder como as IES avaliam sua internacionalização, tratando-se de um evento contemporâneo e muito discutido nos últimos anos em função da globalização, o qual não prevê qualquer controle de eventos comportamentais, pois buscou identificar a presença ou não de práticas de avaliação da internacionalização e descrevê-las, buscando indicar possíveis lacunas no processo e contribuir com práticas adotadas em nível internacional. Assim sendo, adotou-se o estudo de caso como procedimento. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39) e pode ser único ou múltiplo. Tendo em vista a revisão bibliográfica realizada, para atingir os objetivos propostos, aplicou-se um estudo de casos múltiplos.

Na próxima seção serão apresentadas as etapas da pesquisa, a fim de esclarecer o caminho percorrido pela pesquisadora para alcançar os resultados apresentados ao final do estudo.

3.2 ETAPAS DO ESTUDO

Após exploração teórica acerca do tema Internacionalização do ensino superior, explorando também suas diversas ramificações, tais como educação internacional, internacionalização da educação superior, internacionalização de instituições de ensino superior, internacionalização das universidades, internacionalização das IES, dentre outras, foi possível identificar a lacuna e preocupação de diversos teóricos e estudiosos do tema concernente à avaliação da internacionalização, principalmente em nível internacional. Ao observar que o assunto é relativamente novo como área de estudos no Brasil, foi possível definir o problema de estudo.

A definição do problema de pesquisa e foco do trabalho determinou o estudo como exploratório de abordagem qualitativa, por se tratar de um estudo aprofundado sobre a avaliação da internacionalização de duas IES privadas comunitárias.

Com o problema e os objetivos da pesquisa definidos, iniciou-se o processo de verificação de IES que possuíssem características comuns do negócio, cabendo selecionar casos que prevejam resultados semelhantes. Assim sendo, foram escolhidas duas IES privadas comunitárias, localizadas em grandes centros populacionais, pela previsão de terem motivações semelhantes para internacionalizar-se.

Determinadas as duas IES objeto de estudo, sucedeu-se a negociação com ambas, para definir sujeitos da pesquisa e datas para realização das visitas de campo e entrevistas. Foi realizado contato inicial via *mail* com as pessoas responsáveis pelas Diretoria/Assessoria de Relações Internacionais das IES, para uma breve explanação acerca do problema de pesquisa, seus objetivos e método. Nesse momento ficou acordada a participação de ambas IES na pesquisa e a indicação de pessoas chave para participação como entrevistadas. À pesquisadora então foi permitido o contato direto com as pessoas indicadas para participar do estudo.

A partir do aprofundamento teórico, foi possível realizar a elaboração dos construtos da pesquisa. Foram então selecionados os fundamentos teóricos diretamente relacionados ao tema e realizada a sintetização de conceitos, os quais direcionaram a análise realizada. Desse modo, fundamentados os pilares teóricos da análise e a partir da definição dos casos estudados, foi concebido o delineamento da pesquisa, base do projeto.

Ainda na etapa de construção do delineamento do estudo, o protocolo de pesquisa foi elaborado, a fim de subsidiar e nortear as demais etapas subsequentes (Apêndice A - Protocolo do Estudo Multicaso).

A etapa seguinte consistiu na elaboração do roteiro de entrevista, o qual foi formulado a partir de consulta a três internacionalmente reconhecidos instrumentos de avaliação da internacionalização: 1) IQRP (*International Quality Review Process*), datado de 1999; 2) CHE *Indicator Project*, de 2007; 3) IMPI (*Indicators for Mapping & Profiling Internationalization*), datado de 2010.

Depois de elaborado, o instrumento fora submetido à avaliação e aprovação de júri acadêmico, composto por dois professores pesquisadores quanto ao tema de internacionalização do ensino superior, sendo que um deles atua em uma universidade privada comunitária localizada no interior do Estado do Rio Grande Sul como gestor de internacionalização, e o segundo é professor doutor pesquisador da

área de internacionalização, com publicações internacionais e atua na IES X. Importa destacar que juntamente com o instrumento, foi formulado um quadro de relação das perguntas do roteiro com os objetivos específicos da pesquisa, o qual será apresentado na *Seção Técnica de Entrevista*.

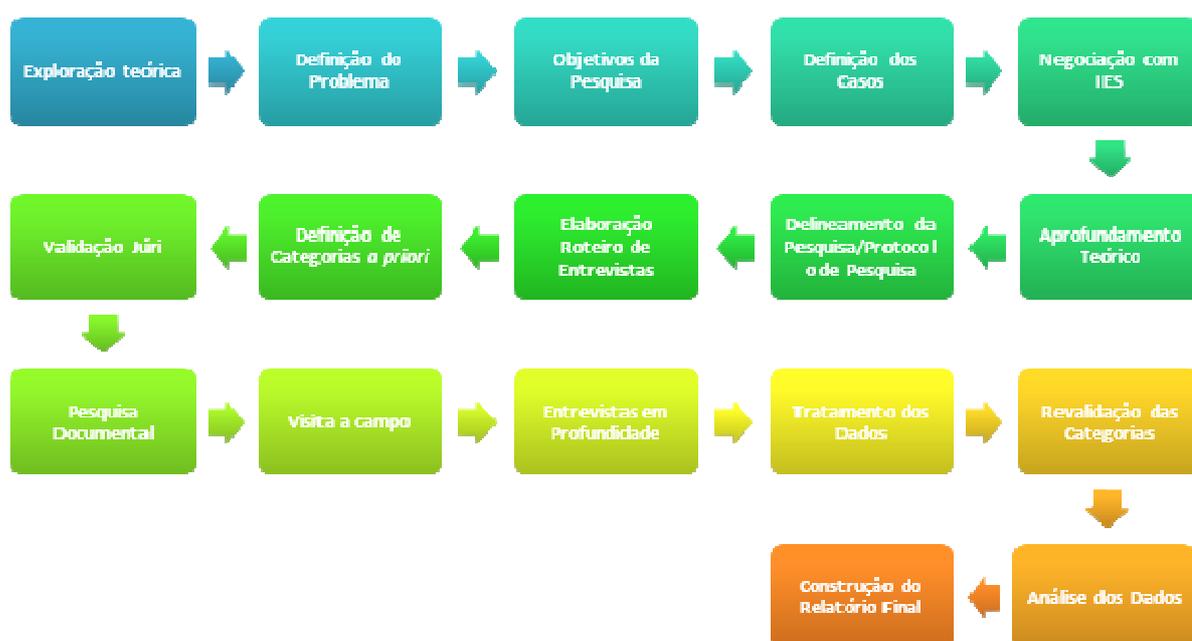
Após validação do júri, iniciou-se a pesquisa documental, que contribuiu para caracterização das Unidades de Análise e dos sujeitos da pesquisa, auxiliando também a pesquisadora na preparação para as entrevistas.

As visitas a campo foram realizadas juntamente com entrevistas executadas *in loco* e serviram de apoio na análise de dados e na estruturação das interpretações, conclusões e contribuições da pesquisa.

Finalizada a coleta de dados, iniciou-se a análise dos dados da pesquisa, através, primeiramente, do tratamento dos dados. Em seguida, foram revalidadas as categorias de análise, a fim de garantir a objetividade da pesquisa frente aos objetivos propostos. Sucedeu-se, por conseguinte, a análise dos dados, para construção do relatório final.

A figura 2 apresenta, de forma esquemática sequencial, as etapas percorridas na realização da pesquisa para alcançar os resultados apresentados ao final.

Figura 2 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora

As seções seguintes apresentam de forma mais detalhada o modo como o estudo foi conduzido, começando com a descrição das unidades de análise e sujeitos da pesquisa, seguido das técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para definição das unidades de análise desta pesquisa, buscou-se conhecer o número de instituições de ensino superior instaladas no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, por ser o local de residência e atuação profissional da pesquisadora.

Ao analisar dados do Censo da Educação Superior de 2011 (INEP, 2013), obteve-se a informação de que há 389 IES operando no Estado. A partir desse dado, alguns critérios, descritos abaixo, foram estabelecidos para seleção das unidades de análise.

Por tratar-se de um estudo exploratório, a pesquisa contou com uma amostragem não probabilística, dado seu objetivo ser oferecer boas estimativas das características da população, sem permitir uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais (MALHOTRA, 2006). A definição dos sujeitos deu-se, portanto, pela técnica de amostragem por julgamento, que é “uma forma de abordagem por conveniência em que os elementos da população são selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador” (MALHOTRA, 2006, p.327).

Gil (2010) coloca que quando dois ou mais casos de um mesmo fenômeno tem uma condição em comum, essa condição pode ser considerada a causa (ou efeito) do fenômeno. Assim, quando se aplica essa lógica aos estudos de casos múltiplos, cabe selecionar casos que prevejam resultados semelhantes ou que produzam resultados diferentes por alguma razão previsível. Desse modo, as IES escolhidas são privadas, pela previsão de terem motivações semelhantes para internacionalizar-se. Da população inicial de 389 IES, foram consideradas, a partir desse critério, 347 instituições, uma vez que segundo dados do INEP (2013), a região sul do país conta com 347 IES privadas e 42 públicas.

Ao considerar a população de interesse, foi percebido que apenas o fato de serem privadas não seria suficiente para prever resultados semelhantes ou diferentes por razão previsível, dado algumas IES pertencentes à região sul serem privadas sem fins lucrativos e outras terem seu foco no retorno financeiro aos acionistas. Desse modo, utilizou-se como segundo critério que as IES estudadas

deveriam ser comunitárias, ou seja, instituições sem fins lucrativos, que desenvolvem ações essencialmente educacionais, como ensino, pesquisa e extensão, com notória excelência em suas atividades, de acordo com a definição da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias. Também se optou selecionar universidades comunitárias localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, por ser o Estado de domicílio e atuação profissional da pesquisadora, facilitando o acesso e reduzindo custos para saídas de campo.

Ao buscar dados sobre o assunto, emerge a existência do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), cujo objetivo é viabilizar um processo integrativo que resulte no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária rio-grandense e desta sociedade como um todo. Atualmente o COMUNG é integrado por quinze instituições de ensino superior, a saber: FEEVALE, Centro Universitário Metodista (IPA), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Centro Universitário La Salle (UniLasalle Canoas), Universidade Católica de Pelotas (UCPel), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Universidade Regional do Noroeste do Estado Rio do Grande do Sul (UNIJUÍ), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Centro Universitário UNIVATES (UNIVATES), Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade da Região da Campanha (URCAMP), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI).

A considerar que a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é a lógica da replicação, em que “cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa predizer resultados similares (uma replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2010, p. 78), também é aconselhável buscar IES que estejam situadas em localizações próximas dentro do Estado. Desse modo, dentre as quinze IES integrantes do COMUNG, foram selecionadas duas que estivessem localizadas em locais de grande volume populacional, sendo uma na capital, outra na região metropolitana. Cabe destacar que inicialmente fora considerada a possibilidade de estudar três casos, entretanto, dada a inacessibilidade aos dados de uma possível unidade de análise e também a partir da análise dos demais critérios de seleção citados acima, houve uma exclusão, permanecendo duas IES para o

desenvolvimento da pesquisa. Após essas definições, as IES participantes foram preferidas a partir dos critérios de paridade quanto ao número de alunos, porte e facilidade de acesso às informações, dado a pesquisadora ter contato com pessoas vinculadas às áreas de internacionalização de algumas IES.

Para Gil (2010), em estudos de caso, a seleção dos informantes deve considerar “[...] pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização” (GIL, 2010, p. 121). Neste contexto, a seleção dos sujeitos participantes teve como principais aspectos a relevância e representatividade dos profissionais envolvidos na questão problema a ser estudado, portanto, representantes da alta administração das IES (Reitoria) diretamente envolvidos com atividades e projetos internacionais, gestores do processo de internacionalização das IES pesquisadas e pessoas indicadas pelos próprios entrevistados como envolvidos e atores importantes no processo de internacionalização.

A seguir serão apresentados as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, bem como a motivação para escolha dos mesmos como integrantes do trabalho.

3.3.1 Caracterização das Unidades de Análise

Conforme já mencionado, as unidades de análise são duas IES privadas comunitárias brasileiras, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo dados do MEC e INEP, ambas são reconhecidas pela qualidade de ensino e também por ações internacionais, dado terem alcançado notas superiores a cinco² na avaliação de cursos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – órgão pertencente ao MEC que desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados do país, incluindo a avaliação de cursos).

Conforme se percebe, as IES possuem diversas características comuns, mas ainda pode-se destacar: 1) serem internacionais desde sua concepção, por serem fundadas por estrangeiros e estarem vinculadas a associações internacionais, 2) porte; 3) serem IES de vocação Cristã, ou seja, estão vinculadas a ordens religiosas.

² Os cursos com nota igual ou superior a três são recomendados pela CAPES. Mas para que algum curso seja classificado com conceito cinco pela CAPES, é necessário que sejam, no mínimo, evidenciadas ações internacionais. Para os conceitos seis e sete, o nível de exigência aumenta considerável e gradativamente.

Cabe destacar que, ao mesmo tempo, as IES podem ser consideradas complementares e concorrentes. Complementares no sentido de fornecer serviços de qualidade, com suas *expertises* destacadas em áreas específicas. Concorrentes por fazerem parte do mesmo nicho de mercado e competirem, em termos de fatia de mercado (*market share*). No quadro 4 seguem alguns dados e características das IES X e Y investigadas neste estudo.

Quadro 4 - Dados e Características das Unidades de Análise.

CATEGORIAS	IES X	IES Y
Total de Professores	1.108	1.453
Total de Funcionários Técnicos	1.053	2.240
Total de alunos de graduação	25.963	24.195
Total de alunos diplomados	71.423*	152.316**
Bacharelados	Sim	Sim
Licenciaturas	Sim	Sim
Tecnológicos	Sim	Sim
EAD	Sim	Sim
MBA's e Especializações	Sim	Sim
Cursos de Extensão	Sim	Sim
Parque Tecnológico	Sim	Sim
Mestrados Acadêmicos	19	23
Doutorados	14	21
Mestrados Profissionais	5	1
Alunos <i>Stricto Sensu</i>	1.405	2.357
Pesquisas em andamento	300	1.195
Ações Sociais/Atendimentos Comunitários	Sim	Sim
Mobilidade Acadêmica IN	11***	84
Mobilidade Acadêmica OUT	130	241
Alunos participantes do Programa Ciência sem Fronteiras	68	113
*da inauguração até 2012		
** da inauguração até 2013		
*** dados do primeiro semestre de 2013		

Fonte: Relatórios Sociais e *sítes* institucionais das IES, elaborado pela autora.

Observa-se, através do quadro 4, que as IES possuem características similares, observando a técnica de amostragem por julgamento, validada por MALHOTRA (2206), e o critério de replicação de Yin (2010), mencionados anteriormente.

3.3.1.1 A IES X

A IES X foi fundada em 1969 e desde lá busca o cumprimento de sua missão, a qual define a razão de ser da organização e reflete o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos cidadãos e beneficiários (KAPLAN e NORTON, 2008). A declaração de sua visão revela sua atenção com a internacionalização, pois traz o termo “global” em sua composição. O quadro 5 destaca a missão e a visão da IES X.

Quadro 5 - Missão e Visão da IES X.

MISSÃO	VISÃO
<p>Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção de conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade.</p>	<p>Ser uma universidade global de pesquisa.</p>

Fonte: Site da IES, acessado em 22/12/2014.

Segundo o planejamento estratégico da instituição, foram definidas trilhas estratégicas que devem ser seguidas nos anos seguintes, as quais seguem: 1) excelência acadêmica; 2) pesquisa, inovação e tecnologia; 3) responsabilidade social universitária; 4) internacionalização; 5) crescimento e sustentabilidade econômica e financeira.

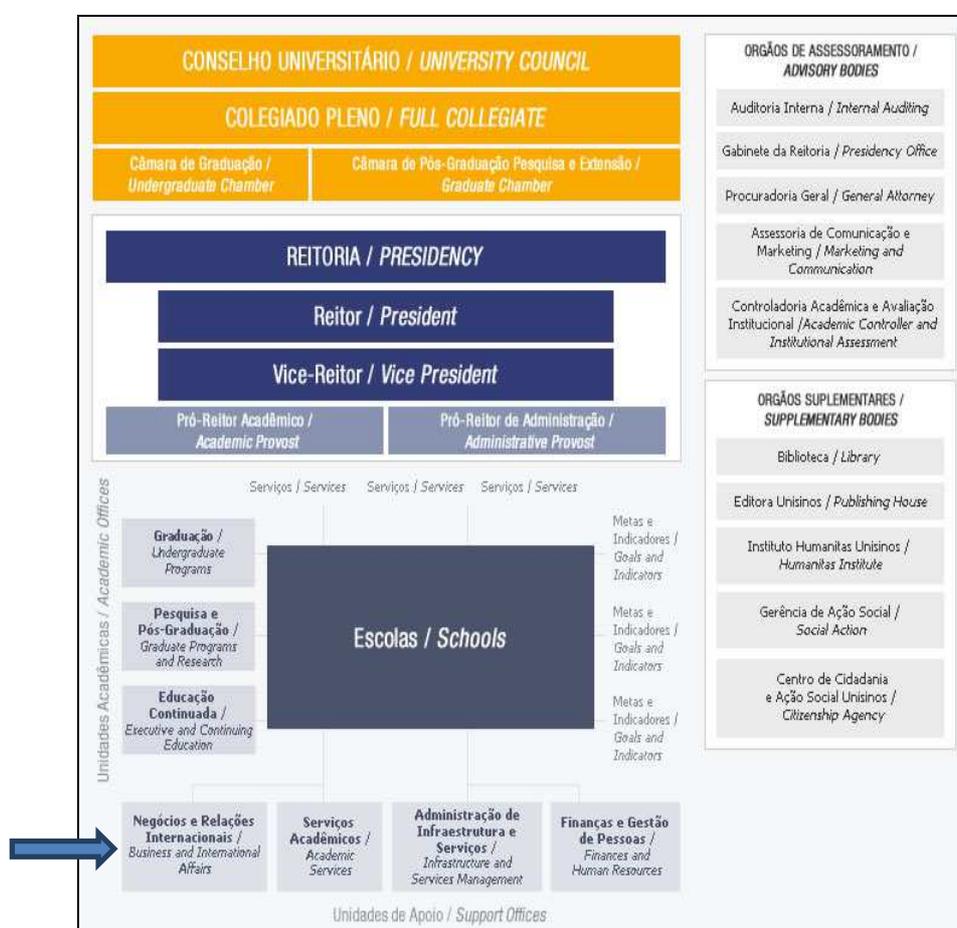
A IES X conta com uma Unidade de Negócios e Relações Internacionais, que tem como principal função promover e apoiar iniciativas de internacionalização da instituição.

A estrutura organizacional da IES X está baseada na lógica matricial, partindo do princípio de descentralização das ações, buscando permitir uma comunicação mais eficiente entre os setores da universidade.

O Conselho Universitário, órgão deliberativo da administração superior da IES, encontra-se estruturado em três instâncias: o Colegiado Pleno, a Câmara de Graduação e a Câmara de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Essa estrutura foi estabelecida em agosto de 1999, havendo reunião mensal programada em cada instância. A substituição de conselheiros em término de mandato se dá através de

processo eleitoral dos representantes do corpo docente e dos coordenadores de cursos de graduação e dos coordenadores dos programas de pós-graduação *Stricto* e *Lato Sensu*. A Reitoria e as demais instâncias representadas abaixo da mesma na figura 2 compõe a estrutura executiva da instituição. Há também órgãos suplementares e de assessoramento, os quais completam a estrutura organizacional. A figura 3 apresenta essa estrutura e possibilita uma melhor compreensão a respeito da relação institucional e hierárquica da IES, bem como elucida a relação dos principais atores estratégicos com a Unidade de Negócios e Relações Internacionais.

Figura 3 - Estrutura Organizacional da IES X.



Fonte: Site da IES X.

Como pode ser observado na figura 3, a Unidade de Negócios e Relações Internacionais apresenta-se como unidade de apoio, inter-relacionada com as demais estruturas da instituição. Importa destacar que a referida unidade responde e

está diretamente vinculada à Reitoria, assumindo, portanto, posição estratégica de apoio a todas as atividades e serviços realizados pela IES.

3.3.1.2 A IES Y

O marco inicial da IES Y foi o curso superior de Administração e Finanças, criado em 1931. A equiparação à universidade ocorreu em nove de novembro de 1948. Imbuída na missão da organização encontra-se a ordem religiosa, demonstrada pelo termo “fraterna”, conforme mostra o quadro 6. A declaração da visão, que define os objetivos de médio e longo prazos (três a dez anos) da organização, que se relaciona com a missão, e deve expressar como a empresa quer ser vista pelo mundo (KAPLAN ; NORTON, 2008), explicita a relevância da internacionalização, ao buscar tornar-se referência também internacional. O quadro 6 sintetiza as declarações de missão e visão institucionais, apresentadas no relatório social da IES.

Quadro 6 - Missão e Visão da IES Y.

MISSÃO	VISÃO
<p>Produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada pela qualidade e pela relevância, visando ao desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna.</p>	<p>Em 2015, a (IES Y) será referência nacional e internacional pela qualidade do ensino e pela relevância das pesquisas, com a marca da inovação e da gestão sustentável, promovendo a formação integral dos alunos e contribuindo para o desenvolvimento científico, cultural, social e econômico.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações obtidas no Relatório Social da IES.

Os princípios de gestão, elencados pela instituição como pilares para o alcance da visão e cumprimento da missão, são qualidade com sustentabilidade; inovação e empreendedorismo; integração de ensino, pesquisa e extensão; responsabilidade social e ação solidária; e relacionamento com a sociedade.

O próprio relatório permite observar destaque para a internacionalização, onde consta a internacionalização como imprescindível para a qualificação da universidade. O documento informa que o incremento da internacionalização da IES ocorre pelo incentivo à mobilidade acadêmica (interna e externa) de docentes e

discentes e por meio de parcerias em pesquisa, ampliando as oportunidades de experiências acadêmicas e de gestão em nível internacional.

Também a IES Y conta com uma Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais, a qual está diretamente vinculada à Reitoria, e apresenta-se como o ponto de referência para instituições interessadas em se relacionar com a IES. Ainda segundo o Relatório Social, a Assessoria articula contatos com outras instituições de excelência, incentivando seus professores e pesquisadores a se mobilizar academicamente, proporcionando a oportunidade de qualificarem seu conhecimento cognitivo e de expandirem sua conscientização cultural. Além disso, a Assessoria centraliza, coordena e administra os processos de Cooperação Internacional e Interinstitucional, sempre incentivando o ensino, a pesquisa e a extensão.

De acordo com o seu Estatuto, Artigo 8º, a IES Y estrutura-se em unidades universitárias, denominadas faculdades, institutos, órgãos suplementares e biblioteca central e em unidades acadêmicas descentralizadas, sob a coordenação geral dos órgãos executivo e deliberativos superiores. A descrição dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da IES é apresentada no quadro 7.

Quadro 7 - Órgãos Deliberativos e Executivos da IES Y

NÍVEL ADMINISTRATIVO	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS
Órgãos Deliberativos	Conselho Universitário e Câmaras	Colegiados
	Conselho de Curadores	
Órgãos Executivos	Reitoria	Direção de Faculdades, Institutos, Biblioteca Central e Unidades Acadêmicas Descentralizadas
		Gerência dos Órgãos Suplementares

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Estatuto da IES Y.

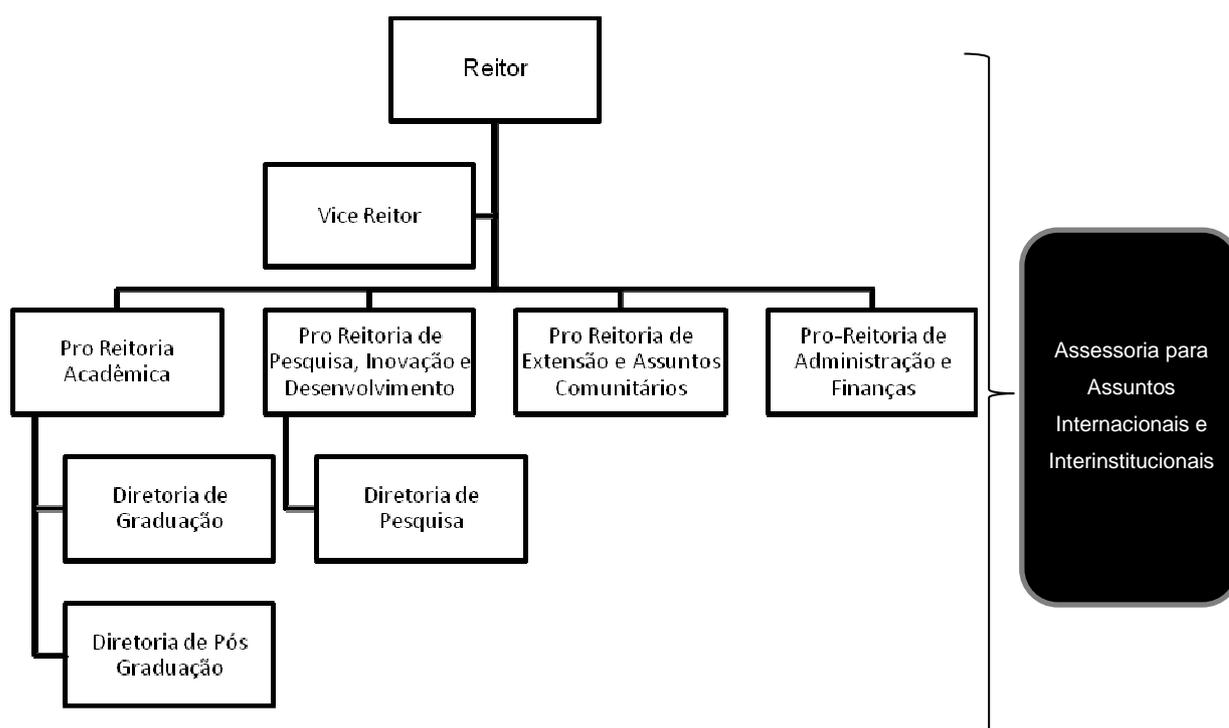
Na IES Y, o Conselho Universitário é órgão deliberativo superior, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar seus resultados em consonância com as finalidades da instituição (Artigo 15,

Estatuto da IES). Já o Conselho de Curadores é o órgão deliberativo superior da universidade em assuntos econômico-financeiros e patrimoniais.

A estrutura executiva da instituição é composta pela Reitoria, que dispõe da chefia de gabinete, procuradoria jurídica e assessorias especiais e de quatro Pró-Reitorias. As faculdades que compõe a estrutura são administradas por diretores nomeados pelo Reitor. O órgão deliberativo das faculdades é o colegiado, presidido pelo seu Diretor, Vice-Diretor, quando houver, coordenadores e por representantes do corpo discente.

A figura 4 pretende apresentar a estrutura organizacional da IES Y, considerando sua estrutura executiva, cujo objetivo é melhor compreender a relação institucional e hierárquica da IES e aclarar a relação dos principais atores estratégicos com a Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais.

Figura 4 - Estrutura Organizacional Executiva da IES Y.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Estatuto da IES Y.

Como pode ser observado na figura 4, a Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais da IES Y, da mesma forma que na IES X, se inter-relaciona com as demais estruturas executivas estratégicas da instituição, respondendo e estando diretamente vinculada à Reitoria, também assumindo posição estratégica de apoio às atividades e serviços realizados pela IES.

Apresentadas as unidades de análise da pesquisa, a seção seguinte apresentará os sujeitos da mesma.

3.3.2 Sujeitos da Pesquisa

Segundo Yin (2010), a seleção dos sujeitos de pesquisa impacta diretamente na qualidade dos dados coletados. Portanto, uma seleção criteriosa faz-se necessária. Por tratar-se de gestão e avaliação do processo de internacionalização, para fins de seleção, considerou-se a relação de proximidade dos entrevistados com o processo de internacionalização das IES estudadas. Desse modo, nesta pesquisa, procurou-se entrevistar pessoas que desempenham funções em níveis estratégico e tático, excluindo-se aquelas operacionais, buscando identificar respondentes de maior envolvimento em relação à gestão do processo de internacionalização, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

Após apresentação da proposta da pesquisa, dos objetivos geral e específico, de uma explanação acerca do referencial teórico utilizado e considerações acerca do perfil de informantes requeridos pela pesquisadora, os sujeitos de pesquisa da IES Y, foram sugeridos pela Assessora Chefe de Assuntos Internacionais e Interinstitucionais, a qual realizou inclusive um primeiro contato para facilitar o acesso da pesquisadora.

De forma alinhada, também na IES X a Gerente da Unidade de Negócios e Relações Internacionais, após as explicações acerca da pesquisa, indicou os informantes, comparando seus cargos e funções com as indicações da IES Y e realizou primeiro contato, que possibilitou os agendamentos.

No quadro 8 é apresentada a relação dos entrevistados, o nível hierárquico ao qual suas funções e responsabilidades correspondem, seus cargos nas IES estudadas e o critério de seleção adotado pela pesquisadora. A legenda criada traz os seguintes significados:

- as primeiras letras, “E” ou “T” indicam, respectivamente, se o entrevistado possui função estratégica ou atua em nível tático;
- as demais letras, conforme explicitado no quadro 8, são as iniciais do cargo ocupado pelo entrevistado na instituição. Por exemplo, DG indica Diretor de Graduação;

- as letras X e Y, separadas por hífen, indicam a IES em que o sujeito atua.

Quadro 8 - Sujeitos da Pesquisa

IES	SUJEITO	NÍVEL ORGANIZACIONAL	CARGO	LEGENDA UTILIZADA	CRITÉRIO DE SELEÇÃO
X	DI Diretor de Internacionalização	Estratégico	Diretor da Unidade de Negócios Internacionais	EDI-X X: Pertencente à IES X; E: cargo de nível estratégico DI: Diretor de Internacionalização	Responsável pela área de internacionalização, desde a criação da Unidade. Cargo diretamente ligado à Reitoria.
X	DG Diretor de Graduação	Estratégico	Diretor de Graduação	EDG-X X: Pertencente à IES X; E: cargo de nível estratégico DG: Diretor de Graduação	Responsável pelas atividades e resultados de Graduação da IES, vinculada à Pró-Reitoria Acadêmica, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação.
X	DP Diretor de Pesquisa	Estratégico	Diretor de Pesquisa e Pós Graduação	EDP-X X: Pertencente à IES X; E: cargo de nível estratégico DP: Diretor de Pesquisa	Responsável pelas atividades e resultados de Pesquisa e Pós Graduação da IES, vinculada à Pró-Reitoria Acadêmica, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação.
X	DE Diretor de Educação Continuada	Estratégico	Diretor da Unidade de Educação Continuada	EDE-X X: Pertencente à IES X; E: cargo de nível estratégico DI: Diretor de Educação Continuada e Extensão	Responsável pelas atividades e resultados de Educação Continuada da IES, vinculada à Pró-Reitoria Acadêmica, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação.

(continuação)					
IES	SUJEITO	NÍVEL ORGANIZACIONAL	CARGO	LEGENDA UTILIZADA	CRITÉRIO DE SELEÇÃO
X	GI Gerente de Internacionalização	Tático	Gerente de Relações Internacionais da Unidade de Negócios e Relações Internacionais	TGI-X X: Pertencente à IES X; E: cargo de nível tático GI: Gerente de Internacionalização	Atua diretamente com as ações e projetos internacionais, desdobrando os objetivos estratégicos. Responde ao Diretor da Unidade de Negócios Internacionais.
Y	AI Assessora de Internacionalização	Estratégico	Assessora Chefe da Assessoria de Assuntos Internacionais e Interinstitucionais	EAI-Y Y: Pertencente à IES Y; E: cargo de nível estratégico AI: Assessora Chefe de Internacionalização	Responsável pela área de internacionalização, cargo diretamente ligado à Reitoria.
Y	DG Diretor de Graduação	Estratégico	Diretor de Graduação	EDG-Y Y: Pertencente à IES Y; E: cargo de nível estratégico DG: Diretor de Graduação	Responsável pelas atividades e resultados de Graduação da IES, vinculado à Pró-Reitoria Acadêmica, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação.
Y	DP Diretora de Pesquisa	Estratégico	Diretora de Pesquisa	EDP-Y Y: Pertencente à IES Y; E: cargo de nível estratégico DP: Diretora de Pesquisa	Responsável pelas atividades e resultados de Pesquisa da IES, vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação.

					(conclusão)
IES	SUJEITO	NÍVEL ORGANIZACIONAL	CARGO	LEGENDA UTILIZADA	CRITÉRIO DE SELEÇÃO
Y	PE Pró-Reitor de Extensão	Estratégico	Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários	EPE-Y Y: Pertencente à IES Y; E: cargo de nível estratégico PE: Pró-Reitor de Extensão	Responsável pelas atividades e resultados de Extensão da IES, envolvido diretamente com ações e projetos de internacionalização em sua área de atuação. Cargo diretamente ligado à Reitoria.
Y	CM Coordenadora de Mobilidade	Tático	Coordenadora de Mobilidade Acadêmica	TCM-Y Y: Pertencente à IES Y; E: cargo de nível tático CM: Coordenadora de Mobilidade	Vinculada à Pró Reitora Acadêmica e à Diretoria de Graduação, atua diretamente com as ações e projetos de mobilidade acadêmica.

Fonte: Elaborado pela autora.

A quantidade de sujeitos mostrou-se suficiente no decorrer da coleta de dados, uma vez que após a execução da terceira entrevista em cada IES estudada, observou-se a repetição de informações. Portanto, pelo critério da redundância, definiu-se o número de cinco entrevistas por unidade de análise. E cabe salientar que com as coletas realizadas foi possível atender aos objetivos propostos pelo estudo e responder o problema de pesquisa.

A próxima seção aborda de forma mais aprofundada os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados.

3.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Levantado por alguns autores (YIN, 2010, GIL, 2010) como importante instrumento para o estudo de caso, um protocolo de casos múltiplos foi elaborado, o qual se encontra como Apêndice A desta dissertação. De acordo com Yin (2010, p. 106), “[t]er um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial se você estiver realizando um estudo de casos múltiplos”, uma vez que “[o] protocolo é maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de

dados [...]”. Portanto, ainda antes de iniciar a elaboração dos instrumentos de coleta e a coleta de dados em si, o protocolo deste estudo de casos múltiplos foi elaborado.

É importante destacar que o protocolo serviu como guia norteador, mas não engessou a pesquisa ou a atuação da pesquisadora, uma vez que os planos de estudo de caso podem mudar em consequência da coleta inicial de dados e o pesquisador precisa considerar essa flexibilidade como uma vantagem do método (YIN, 2010).

De acordo com Gil (2010, p.119), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados.” Também o autor afirma que “os estudos de caso com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações” (GIL, 2010, p.119). Yin (2010) corrobora com o autor ao sustentar que em estudos de caso, deve-se “tentar coletar dados suficientes para que: a) tenha evidência confirmatória (evidência de duas ou mais diferentes fontes) para a maioria dos tópicos principais; b) a evidência inclua tentativas de investigar hipóteses e explicações rivais importantes” (YIN, 2010, p.127).

Yin (2010) lista seis fontes de evidência que podem compor um estudo de caso: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante, artefatos físicos (YIN, 2010, p. 129). Para este estudo de casos múltiplos, a fim de garantir os quesitos listados pelos autores citados, definiu-se que seriam utilizadas como fontes entrevistas, documentos e observações.

As próximas seções têm por objetivo detalhar as técnicas utilizadas para a coleta de dados, a fim de elucidar o caminho percorrido pela pesquisadora.

3.4.1 Técnica de Observação

As observações ocorreram quando da realização das entrevistas *in loco* e podem ser consideradas observações diretas uma vez que “as observações diretas podem ser feitas durante a visita de campo, incluindo a ocasião em que outras evidências, como as das entrevistas, estão sendo coletadas” (YIN, 2010, p. 136).

De acordo com Malhotra (2006), as observações diretas foram realizadas de forma assistemática, por serem ocasionais, simples e não estruturadas, ocorridas

por conveniência e sem prévia combinação com os sujeitos da pesquisa. Não houve visitas guiadas.

Dado algumas entrevistas terem sido realizadas nas IES, foi possível ter acesso ao escritório da Assessoria de Assuntos Internacionais e Interinstitucionais da IES Y e ao escritório da Unidade de Negócios e Relações Internacionais da IES X, onde foram recolhidos alguns folders e materiais de divulgação, revistas e periódicos relacionados ao assunto foram acessadas e também foi observada a localização dos escritórios dentro dos *campi*. Também se observou outros locais, como os escritórios dos entrevistados, onde se percebeu a disposição de materiais de divulgação de ações internacionais comuns a outras unidades e também materiais específicos de cada setor.

A observação direta também possibilitou à pesquisadora perceber que há lacunas e oportunidades de melhoria na identificação visual e nos indicativos sinalizadores e orientadores (placas com informações) dos escritórios internacionais visitados.

Ademais, essa técnica proporcionou a visualização de apresentações administrativas internas e de indicadores e metas de unidades específicas da IES X e de indicadores, metas, projetos e resultados dispostos em *software* de gestão utilizado pela IES Y. No entanto, dado tais informações serem confidenciais, as mesmas foram utilizadas pela pesquisadora na análise, mas não foi possível expô-las nesta dissertação.

3.4.2 Análise Documental

A fim de buscar informações acerca das IES investigadas e da internacionalização das mesmas, foi realizada pesquisa documental em publicações das IES e documentos disponibilizados pela internet, tais como os Relatórios Sociais e *site* de ambas as unidades pesquisadas e o Anuário e Estatuto da IES Y, uma vez que, de acordo com Gil (2010, p.121), “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso.” De posse desses documentos, foi possível conhecer a estrutura organizacional das IES, suas características, dados quantitativos, entre outros. Devido às diversas informações disponíveis na internet, foi realizada a triagem dos materiais (documentos) de acordo com sua relação e

relevância para a investigação, para que posteriormente os mesmos fossem eficazmente utilizados na análise.

Como “para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2010, p. 128), durante a visita de campo foi disposto tempo para usar as bibliotecas e outros locais para acessar documentos, não disponíveis eletronicamente, como documentos administrativos, material publicado em jornais e revistas, periódicos mais antigos e publicações das IES. Esse momento objetivou principalmente compreender como se deu o processo de internacionalização das IES pesquisadas e as possíveis motivações para internacionalizar-se, bem como fazer o levantamento das principais atividades e projetos internacionais realizados por ambas as instituições.

Alguns materiais acessíveis ao público geral, como relatórios do INEP e Ministério da Educação (MEC), OCDE, UNESCO, CAPES, etc. foram utilizados para caracterizar as ações globais e as características gerais das unidades de análise. O quadro 9 exhibe os documentos das IES estudadas que foram acessados, consultados e utilizados para fins de análise durante a execução do processo de pesquisa.

Quadro 9 - Documentos das IES Estudadas que Foram Consultados e Utilizados.

DOCUMENTOS CONSULTADOS E UTILIZADOS	
IES X	Relatório Social
	Discurso do Reitor
	Mapa Estratégico
	Apresentação Gerencial
	Revistas da IES
	<i>Site</i> institucional
IES Y	Relatório Social
	Discurso do Reitor
	Mapa Estratégico
	<i>Software</i> de Gestão
	Apresentação Gerencial
	Revistas da IES
	<i>Site</i> institucional

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4.3 Técnica de Entrevista

Para atender os objetivos específicos da pesquisa, como caminho em busca da resposta à pergunta do estudo, pretendendo compreender como ocorre a avaliação da internacionalização nas IES pesquisadas, identificou-se a necessidade de entrevistar gestores responsáveis pelo processo nestas instituições, bem como representantes da Reitoria e colaboradores ativamente partícipes do processo. Desta forma, optou-se por realizar entrevistas pessoais em profundidade, adotando roteiro semiestruturado (Apêndice B), com o intuito de proporcionar maior liberdade ao entrevistado na apresentação das informações, bem como, à pesquisadora, a possibilidade de ajustar o roteiro da entrevista conforme a realização desta.

Ao considerar que “[u]ma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista” (YIN, 2010, p. 133), fica evidente a motivação da pesquisadora em utilizar-se também dessa técnica para desenvolver o estudo.

Desse modo, a etapa de elaboração do roteiro de entrevista, incitou novo aprofundamento teórico, que alicerçou o instrumento. O roteiro de entrevista então foi formulado a partir de consulta a três instrumentos de avaliação da internacionalização disponíveis na literatura:

- IQRP (*International Quality Review Process*), desenvolvido pelo IMHE (*Institutional Management in Higher Education*), que é um programa da OECD juntamente com a ACA (*Academic Cooperation Association*), datado de 1999. A escolha deste instrumento deu-se em função do mesmo adotar o conceito de internacionalização similar ao conceito proposto por Knight (1999) e utilizado nesta pesquisa;
- CHE *Indicator Project*, projeto realizado na Alemanha no ano de 2007, desenvolvido por quatro IES daquele país e o CHE (*Center for Higher Education Development*) e adotado nessa pesquisa, pois os indicadores propostos pelos autores trazem a significativa contribuição acerca dos conceitos de internacionalidade e internacionalização, servidos como base para aplicação e adoção em outras ferramentas que seriam posteriormente desenvolvidas;

- IMPI (*Indicators for Mapping & Profiling Internationalization*), projeto desenvolvido com suporte da *European Commission* e em parceria com diversas associações internacionais que buscam criar e aperfeiçoar ferramentas de avaliação da internacionalização da educação superior (SIU, NUFFIC, ACA, *Campus France*, *Perspektywy*, *CHE Consultant*), datado de 2010. Além de ser um dos projetos mais recentemente reconhecidos pela literatura, a ferramenta desenvolvida busca contemplar perspectivas de projetos anteriores, visando não apenas agrupá-los de forma coerente como aprimorá-los a partir de aprendizados provenientes de suas aplicações, justificando sua seleção para utilização.

Os instrumentos selecionados indicam questões e indicadores que podem ser utilizados pelas IES em seus processos de avaliação da internacionalização. O quadro 10 sintetiza os critérios utilizados pela pesquisadora para a seleção destas ferramentas em específico.

Quadro 10 - Ferramentas de Avaliação da Internacionalização Utilizadas na Elaboração do Roteiro de Entrevistas.

FERRAMENTA	AUTORES	ORGANIZAÇÃO	CRITÉRIO
IQRP	Knight, Jane; Wit, Hans (1999)	OCDE	O conceito de internacionalização adotado pelo projeto é similar ao conceito de internacionalização proposto por Knight (1999) e utilizado nesta pesquisa.
CHE Indicator Project	Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero (2007)	CHE <i>Centrum für Hochschulentwicklung</i> (Centro para o Desenvolvimento da Educação Superior – Alemanha)	Os indicadores propostos pelos autores trazem a significativa contribuição acerca dos conceitos de internacionalidade e internacionalização, aplicada e adotada posteriormente por outras ferramentas.
IMPI	Beerkens, Brandenburg, Evers, Galen, Leichsenring e Zimmermann (2010)	SIU, NUFFIC, ACA, <i>Campus France</i> , <i>Perspektywy</i> , CHE Consultant	Um dos projetos mais recentemente reconhecidos pela literatura. A ferramenta desenvolvida busca contemplar perspectivas de projetos anteriores, visando não apenas agrupá-los de forma coerente como aprimorá-los a partir de aprendizados provenientes de suas aplicações.

Fonte: Elaborado pela autora.

As perguntas do roteiro também foram relacionadas com os objetivos específicos da pesquisa, a fim de garantir o cumprimento dos mesmos. Desse modo, o quadro 11 sintetiza a correlação entre as questões do roteiro com os objetivos específicos atendidos e o instrumento utilizado como referência para formulação da pergunta.

Quadro 11 - Correlação entre Questões do Roteiro, Objetivos Específicos e Ferramenta de Avaliação Consultada.

QUESTÃO DO ROTEIRO	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	FONTES CONSULTADAS
O que é internacionalização da Educação Superior, em sua opinião?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	Não se aplica.
Por que a Internacionalização é importante para a (nome da IES entrevistada)?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (Knight e Wit,1999) - Questão 11.
Qual a diretriz corporativa ou política/plano/projeto de internacionalização da (nome da IES entrevistada)? Qual a estratégia de implementação/desdobramento dessa diretriz/política/plano/projeto? Como é disseminada (o)? Como é acessada (o) pela comunidade acadêmica?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (Knight e Wit,1999) - Questão 12; • CHE Indicator Project (Brandenburg e Federkeil, 2007) - Questões 4 e 5; • IMPI (Beerrens, Brandenburg,Evers, Gaalen, Leichsenring e Zimmermann, 2010) - Questão 03-001.
Qual a relação entre a estratégia de internacionalização e o plano estratégico global da (nome da IES entrevistada)? E quais links existem com políticas relevantes de outras áreas?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (Knight e Wit,1999) - Questão 13.
Como a internacionalização é percebida com relação ao plano estratégico global da (nome da IES entrevistada) pela administração, corpo docente e estudantes?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (Knight e Wit,1999) - Questão 14; • CHE Indicator Project (Brandenburg e Federkeil, 2007) – Questão 8.
Como está estruturado o processo de tomada de decisão da internacionalização? (diretrizes, avanços, novos projetos, orçamento, etc.) E em que momento ela ocorre?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (Knight e Wit,1999) – Questões 15 e 29; • CHE Indicator Project (Brandenburg e Federkeil, 2007) – Questão 61. • IMPI (Beerrens, Brandenburg,Evers, Gaalen, Leichsenring e Zimmermann, 2010) - Questão 03-008. •

• (continuação)

QUESTÃO DO ROTEIRO	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	FONTES CONSULTADAS
Quais são as metas/objetivos da internacionalização da (nome da IES entrevistada)?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IMPI (BEERKENS, BRANDENBURG, EVERS, GAALLEN, LEICHSENRING E ZIMMERMANN, 2010) - Questão 03-018.
Como as metas/objetivos são desdobrados em sua área de atuação (na área de atuação do entrevistado)?	Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (KNIGHT E WIT, 1999) – Questão 24;
Quais diretrizes e procedimentos existem para o planejamento, gestão e avaliação dos projetos/ações internacionais? E qual a influência (resultado) destes procedimentos/diretrizes nos projetos/ações e na estratégia de internacionalização da instituição?	Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas; Sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	<ul style="list-style-type: none"> • IMPI (BEERKENS, BRANDENBURG, EVERS, GAALLEN, LEICHSENRING E ZIMMERMANN, 2010) - Questão 03-014.
Como a (nome da IES entrevistada) monitora seus esforços de internacionalização? Há indicadores? Quais? O que é medido?	Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas; Sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	<ul style="list-style-type: none"> • CHE Indicator Project (Brandenburg e Federkeil, 2007) – Questão 7.
Quais outros instrumentos são utilizados para mensurar o alcance (ou não) dos objetivos e metas?	Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas; Sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	Não se aplica.
Quando resultados/objetivos não são alcançados, o que é feito? E como é feito?	Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas; Sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	<ul style="list-style-type: none"> • IMPI (BEERKENS, BRANDENBURG, EVERS, GAALLEN, LEICHSENRING E ZIMMERMANN, 2010) - Questão 03-019.

(conclusão)

QUESTÃO DO ROTEIRO	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	FONTES CONSULTADAS
Quais medidas foram e são adotadas para avançar/evoluir no processo de internacionalização da _____?	Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas; Sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	Não se aplica.
O que seria recomendável para o avanço e para a melhoria do processo de internacionalização da (nome da IES entrevistada)?	Identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	<ul style="list-style-type: none"> • IQPR (KNIGHT E WIT, 1999) - Questão 100;

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizado, o instrumento de coleta foi validado por júri acadêmico composto por dois notórios professores pesquisadores quanto ao tema de internacionalização do ensino superior. Entende-se de grande importância a validação do instrumento uma vez que o julgamento refere-se não somente a correção do conteúdo que é apresentado ao respondente, como também pela forma (VERGARA, 2000).

Em sua maioria as entrevistas foram realizadas *in loco*, sendo apenas duas realizadas via *Skype*. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, para melhor compreensão dos conteúdos dispostos. Ao todo, foram realizadas dez entrevistas em profundidade, sendo cinco sujeitos de cada IES, todos com envolvimento direto na gestão e tomada de decisão do processo de internacionalização. As entrevistas ocorreram nos meses de dezembro/2014 e janeiro/2014. Os sujeitos foram inicialmente contatados por *mail*, recebendo uma breve explanação sobre os objetivos da pesquisa, sua justificativa e método. As agendas foram conciliadas também por meio virtual para posterior execução da técnica. Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e seus áudios e transcrições estão à disposição da pesquisadora, totalizando aproximadamente 8 horas de gravação. O quadro 12 mostra a distribuição das entrevistas por sujeito.

Quadro 12 - Entrevistados x Tempo de Entrevista.

IES	SUJEITO	NÍVEL ORGANIZACIONAL	CARGO	TEMPO DE ENTREVISTA
X	EDI-X	Estratégico	Diretor da Unidade de Negócios Internacionais	40'17"
X	EDG-X	Estratégico	Diretor de Graduação	33'38"
X	EDP-X	Estratégico	Diretor de Pesquisa e Pós Graduação	33'14"
X	EDE-X	Estratégico	Diretor da Unidade de Educação Continuada	81'49"
X	TGI-X	Tático	Gerente de Relações Internacionais da Unidade de Negócios e Relações Internacionais	38'43"
Y	EAI-Y	Estratégico	Assessora Chefe da Assessoria de Assuntos Internacionais e Interinstitucionais	52'22"
Y	EDG-Y	Estratégico	Diretor de Graduação	42'32"
Y	EDP-Y	Estratégico	Diretora de Pesquisa	62'49"
Y	EPE-Y	Estratégico	Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários	46'11"
Y	TCM-Y	Tático	Coordenadora de Mobilidade Acadêmica	48'03"

Fonte: Elaborado pela autora

Yin (2010) afirma que quanto mais o entrevistado auxiliar no sentido de sugerir outras pessoas para serem entrevistadas, assim como outras fontes de evidência, mais o papel pode ser considerado de um informante, não apenas o de um respondente. Os chamados “(...) informantes-chave são frequentemente fundamentais para o sucesso de um estudo de caso” (YIN, 2010, p. 133). Assim sendo, cabe destacar que os entrevistados TGI-X, da IES X, e EAI-Y, da IES Y, são considerados informantes-chave, pois além de estarem diretamente ligados às decisões e implementação das estratégias de internacionalização das IES, indicaram entrevistados e documentos que poderiam contribuir para o cumprimento dos objetivos da pesquisa.

Yin (2010) ainda assegura que os planos do estudo de caso podem mudar em consequência da coleta inicial de dados, e o pesquisador é incentivado a considerar essa flexibilidade – se usada apropriadamente e sem parcialidade – como uma vantagem do método do estudo de caso. Portanto, torna-se fundamental informar que, após a realização das duas primeiras entrevistas, percebeu-se a necessidade de três alterações no instrumento:

- 1) Eliminar a segunda pergunta do roteiro (Quais ações internacionais são desenvolvidas pela (*nome da IES entrevistada*)?), primeiramente porque a pergunta já estava respondida através da análise documental e da observação direta realizadas e também porque a mesma implicava em delongar as respostas dos entrevistados, fazendo com que o foco principal ficasse em segundo plano;
- 2) A ordem das questões foi deliberadamente alterada na medida em que os entrevistados adentravam em questões posteriores com relação à ordem apresentada no instrumento. Cabe evidenciar que, apesar dessa alteração, a pesquisadora retomou questões anteriores sempre que necessário, a fim de cumprir o roteiro e obter todas as respostas essenciais para o alcance dos objetivos propostos;
- 3) Foi inserida a pergunta “Como é feito o levantamento de dados das ações e projetos internacionais?”, dada a pertinência desse dado para a gestão do processo, conforme literatura estudada.

As entrevistas foram de significativa importância para os resultados do estudo, dada à qualidade das entrevistas e o conhecimento dos entrevistados a respeito do assunto. Neste estudo, portanto, é plausível validar a informação de que “(...) os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre assuntos ou eventos” (YIN, 2010, p. 135) dos estudos de caso.

A quantidade de entrevistas realizada foi considerada suficiente para os propósitos da pesquisa, pois foram entrevistadas pessoas que exercem cargos estratégicos diretamente relacionados com o processo de internacionalização, no que tange a tomada de decisão, gestão e implementação das estratégias para cada unidade de análise. Após a terceira entrevista de cada IES, foi possível constatar repetições, evidenciando, pelo critério da redundância, que o material necessário já era suficiente.

A seguir será apresentada a técnica de análise dos dados aplicada após a realização da coleta de dados.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

“A interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens” (FLICK,

2009, p. 276). A partir da afirmação do autor, faz-se necessário eleger, da forma adequada e mais assertiva possível, a técnica de análise de dados para esta pesquisa.

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados. (YIN, 2010, p. 40)

Gil (2010) destaca a complexidade da avaliação dos resultados nas pesquisas qualitativas, descrevendo que não é possível estabelecer um padrão para análise, destacando que a flexibilidade é necessária, uma vez que “[a] análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento” (GIL, 2010, p.122).

Desse modo, a fim de responder o problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos deste estudo, a técnica de análise de dados adotada foi a Análise de Conteúdo, uma vez que os dados coletados para a pesquisa contam com múltiplas fontes de evidência e apresenta proposições teóricas que orientaram tanto a coleta quanto a análise dos dados.

Segundo Moraes (1999, p.2):

[...]a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

De acordo com Vergara (2000), a Análise de Conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos, expandindo para a análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Para facilitar a busca de significados é possível “[...] estabelecer constantes de comparações e contrastes, construir cadeias lógicas de evidências e procurar a construção da coerência conceitual e teórica” (GIL, 2010, p.123).

Moraes (1999) preconiza que há diversas formas de categorizar possíveis objetivos de pesquisas realizadas utilizando análise de conteúdo, mas que, ao considerar 1) os aspectos intrínsecos da matéria prima da análise; 2) o contexto a que as pesquisas se referem e 3) as inferências pretendidas, podem-se assinalar seis categorias. Essas categorias são caracterizadas a partir de questões, cada uma denotando o objetivo da investigação, conforme abaixo:

- 1) Quem fala – visando investigar quem emite a mensagem;
- 2) Para dizer o que – categoria em que o estudo se direciona para as características da mensagem propriamente dita, seu valor informacional, as palavras, argumentos e ideias nela expressos;
- 3) A quem - Neste caso a investigação focaliza o receptor, procurando inferir as características deste, a partir do que lê ou ouve;
- 4) De que modo – categoria em que o pesquisador estará voltado à forma como a comunicação se processa;
- 5) Com que finalidade - o pesquisador se questionará sobre os objetivos de uma dada comunicação, sejam explícitos ou implícitos;
- 6) Com que resultados - o pesquisador procura identificar e descrever os resultados efetivos de uma comunicação

Ao pesar as considerações acima, é verossímil conceber que o estudo multicaso realizado e seu objetivo quadra-se na categoria “para dizer o que”, pois considera principalmente o valor informacional dos dados coletados.

Há *softwares* no mercado para auxiliar o trabalho de análise dos textos, através da identificação de palavras-chave e sua frequência no texto, ou ainda na verificação do contexto onde estão inseridas. Contudo, a ferramenta fundamental da investigação passa a ser a capacidade interpretativa do investigador (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Assim sendo, optou-se por não utilizar esses recursos tecnológicos, tornando a capacidade interpretativa da pesquisadora a ferramenta utilizada.

Moraes (1999) também considera que, como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos, pois a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal. No entanto, sabe-se que os dados provenientes dessas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando ser processados para facilitar o trabalho de compreensão,

interpretação e inferência pretendida pela análise de conteúdo. Portanto, ainda segundo o autor, a análise de dados é constituída de cinco etapas:

- 1 - Preparação das informações;
- 2 - Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- 3 - Categorização ou classificação das unidades em categorias;
- 4 - Descrição;
- 5 - Interpretação.

As etapas indicadas pelo autor foram seguidas pela pesquisadora, a fim de facilitar a compreensão e interpretação dos dados coletados. Assim sendo, cada uma das etapas citadas será explanada na próxima Seção.

3.5.1 Etapas da Análise

1) Preparação das Informações

Nesse momento identificaram-se as diferentes amostras de informação a serem analisadas, tanto provenientes das entrevistas como da análise documental e da observação direta. Foi realizada uma leitura de todos os materiais e separados aqueles que estavam efetivamente de acordo com os objetivos da pesquisa, através dos critérios de representatividade e pertinência aos objetivos da análise.

2) Unitarização

Após a preparação das informações, os dados foram então submetidos ao processo de unitarização, que consiste na classificação das informações. Essa etapa consistiu na releitura dos dados para definição das unidades de contexto.

3) Categorização

A categorização é o processo em que agrupam as informações de acordo com suas afinidades, permitindo sintetizar as informações em tópicos.

A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo (MORAES, 1999, p.7).

Importa destacar que o retorno recorrente aos dados foi necessário para o refinamento das categorias.

A categorização é sem dúvida, uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo. Entretanto, seja com categorias definidas a priori, seja com uma categorização a partir dos dados, o estabelecimento de categorias necessita obedecer a um conjunto de critérios. As categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas (MORAES, 1999, p.7).

Para ser válida a categorização deve ser adequada e pertinente a todos os aspectos significativos do conteúdo investigado e dos objetivos e problemas da pesquisa, que devem estar representados nas categorias definidas.

Dizer que um conjunto de categorias é exaustivo implica que deve possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido de acordo com os objetivos da análise, possibilitando a inclusão de todas as unidades de análise.

O critério de homogeneidade demanda que a organização das categorias seja fundamentada em um único princípio ou critério de classificação, ou seja, que todo o conjunto seja estruturado em uma única dimensão de análise (MORAES, 1999).

As categorias foram definidas a partir do aprofundamento na bibliografia e serviram como embasamento para a definição do roteiro de entrevistas. Portanto, pode-se afirmar que as categorias apresentadas em seções seguintes são classificadas como categorias *a priori*. Cabe destacar que as mesmas estão divididas em categorias iniciais, intermediárias e finais.

4) Descrição

Uma vez definidas as categorias e identificado o material constituinte de cada uma delas, é preciso comunicar o resultado deste trabalho e a etapa da descrição é o primeiro momento desta comunicação.

Para cada uma das categorias foi então elaborado um texto síntese que expressasse os significados percebidos nas unidades de análise, fazendo uso de citações diretas dos dados originais. Segundo Moraes (1999, p.9) “o momento da descrição é, sem dúvida, de extrema importância na análise de conteúdo. É o momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas”.

5) Interpretação

“Uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição. (...) A análise de conteúdo, numa abordagem qualitativa, ultrapassa o nível manifesto, articulando o texto com o contexto psicossocial e cultural” (MORAES, 1999, p.10).

Nessa etapa, portanto, buscou-se alcançar uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens, interpretando e inferindo-lhes significados e fazendo conexões desses significados com os objetivos do estudo.

A análise também foi desenvolvida ponderando as diversas conversas com os atores pesquisados, agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas e agrupando também dados em comum obtidos para discernir as práticas adotadas pelas IES, buscando identificar os fatores relevantes para o desenvolvimento e a compreensão do estudo.

De acordo com o método exposto, entende-se pertinente descrever as categorias de análise elaboradas, as quais estão descritas nas próximas seções.

3.5.2 Categorias de Análise

Flick (2009) destaca como vantagem da Análise de Conteúdo sobre os métodos mais indutivos, a formalização do procedimento, o qual origina categorias que facilitam a comparação entre os diferentes casos.

As categorias resultantes do primeiro esforço de classificação, geralmente mais numerosas, homogêneas e precisas, podem ser denominadas de categorias iniciais. As que provêm do reagrupamento progressivo, com uma homogeneidade mais fraca, em menor número e mais amplas, poderão ser denominadas de categorias intermediárias e finais (MORAES, 1999, p.10).

Desse modo, a seguir são apresentadas as categorias elaboradas pela autora, a partir da inter-relação entre o embasamento teórico, objetivos da pesquisa e análises dos dados obtidos.

3.5.2.1 Categorias Iniciais

Após as etapas de preparação das informações e unitarização, foi possível elaborar as categorias iniciais, que correspondem às ideias centrais expressas também no roteiro de entrevista.

Foram elaboradas quinze categorias iniciais, todas representando uma síntese dos materiais coletados e relacionadas aos objetivos do estudo. As categorias foram consideradas relevantes para o tema abordado e para o encadeamento das ideias relacionadas aos objetivos da pesquisa.

A figura 5 mostra as categorias iniciais elaboradas pela autora.

Figura 5 - Categorias Iniciais

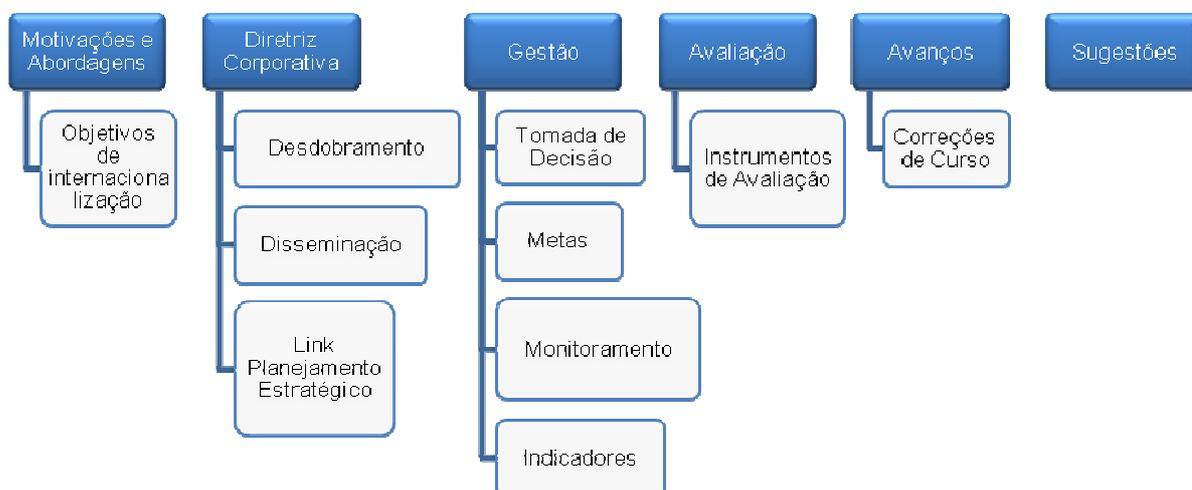


Fonte: Elaborada pela autora

3.5.2.2 Categorias Intermediárias

Cada categoria inicial foi analisada de forma mais aprofundada e relacionada com as ideias chave apresentadas, procurando também inter-relacioná-las com o referencial teórico e os objetivos do estudo. A partir desse aprofundamento, foi possível formar as categorias intermediárias, partindo de uma relação de semelhança de ideias apresentadas pelas categorias iniciais. Ao agrupar as ideias chave, foi possível então formar, a partir das quinze categorias iniciais, seis categorias intermediárias, conforme ilustrado na figura 6.

Figura 6 - Categorias Intermediárias.



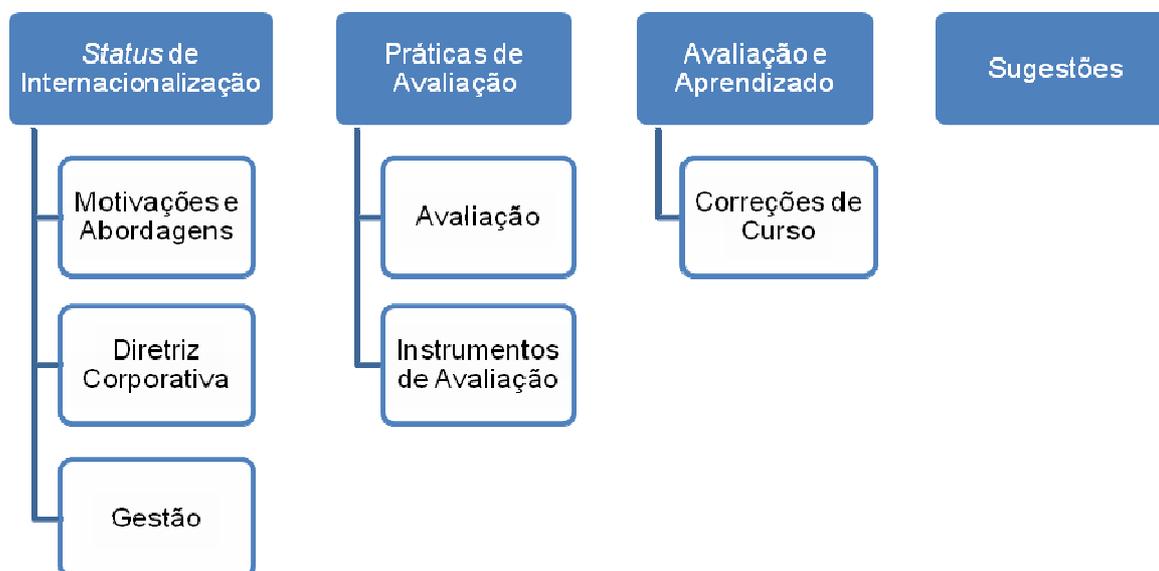
Fonte: Elaborada pela autora

3.5.2.3 Categorias Finais

Após o estabelecimento das ideias chave nas categorias iniciais e sua análise mais aprofundada nas categorias intermediárias, a análise seguiu-se na busca pela sintetização das ideias através da formulação das categorias finais. Nestas categorias de análise, buscou-se uma abordagem mais concisa e direcionada aos objetivos específicos e geral do estudo.

A figura 7 demonstra a formação das categorias finais a partir de um refinamento das categorias intermediárias com os objetivos a serem alcançados pela pesquisa.

Figura 7 - Categorias Finais.



Fonte: Elaborada pela autora

3.5.2.4 Limitações do método

Como toda técnica de análise, certas limitações também são inerentes à análise de conteúdo, as quais são apontadas por diferentes autores. Uma das críticas mais fortes e recorrentes à análise de conteúdo é o fato de carregar um ideário de metodologia quantitativa. Nesse sentido, a categorização própria do método, um tanto esquemática, pode obscurecer a visão dos conteúdos, impedindo o alcance de aspectos mais profundos do texto (FLICK, 2009).

Rossi, Serralvo e João (2014, p. 47) indicam que, quanto às suas limitações, deve-se considerar que a análise de conteúdo requer forte ênfase em sua validação devido à sua própria natureza interpretativa. Portanto, sendo este um exploratório, pode-se inferir que há o olhar da pesquisadora no estudo, trazendo seu viés e sua construção teórica. Também por tratar-se de estudo de casos múltiplos com duas unidades de análise, depreende-se que não se trata de um estudo conclusivo.

Thompson (1995), Bateson (2000) e Chase (2008) (APUD MOZZATO e GRZYBOVSKI 2011) salientam que é preciso considerar que toda construção criativa não pode estar desvinculada da análise do contexto e da história. Portanto cabe elucidar que o contexto fora considerado pela pesquisadora e inclusive

mencionado na Seção *Análise dos Casos*, portanto esta limitação não se aplica a este caso.

Outra limitação da análise de conteúdo é o fato de ter privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, excluindo, por vezes, outros meios de comunicação, também significativos e que podem fazer total diferença conforme a temática em análise (GODOY, 1995). Dado ter sido utilizadas outras técnicas como a análise documental e observação direta, pode-se inferir que esta limitação também não se aplica neste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esse capítulo trata da análise dos dados coletados, embasada no referencial teórico abordado e objetivando responder à pergunta da pesquisa, percorrendo o atendimento aos objetivos específicos propostos. Os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos, propondo reflexões que poderão contribuir não apenas para a literatura relacionada ao tema como também para a gestão do processo de internacionalização das IES X e Y.

Importa destacar que a proposta deste estudo é investigar como é feita a avaliação do processo de internacionalização das duas IES pesquisadas, aprofundando alguns tópicos relacionados à gestão deste processo, tais como o modo que é realizada a tomada de decisão, como é feito o levantamento de dados, acompanhamento e avaliação dos projetos e ações internacionais, como são definidas as metas e planos de ação de internacionalização, dentre outros temas pertinentes ao escopo da pesquisa. Como salientado por Yin (2010), em um estudo de casos múltiplos, os casos individuais não precisam ser apresentados, dado servirem como base de evidências para o estudo, podendo ser apenas citados, quando necessário na análise dos casos. Portanto, dada a finalidade da pesquisa não ser o estudo isolado de cada IES X e Y, optou-se por não fazer a descrição dos casos individuais.

A primeira seção busca situar o leitor a respeito do contexto em que estão inseridas as duas unidades de análise, a fim de conduzir a uma melhor compreensão dos resultados encontrados. Portanto, nessa seção, o *status* de internacionalização das IES X e Y será relatado, buscando apresentar, além do contexto, as razões/motivações para a internacionalização das IES, a diretriz corporativa de internacionalização e seu desdobramento, como se dá a gestão do processo de internacionalização nas IES e algumas características e especificidades do processo.

Na segunda seção, visando atender o segundo objetivo específico desta pesquisa, serão apresentadas as práticas e instrumentos de avaliação utilizados pelas IES estudadas para medir seus avanços e qualidade do processo de internacionalização.

A verificação se as práticas descritas na seção 4.2 geram *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização, se dará na

seção seguinte, em que serão relatados alguns avanços e o aprendizado organizacional obtido com as práticas de avaliação realizadas.

Por fim, a seção 4.4 busca atender o objetivo específico “d” do estudo, ao sugerir possíveis práticas e instrumentos de avaliação de internacionalização, identificadas na literatura explorada, e que poderão contribuir para a gestão do processo de internacionalização e conseqüentemente para o alcance dos resultados esperados pelas IES pesquisadas.

O quadro 13 relaciona os objetivos específicos com as seções deste capítulo que buscam atendê-los, para melhor compreensão do leitor e facilidade na identificação da inter-relação entre os mesmos.

Quadro 13 - Relação dos Objetivos Específicos com as Seções de Análise.

OBJETIVO GERAL: ANALISAR COMO DUAS IES PRIVADAS BRASILEIRAS AVALIAM SEUS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	
OBJETIVO ESPECÍFICO	SEÇÃO CORRESPONDENTE
a) Descrever o <i>status</i> atual da internacionalização das IES estudadas	4.1 e 4.4
b) Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas.	4.2
c) Verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES pesquisadas geram <i>input</i> para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização.	4.3
d) Identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.	4.5

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS IES X E Y

Conforme mencionado anteriormente, ambas IES estudadas já possuem a internacionalização em suas raízes fundamentais, pois são duas instituições fundadas por ordens religiosas de atuação internacional e que são parte de associações internacionais de ensino. Muitas ações e projetos são desenvolvidos

pelas mesmas e, conforme relatado anteriormente, há reconhecimento de suas atuações internacionais por parte de órgãos fiscalizadores da educação superior, uma vez que ambas IES apresentam notas superiores a cinco em avaliações de seus cursos pela CAPES.

Primeiramente cabe contextualizar que a IES Y está em fase de construção do seu planejamento estratégico para os próximos quatro anos e, portanto, em fase de mudanças, conforme se pode validar nos trechos de entrevistas abaixo destacados:

“EDP-Y: E como a gente está exatamente nessa fase também de planejamento, é uma fase muito de discussão. (...) Eu não sei se o pessoal chegou a comentar que a gente está fazendo reorganização administrativa.

EDG-Y: Neste momento de revisão do planejamento estratégico, pensando no novo plano, 2016/2020, nós inclusive estamos revisando os próprios indicadores (...)

EAI-Y: Nós estamos inclusive agora, na fase de desenvolvimento e planejamento estratégico (...) de 2015/2020. Desenvolvimento do planejamento estratégico para os próximos cinco anos.”

A contextualização é certamente importante para a inferência dos resultados da pesquisa, por sua característica de ser qualitativa, conforme já exposto no capítulo 3, Seção *Análise de Dados*. Portanto, essa informação foi considerada. Não obstante, entende-se que a análise e os resultados não são prejudicados, primeiro porque a pesquisa busca conhecer o *status* de internacionalização da IES e práticas de avaliação utilizadas no momento de realização da pesquisa. Em segundo, porque a informação fora considerada pela pesquisadora.

A seguir, seguem informações do processo de internacionalização das IES estudadas de forma agrupada por temas, a fim de proporcionar ao leitor uma melhor compreensão a respeito da inter-relação das mesmas.

4.1.1 Estratégia de Internacionalização nas IES X e Y

Sabe-se da importância de ter-se uma estratégia definida e clara nas organizações, para direcionar ações e recursos da empresa para o alcance dos resultados esperados. Ao considerar a internacionalização como item necessário na agenda das IES em função da competitividade deste mercado e do efeito da

globalização, a literatura estudada (KNIGHT, 2004; WIT, 2010; CHILDRESS, 2009) aponta a premência de posicionar a internacionalização como item estratégico central nas IES. Muitas IES inclusive colocam a internacionalização como estratégia de diferenciação no Brasil.

As IES estudadas posicionam a internacionalização como um dos temas centrais de suas estratégias corporativas, o que pode ser percebido através da visualização de seus mapas estratégicos. O mapa estratégico da IES X (vide Anexo B), apresenta a Internacionalização como uma das trilhas estratégicas a ser percorrida para o alcance da visão da instituição, de ser uma universidade global de pesquisa. Lado a lado com 1) excelência acadêmica, 2) responsabilidade social universitária, 3) crescimento e sustentabilidade econômica e financeira e 4) pesquisa, inovação e tecnologia, a 5) internacionalização está presente como importante item na agenda estratégica da instituição.

É possível, portanto, depreender que a internacionalização consta no mapa estratégico da IES X e é uma diretriz da alta direção desta universidade. A presença da internacionalização como tema estratégico central também é percebida pelos entrevistados, conforme pode ser verificado nas passagens abaixo:

“EDP-X: Do ponto de vista da universidade colocou a parte de internacionalização como um ponto bem estratégico no seu modelo de operação.

vos-X: (...) tem uma visão de ser reconhecida como uma universidade global de pesquisa em 2025. E a partir dessa visão se desdobram cinco trilhas estratégicas, das quais uma delas é justamente a internacionalização.”

Nesse sentido, é possível observar congruência desta centralidade da internacionalização na estratégia global das IES estudadas, uma vez que a IES Y também apresenta a internacionalização em seu mapa estratégico. Citada dentro da sua visão, a internacionalização é referida como aspiração da IES Y, ao colocar a busca por tornar-se referência internacional (vide Anexo C). O excerto destacado a seguir permite considerar que essa centralidade do tema também é percebida pelos entrevistados nesta IES:

EDG-Y: (...) temos toda uma política institucional voltada a isso. Então favorecer essas mobilidades. (...) Também temos iniciativas hoje na universidade, a mobilidade na área de pesquisa. Pesquisadores, compartilhamento de recursos, infraestrutura de pesquisa com outras universidades.

Pode-se, portanto, compreender que a estratégia corporativa de ambas as instituições enfatiza a importância da internacionalização como meio para alcançar suas visões e objetivos futuros. Nesse sentido, a internacionalização faz parte da estratégia das universidades e é esperado que cumpra seu relevante papel no desenvolvimento das mesmas, considerando a possível expectativa da alta direção, que revela em seu mapa estratégico a importância dada ao tema.

É possível verificar que o fato de considerar a internacionalização como parte integrante da estratégia das IES não é o único ponto em comum nas estratégias das mesmas. Outras convergências são encontradas. Nesse sentido, destaca-se a busca por parcerias efetivamente estratégicas, com as quais se procura obter qualificação dos parceiros e das parcerias firmadas, estabelecendo relações profícuas e de longo prazo, priorizando a qualidade em detrimento da quantidade de contratos estabelecidos, conforme mostram trechos das entrevistas com as pessoas diretamente ligadas ao processo de internacionalização em ambas IES:

“EAI-Y: O nosso objetivo hoje é interagir cada vez mais através dos PPG e dos projetos de pesquisa, com grupos e centros de excelência no exterior. Também entrando mais em redes internacionais, trabalhando mais em redes com captação inclusive de financiamento externo, internacional e estabelecendo parcerias que sejam estratégicas (...).

TGI-X: (...) ter uma estratégia de não necessariamente assinar acordo de cooperação com todas as universidades do mundo, mas tentando focar em alguns países ou regiões que sejam vistas como mais estratégicas para os objetivos da universidade.”

Pode-se depreender que as IES fazem uma opção válida ao buscar parcerias estratégicas, uma vez que as parcerias estratégicas de cooperação são colocadas como necessárias para a competição do setor, mostrando-se como uma tendência em nível mundial e revelando-se como o futuro da educação superior (WIT, 2011).

Da mesma forma como a estratégia global da organização precisa estar clara e definida, também se faz importante a definição das estratégias específicas de internacionalização nas IES, pelas mesmas razões apontadas anteriormente. Desse

modo, é possível observar convergência no enfoque das IES no desenvolvimento da pesquisa como alavanca para o alcance dos seus objetivos e do avanço do processo de internacionalização. Esse processo se daria de forma retroalimentada: o progresso da pesquisa poderá resultar na ampliação e qualificação de parcerias internacionais nesse escopo, expandindo-se para as demais áreas e serviços das universidades; a qualificação das parcerias estratégicas internacionais também poderá contribuir para o avanço na pesquisa das IES. Os trechos no quadro a seguir expõem a pesquisa como foco de atuação das IES e como uma das estratégias de internacionalização.

Quadro 14 - A pesquisa como foco de atuação das IES e como uma das estratégias de internacionalização.

IES Y
<i>EPE-Y: A universidade fez a opção de seguir pelo caminho mais natural neste momento, que é quando pesquisadores (...) se integram em projetos de pesquisa com pesquisadores de outros países. (...) o reconhecimento internacional se dá prioritariamente pela pesquisa. Pela produção de conhecimento. A gente compartilha dessas questões todas. (...) Esse é o posicionamento da universidade.</i>
IES X
<i>TGI-X: (...) foi definido que a universidade seria uma universidade de pesquisa e não uma universidade de graduação e de formação de mão de obra para o mercado de trabalho, que é importante, mas não só isso. Também (...) investiria todos os seus esforços na pesquisa e na pós-graduação. Então para se tornar uma universidade de pesquisa, a universidade precisa – essa também é uma visão minha – ela precisa buscar no exterior know-how e trocar. Ela não vai poder ficar ensimesmada dentro da sua produção. Ela precisa ir ao exterior, trazer pessoas do exterior.</i>
<i>EDI-X: Mas quando ela agrega a internacionalização da pesquisa, esse é um desafio muito grande para as universidades do Brasil. E a IES X se coloca nesse papel empreendedor de alavancar e ter essa visão. E em função disso, uma das nossas trilhas estratégicas é justamente a internacionalização.</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Muito embora a internacionalização esteja presente no mapa estratégico das IES e mostra-se como elemento estratégico chave destas universidades, é necessário identificar evidências acerca da percepção dos envolvidos com esse elo entre a estratégia global da organização e a internacionalização. Maringe (2009) revela que há pouca evidência empírica a respeito da natureza e dimensão da integração da internacionalização à missão estratégica das instituições. A ligação

entre o Planejamento/Mapa Estratégico e o processo de internacionalização das IES precisa estar disposta e compreendida. Essa ligação é percebida pelos entrevistados, conforme passagens destacadas a seguir:

Quadro 15 - Elo entre a Estratégia Global e Internacionalização

IES Y
<i>EDP-Y: (...) E as nossas discussões, principalmente com a Pró-Reitoria Acadêmica tem sido exatamente em colocar a internacionalização como essa estratégia transversal, que vá ser vista, que vá ser contemplada nas nossas ações do ponto de vista transversal: ensino, pesquisa, extensão, relacionamento com a sociedade (...).</i>
<i>EDG-Y: Então obviamente a internacionalização é uma das pautas, uma das principais pautas do planejamento estratégico. Já era anteriormente. Mas agora ela se intensifica no planejamento 2016/2020, que está em andamento.</i>
<i>EAI-Y: Ela é um dos eixos estratégicos. (...) Na verdade a gente não tá começando agora, nós não começamos há cinco anos atrás. Isso já vem da essência (...). Então o que eu posso dizer é que nesse planejamento estratégico que vem agora a ênfase na internacionalização em todas as áreas vai ser ainda maior (...).</i>
<i>EPE-Y: (...) Então a internacionalização está como um dos alicerces do planejamento estratégico e aí então depois vem se desdobrando para as Pró-Reitorias e depois para as Faculdades.</i>
IES X
<i>EDP-X: Então nós fazemos o seguinte: nós fazemos o planejamento estratégico corporativo, depois a gente faz o desdobramento por unidades. Então aí obviamente você tem esse link direto: o projeto de internacionalização do planejamento estratégico e quem vai operar é a unidade de negócios internacionais. A gente faz esse link.</i>
<i>TGI-X: Então todas as unidades trabalharam dentro dessa mesma trilha. E cada trilha tem um número "x" de objetivos, dois ou três. Todas trabalharam para responder: na minha unidade, o que eu quero para essa trilha, com esses objetivos? E aí todas elas responderam. E no final isso virou um planejamento único da universidade toda. Mas a internacionalização obviamente dominou o nosso planejamento estratégico. A maioria dos nossos projetos é de internacionalização.</i>
<i>EDG-X: A grande meta da universidade é se tornar uma universidade global de pesquisa. (...) Então não existe outro caminho, senão através da internacionalização. Talvez seja o grande elemento dessa estratégia.</i>
<i>EDE-X: A relação é umbilical. Se a gente tem como uma visão para o futuro ser uma universidade global de pesquisa, não há como o processo de internacionalização, essa trilha, não ser uma das trilhas centrais. Ela é central junto com a excelência acadêmica. Porque elas estão juntas. Nós não vamos fazer excelência acadêmica com o conhecimento que nós temos aqui. Nós temos que trocar. Para termos excelência acadêmica nós temos que ter troca com o exterior.</i>

Fonte: Elaborada pela autora.

Há evidências de que a internacionalização está presente na diretriz corporativa das IES X e Y e é percebida como um dos pontos chave, mas cabe saber se a mesma permeia a comunidade acadêmica com a mesma intensidade e se essa estratégia colocada no mapa estratégico se desdobra de forma satisfatória nos processos e serviços das universidades. Por sua importância e relevância para o avanço da internacionalização, esses pontos serão posteriormente discutidos.

Muitas das estratégias definidas para as organizações partem de suas necessidades e particularidades. Nesse sentido, torna-se relevante compreender as

motivações/razões de cada IES para internacionalizar-se, uma vez que as mesmas nortearão as estratégias definidas na busca do alcance de seus objetivos. Os resultados obtidos acerca das motivações e razões de internacionalização das universidades corroboram com a afirmação de Wit (2011), o qual coloca que as motivações para a internacionalização estão se tornando mais e mais interconectadas, pois foi evidenciado que também as IES confluem em suas razões/motivações para a internacionalização.

Ao serem questionados sobre o porquê da internacionalização ser importante para a IES, os entrevistados trouxeram abordagens similares, as quais foram agrupadas, no decorrer da análise, pelos critérios de repetição e similaridade. As principais abordagens consideradas pelos entrevistados de ambas IES foram a qualificação da comunidade em geral, qualificação do egresso, qualificação da própria IES e ampliar competitividade e visibilidade. A congruência encontrada nas abordagens das IES X e Y é reforçada pela literatura que aborda o tema da internacionalização sob um viés mais abrangente, conforme explicitado a seguir.

A abordagem de qualificação da comunidade como um todo é reconhecida por Stallivieri (2004), a qual afirma que a preparação de cidadãos para um mundo interligado e interdependente pressupõe um sistema de educação superior internacionalizado, que permitirá o conhecimento e o respeito pela diversidade cultural, ao promover a compreensão e o respeito pela multiplicidade de valores e a tolerância entre nações. A qualificação da comunidade é uma das principais entregas das IES para a sociedade, e sua essência de existir.

Altbach e Knight (2007) também denotam alinhamento com a abordagem referida ao ressaltar que as principais motivações para a internacionalização em universidades sem fins lucrativos são aprimorar a pesquisa e a capacidade de geração de conhecimento e ampliar a compreensão cultural por parte da comunidade acadêmica. Nesse sentido, também se deve considerar que ambas IES estudadas são comunitárias, e, portanto, sua relação direta com o desenvolvimento regional e da sociedade é uma premissa.

Sebastián (2004, p.11) ratifica as abordagens qualificação do egresso e qualificação da própria IES ao referir que se deve considerar a internacionalização como um objetivo e um processo expresso nas IES, em uma dimensão interna, que prevê uma troca cultural na universidade, a qual contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços universitários, e outra externa, relacionada com a projeção

internacional da instituição. A inter-relação entre a qualificação do egresso e a qualificação da comunidade pode ser percebida, uma vez que egressos mais qualificados poderão contribuir de forma mais significativa para o desenvolvimento da sociedade na qual a IES está presente.

Conforme já abordado anteriormente no referencial teórico, o mercado da educação superior tornou-se altamente competitivo e, portanto, é uma questão de sobrevivência no mercado ter a internacionalização desenvolvida, dado ser uma exigência deste próprio mercado e também da comunidade como um todo. (STALLIVIERI, 2004, WIT, 2011). Nesse sentido, ampliar a competitividade e visibilidade das IES faz-se necessário para subsistir, legitimando a abordagem expressa pelos entrevistados.

Isto posto, o quadro 16 objetiva sintetizar, para melhor visualização do leitor, as principais abordagens de internacionalização apontadas pelos entrevistados, relacionando-as com os excertos em que as mesmas são reveladas.

Quadro 16 - Trechos de entrevistas com as IES X e Y - Abordagens de Internacionalização

ABORDAGEM	IES	ENTREVISTADO	EXCERTO DA ENTREVISTA
Qualificação da Comunidade em Geral	IES Y	EDP-Y	<i>(...) estratégia que busque qualificar a nossa atuação tanto na formação de pessoas, quanto no desenvolvimento de pesquisa, no desenvolvimento dos cidadãos que estão ligados à nossa instituição e também gerar algum impacto para a sociedade. (...)</i>
		EDG-Y	<i>Ou seja, transformar o campus numa experiência multicultural. Então hoje a internacionalização não é uma opção estratégica para a universidade. Então há uma necessidade. Ela é uma demanda que a sociedade já espera.</i>
	IES X	TGI-X	<i>Porque daí nós podemos contribuir com o ensino e a pesquisa. Contribuir tanto com mão de obra quanto com conhecimento, para que as empresas também desenvolvam o seu trabalho com esse aporte do conhecimento da universidade e também com o estímulo do governo. (...) E é uma universidade que está muito preocupada com o desenvolvimento regional.</i>
		EDI-X	<i>Mas focar também no desenvolvimento regional. A gente tem essa questão de abrangência do conhecimento, de buscar parcerias de mobilidade e assim por diante. Mas o nosso foco é no desenvolvimento regional.</i>

(continuação)

ABORDAGEM	IES	ENTREVISTADO	EXCERTO DA ENTREVISTA
Qualificação do Egresso	IES Y	TCM-Y	<i>Ela tem como objetivo – e aí não estou falando conceito – como nós estamos conversando, ela vem qualificar o ensino. Porque nós precisamos formar profissionais no mundo globalizado. (...) Para que nós possamos formar cidadãos que estejam aptos a trabalhar, a atuar nesse ambiente globalizado.</i>
		EAI-Y	<i>Porque você vai formar profissionais que vão interagir no mercado internacional. Então, se você já integra essa dimensão internacional dentro de currículos, dentro de cursos de graduação, o aluno (...) já vai sair mais preparado para interagir nesse mercado internacional, que é uma demanda hoje da sociedade.</i>
	IES X	EDE-X	<i>É melhorar a qualidade de ensino, entregar para a sociedade alunos egressos melhores em termos de formação. Em todos os sentidos. Desde uma formação técnica melhor, como também em aspectos mais do ser humano. (...) Eu acho que é alguma coisa que a gente entende que melhora a qualidade geral do egresso, tanto em conhecimento técnico-científico, em conteúdo direto, como no ser humano que é esse aluno que sai com essa experiência.</i>
Qualificação da própria IES	IES Y	EDP-Y	<i>Então a gente entende assim: que aumentando a colaboração internacional em projetos de pesquisa, isso vai ter um efeito em cascata em várias áreas. Na formação de recursos humanos mais qualificados, qualificar a nossa produção científica, melhorando fatores de impacto, publicação com parceiros internacionais.</i>
		EPE-Y	<i>Exatamente porque a excelência da universidade, o nível de qualidade da universidade é avaliado entre muitos critérios. Um desses critérios seria esta capacidade da universidade interagir com outras instituições, com outros países.</i>
	IES X	EDI-X	<i>Então a internacionalização agrega a excelência acadêmica que nós temos dentro da sala de aula e nas pesquisas, agregando valor para a sociedade de forma mais abrangente (...). Então a internacionalização exerce um papel fundamental na excelência acadêmica da IES X.</i>
Ampliar competitividade e visibilidade	IES Y	EDG-Y	<i>O que obviamente vai se refletir numa série de outros benefícios. Como o posicionamento. Melhorar o posicionamento da universidade em relação a essa temática. Aprimorar os diferenciais da universidade. E neste sentido, aumentar a competitividade da universidade. (...) basicamente está competindo com as universidades brasileiras aqui também. A gente está aqui hoje basicamente competindo por aluno obviamente com a UNISINOS, UniRitter, UFRGS, etc. Mas também estamos competindo com Coimbra, com a Universidade do Porto e assim por diante. Porque hoje já é uma realidade que essas universidades captam uma parcela importante.</i>

(conclusão)

	IES X	EPE-Y	<i>Para eu melhorar no ranking eu preciso melhorar o resultado da pesquisa. Para melhorar o resultado da pesquisa eu tenho que fortalecer o corpo docente, as parcerias internacionais e a publicação científica (...).</i>
		EDI-X	<i>Nossa concorrência hoje é um curso aberto de Harvard. Os alunos olham e podem fazer de graça, fazer de forma gratuita. Então os nossos professores hoje têm visto a necessidade de uma maior internacionalização para a própria qualificação e entrega da excelência acadêmica do nosso corpo docente.</i>
		EDG-X	<i>Mas eu acho que esse é o ponto chave. A gente faz buscando excelência. E eu faço buscando excelência e visibilidade. (...) Mas é para a gente que está, por exemplo, nós estamos disputando com os alunos da PUC, o cara que eventualmente em alguns cursos tem que pensar na UFRGS e nessas duas. Um cara que vai estudar design hoje vai pensar na UNISINOS, na UniRitter talvez, na ESPM. (...)</i>
		EDP-X	<i>É mais uma questão de imagem e legitimidade. Então uma universidade hoje precisa estar atuando de forma internacional, principalmente com convênios. Fazer parcerias. A questão de você proporcionar aos alunos experiências internacionais, duplas titulações e também se projetar internacionalmente por meio da produção científica, das pesquisas, dos projetos.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme destacado por Knight (2004) as abordagens não são fixas, uma vez que podem mudar durante diferentes períodos de desenvolvimento e maturidade das instituições. A autora ainda afirma que embora algumas instituições tenham a mesma interpretação de internacionalização, a maneira como elas direcionarão e conduzirão a implementação de seus processos será muito diferente devido às suas prioridades, cultura, história, recursos e políticas. No entanto, é cabível considerar que o fato das IES X e Y apresentarem abordagens de internacionalização análogas pode tê-las conduzido ao mesmo caminho estratégico de internacionalização com foco em pesquisa, mas que as instituições possivelmente adotarão cursos e táticas diferentes, que atendam suas particularidades e necessidades.

Knight (2004) lista algumas abordagens de internacionalização em nível institucional, as quais foram apresentadas no Referencial Teórico. A partir das motivações declaradas pelos entrevistados de ambas IES, é possível sugerir que as motivações das IES estudadas estão conexas com as abordagens Resultado, Razões e Processo, apresentadas pela autora. O quadro 17 retoma as abordagens de Knight (2004, p.20) que contemplam e estão conectadas com aquelas explicitadas pelos informantes.

Quadro 17 - Abordagens Propostas por Knight (2004) Conexas com as Abordagens das IES Estudadas.

ABORDAGEM EM NÍVEL INSTITUCIONAL	DESCRIÇÃO
Resultados	Internacionalização é apresentada na forma de resultados desejados tais como competências dos estudantes, mais acordos internacionais e parcerias ou projetos.
Razões	Internacionalização é descrita no que tange às razões ou motivações primárias que a direcionam, podendo incluir padrões acadêmicos, geração de receita, diversidade cultural e qualificação das equipes docente e discente.

Fonte: Parte do quadro 1, apresentado na Seção *Razões e Abordagens para a Internacionalização* desta pesquisa.

É possível considerar, portanto, que há convergência da literatura com os achados desta pesquisa acerca do tema de abordagens de internacionalização, fazendo com que seja praticável relacionar que as abordagens podem ser semelhantes independentemente de diferenças geográficas ou ainda de níveis de maturidade da internacionalização, uma vez que a literatura consultada e construída nesta pesquisa fora basicamente internacional, referindo-se a universidades pertencentes ao hemisfério norte, internacionalizadas há mais tempo.

Independente das abordagens de internacionalização das IES, uma real motivação que pode ser considerada relevante para o alcance do sucesso na evolução do processo, segundo Knight (1994), é o engajamento da alta direção na proposta. Faz-se necessário que as principais lideranças da organização assumam o papel de motivadores e disseminadores da estratégia e da importância da mesma para a organização. A ideia precisa ser propagada e aderida pela força de trabalho para que seja possível avançar. E é nesse sentido que as lideranças tornam-se essenciais também na evolução do processo de internacionalização. Coerente com a opção estratégica das IES no sentido da centralidade da internacionalização em seus planos estratégicos globais, a principal liderança executiva das IES X e Y revela-se engajada com o processo, conforme mostram os excertos abaixo:

Quadro 18 – Trechos de Entrevistas com as IES X e Y – Engajamento da Alta Direção

IES Y	
EDP-Y:	<i>O nosso reitor coloca sempre muito nas suas falas a questão da importância da internacionalização. Então assim: a própria mensagem institucional da reitoria, já é sempre pontuada essa questão da internacionalização.</i>
TCM-Y:	<i>Eu te diria que não tem reunião com o Reitor que ele não fale a palavra internacionalização. (...) Inovação e internacionalização o Reitor fala sempre.</i>
IES X	
EDP-X:	<i>O nosso Reitor hoje é o grande responsável pela internacionalização. Ele colocou isso como um projeto estratégico da universidade.</i>
TGI-X:	<i>E o próprio estímulo da Reitoria, então faz o movimento dialético do institucional para o acadêmico e que acaba, obviamente, levando a todas as áreas enxergarem a necessidade de criar caminhos para a internacionalização. (...) o Reitor fala em todos os eventos. Ele fala da questão da tecnologia, da ciência, da inovação. Ele fala da questão da pesquisa. Ele traz exemplos de viagens que ele fez. Então ele busca fazer uma sensibilização. (...) Em todas essas oportunidades se tem notícias de internacionalização, estímulo à internacionalização.</i>
EDG-X:	<i>Eu acho que o ponto principal foi ele (Reitor) dizer que quer transformar a (IES) numa universidade internacional. E, além de ele dizer, começar a fazer isso. (...) E aí quando tu vê que o teu Reitor está fazendo isso, todo mundo vai atrás. Então eu acho que ele é grande líder, que puxou esse processo.</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Também se pode depreender o alto nível de importância que a alta direção atribui à internacionalização através da análise documental, conforme excertos retirados de apresentações realizadas pelos Reitores das IES, quando é afirmado o compromisso das universidades com a internacionalização perante suas comunidades acadêmicas. O quadro 19 mostra essas passagens.

Quadro 19 - Análise Documental - Engajamento da Alta Direção.

IES	DOCUMENTOS	EXCERTOS	FONTES
Y	Trecho retirado da apresentação do Reitor da IES Y no Quinto Seminário Internacional sobre Inovação, realizado na universidade.	<i>“(...) Com base nessas constatações e evidências, podemos concluir que, em nossos dias, uma IES que permaneça indiferente às demandas dos cenários em constante mutação, que não invista em inovação, tende a desaparecer. Este evento é um convite, uma oportunidade e um desafio no sentido de inovarmos e internacionalizarmos nossa Universidade! Os meus agradecimentos aos coordenadores e organizadores deste Seminário, bem como a todos os participantes.”</i>	<i>(Audy e Morosini, 2010).</i>

(conclusão)			
IES	DOCUMENTOS	EXCEROTOS	FONTES
X	Trechos retirados da apresentação do Reitor da IES X no seu Discurso de Posse – Gestão 2014/2017.	<p>“Nosso MAPA ESTRATÉGICO, após passar por importante adequação aos valores jesuítas, foi reformulado em termos de cinco TRILHAS ESTRATÉGICAS pelas quais peregrinaremos nos próximos anos: “excelência acadêmica; pesquisa, inovação e tecnologia; responsabilidade social universitária; internacionalização; crescimento e sustentabilidade econômica e financeira”. (p.12)</p> <p>“Dada a relevância da internacionalização da (IES), a Assessoria de Relações Internacionais e Desenvolvimento (ARID) transformou-se na Unidade de Apoio de Negócios e Relações Internacionais”. (p.10)</p>	Disponível no site institucional da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

O ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994) e apresentado na seção *Gestão do Processo de Internacionalização* desta pesquisa, indica a demonstração de comprometimento por parte da alta direção da organização (segunda etapa do ciclo) como fase de fundamental importância para o avanço do processo de internacionalização, uma vez que eles que liderarão a internacionalização em si. Observa-se, portanto, que essa importante etapa fora cumprida pelas IES X e Y.

No entanto, embora haja esse comprometimento da alta direção com a internacionalização, sabe-se que a execução da mesma se dá através do desdobramento de sua estratégia nas mais diversas áreas e quem realmente fará a internacionalização acontecer e evoluir é a força de trabalho, que se encontra em níveis hierárquicos táticos e operacionais. Maringe (2009) identifica, em pesquisa realizada, que há pouca evidência dessa integração da estratégia com a execução da mesma. A presença da internacionalização no mapa estratégico da organização, a existência de um elo entre a estratégia macro da organização com a internacionalização e o engajamento da alta direção não asseguram a execução e consequente evolução do processo. Notoriamente não é objeto desta pesquisa investigar a internacionalização das IES estudadas em nível operacional, mas convém considerar como se dá o desdobramento da diretriz corporativa de internacionalização nas diversas unidades e setores das universidades. Os dados

coletados denotam que o desdobramento da estratégia de internacionalização pode estar alinhado na IES Y, conforme trechos das entrevistas a seguir:

EDP-Y: Na realidade a (IES Y) está muito alinhada nisso. (...) basicamente é assim: pessoas e projetos. (...) Então assim: do ponto de vista macro, eu enxergo que a mobilidade in e a participação em projetos em redes de pesquisa, redes internacionais de pesquisa é o nosso foco. (...) Então eu acho que cada área acaba... Cada Pró-Reitoria acaba tendo um pouco esse papel de, dentro da sua área de atuação, de tentar melhorar isso.

EDG-Y: (...).Então nós temos nesse projeto, que é o projeto maior de internacionalização da universidade, no seu planejamento estratégico, ele tem desdobramento de primeira instância nas Pró-Reitorias e desdobramento de segunda instância nas unidades universitárias.

TCM-Y: Então o nosso planejamento estratégico, os nossos dois objetivos que a gente tem para ampliar é aumentar o número de alunos que vêm e aumentar o número de alunos out. Essas são as duas coisas. (...) Mas fora isso a (IES Y) está aumentando o número de convênios, que na realidade fortalecer alguns é o mais importante.

EAI-Y: Se você for perguntar hoje, o planejamento das atividades internacionais, ele está segmentado dentro das Pró-Reitorias.

EPE-Y: (...) A Reitoria, as Pró-Reitorias, as faculdades e os programas de pós-graduação. Tudo o que se espera que seja feito, como se espera que seja feito. As metas a serem alcançadas e os indicadores que vão verificar se estão sendo alcançados ou não. Estão todos no planejamento estratégico. O próprio sistema que a universidade adquiriu há uns 10 anos – aproximadamente – vêm sendo utilizado intensamente. Então ele (o desdobramento) está institucionalizado dentro da universidade.

É perceptível que o trecho do relato da entrevistada EDP-Y “*eu enxergo que a mobilidade in e a participação em projetos em redes de pesquisa, redes internacionais de pesquisa é o nosso foco*”, é também retratado nas falas subsequentes dos demais colegas entrevistados, como em EDG -Y “*a mobilidade in (...). O estabelecimento de redes de cooperação internacional, especialmente com alguns parceiros estratégicos*”, ou ainda no trecho destacado da entrevistada TCM-Y, em que a mesma destaca como foco “*aumentar o número de alunos que vêm (...) aumentar o número de convênios, publicações internacionais*”, demonstrando alinhamento estratégico organizacional em nível de lideranças, uma vez que todos os informantes exercem cargos de liderança nas IES pesquisadas.

Também é possível afirmar, a partir da análise dos dados obtidos, que o desdobramento da estratégia, na IES Y, se dá através das Pró-Reitorias e secundariamente nas demais unidades e departamentos.

Não muito díspar, os informantes da IES X também percebem alinhamento estratégico nas suas diferentes áreas, conforme pode ser identificado nos trechos das entrevistas abaixo:

“EDP-X: (...) Então nós fazemos o nosso tradicional, como toda universidade faz, mas também tem alguns projetos estratégicos, que aí a gente coloca um pouco de atenção maior.(...)Aí a gente vai desdobrando. Aí depois cada projeto você tem os indicadores, você tem objetivo estratégico, você desdobra ele. (...) Tem todo esse desdobramento. Tem aqui em cada ponto. Excelência acadêmica, eu tenho um painelzinho. Responsabilidade social. Pesquisa e inovação, outro painel. Tem mais indicadores financeiros. Crescimento e sustentabilidade econômica. E aí vai. Internacionalização (...).

TGI-X: Grupos de pesquisas, professores com sanduiche, doutorado, pós-doutorado no exterior. Atração de estudantes e professores de graduação e pós-graduação estrangeiros para a universidade. Eu acho que esses são alguns pontos muito importantes para a internacionalização. (...) Esse planejamento ele perpassa todas as unidades acadêmicas e administrativas e ele demanda que cada unidade, cada setor, pense também o que precisa fazer para internacionalizar a universidade. Então eu acho que é principalmente por aí. E aí com uma linha...

EDI-X: A estruturação dentro da unidade está nesses três eixos: educação, pesquisa e negócios. Então educação tem a questão da mobilidade; a pesquisa tem a questão da parceria, projetos de colaboração em pesquisa das seis escolas que nós temos e a parte de negócios tem uma forte ligação com o parque tecnológico, onde a gente tem projetos estabelecidos com empresas multinacionais. (...) Aí se desdobram nos diversos programas e projetos que se tem.

EDG-X: A gente tem hoje algumas diretrizes da Reitoria para cada unidade. Para a graduação tem uma delas, que é a oferta de disciplinas em inglês. (...) E também captar alunos de fora para ficarem conosco aqui durante um semestre. (...) Isso se dá através de cada uma das unidades. (...) Aí cada unidade vai ter um diferente desdobramento. A questão é que a perspectiva da internacionalização faz parte do planejamento de cada unidade. Eu acho que esse é o ponto chave.

EDE-X: nós temos a estrutura da (IES X) com três unidades acadêmicas, que em muitas são pró-reitorias. Aqui são diretorias: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, que é stricto sensu e a da Educação Continuada. (...) Então cada unidade propõe isso, óbvio que buscando algumas sinergias.”

Através da análise dos dados coletados, percebe-se que o alinhamento é evidenciado quando do trecho do entrevistado EDI-X “*educação tem a questão da mobilidade; a pesquisa tem a questão da parceria, projetos de colaboração em pesquisa*” é possível retirar, em linhas gerais, o desdobramento das estratégias nas diferentes áreas da IES e logo em seguida, o entrevistado EDG-X ratifica a

informação dada por seu colega ao afirmar que “Para a graduação (...) captar alunos de fora para ficarem conosco aqui durante um semestre”. A demonstração do alinhamento ainda pode ser reforçada a partir do trecho da entrevistada TGI-X, quando refere que “*Grupos de pesquisas, (...) atração de estudantes e professores de graduação e pós-graduação estrangeiros para a universidade (...) são alguns pontos muito importantes para a internacionalização*”.

De forma similar, no sentido de também a IES X desdobrar sua estratégia nas Pró-Reitorias - mas com suas particularidades, dado a graduação, pós-graduação e pesquisa e educação continuada (extensão para a IES Y) fazerem parte da mesma Pró-Reitoria (ver Capítulo 3, Seção *Caracterização das Unidades de Análise*), consegue-se verificar que a estratégia de internacionalização segue sendo desdobrada em ações e projetos nas unidades e setores da universidade.

O alinhamento da estratégia global com a estratégia de internacionalização configura-se presente entre as lideranças das IES pesquisadas. No entanto, cabe questionar se esse alinhamento de informações a respeito da estratégia de internacionalização e a percepção do desdobramento alinhado permeiam também em nível operacional. Será equânime em toda a comunidade acadêmica?

A fim de dar ainda mais sustentação ao processo de internacionalização, as IES X e Y instituíram, respectivamente, uma Unidade de Negócios e Relações Internacionais e uma Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais.

Através de ações direcionadas, a Unidade de Negócios e Relações Internacionais da IES X é responsável por desenvolver atividades que apoiem estudantes e professores internacionais, possibilitem acordos de cooperação internacional e amplie as relações institucionais internacionais. O quadro 20 sumariza as atribuições dessa Unidade e apresenta as atividades inerentes desenvolvidas.

Quadro 20 - Responsabilidades da Unidade de Negócios e Relações Internacionais da IES X.

ATRIBUIÇÕES	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Apoio aos Estudantes e Professores Internacionais	Atender estudantes da IES que querem participar de programas de mobilidade acadêmica no Exterior;
	Receber estudantes e professores estrangeiros que querem estudar na IES.
Acordos de Cooperação Internacional	Apoiar as estratégias de internacionalização da universidade;
	Apoiar o desenvolvimento de programas de intercâmbio internacional;
	Promover ações de intercâmbio com instituições no Exterior.
Relações Institucionais	Organizar missões internacionais;
	Recepcionar representantes de instituições estrangeiras;
	Realizar eventos e cerimônias internacionais na IES.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *site* da instituição.

A Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais da IES Y revela uma missão própria e atribuições relacionadas não apenas com relações internacionais, mas também nacionais que podem agregar valor à universidade. O quadro 21 apresenta instrutivamente essas informações.

Quadro 21 - Missão e Atribuições da Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais da IES Y.

MISSÃO	
Auxiliar a comunidade da IES Y a compartilhar sua excelência acadêmica e seu comprometimento social com o mundo. Inserir a IES Y no cenário internacional, para que se fortaleçam a cooperação e a interação com instituições de Ensino Superior no Exterior.	
Atribuições da Assessoria	Responder pelos contatos interinstitucionais e internacionais da Universidade, pelas articulações internas junto aos setores acadêmicos e administrativos, bem como a representação institucional em diversas instâncias, incluindo o Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais – FAUBAI;
	Auxiliar professores, pesquisadores e gestores nos processos administrativos de Acordos de Cooperação com instituições nacionais e estrangeiras;
	Articular ações de internacionalização de interesse institucional e incentivar professores e pesquisadores a participarem de atividades internacionais, como, por exemplo, intercâmbios acadêmicos e desenvolvimento de projetos conjuntos;
	Articular ações de internacionalização de interesse institucional e incentivar professores e pesquisadores a participarem de atividades internacionais, como, por exemplo, intercâmbios acadêmicos e desenvolvimento de projetos conjuntos;
	Coordenar visitas a outras instituições, com o objetivo de trocar experiências e boas práticas;
	Apoiar professores e pesquisadores da IES Y para receber seus colegas visitantes estrangeiros através de suporte logístico e documental.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos no *site* institucional.

Segundo Knight (1994), o estabelecimento de um escritório internacional é fator crítico para o sucesso e positividade dos resultados do processo. A autora atribui essa medida ao item 4 do Ciclo de Internacionalização (vide Seção *Gestão do Processo de Internacionalização*), correspondente à operacionalização da internacionalização, estágio que implica na implementação dos diferentes aspectos da estratégia e na criação de uma cultura de apoio ao processo.

Os trechos de entrevistas selecionados abaixo destacam a atuação dos escritórios internacionais das IES:

“EDP-Y: Hoje eu tenho a AII (Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais) que ajuda, que a coisa anda. A AII faz o convênio, AGT faz a gestão, a gente dá o apoio (...).

EDG-Y: Nós temos uma Assessoria Internacional que cuida da parte de convênios e contratos.

EAI-Y: O que nós fazemos aqui na Assessoria Internacional, que nós somos Reitoria, é trabalhar de uma forma transversal para articular.

TGI-X: A gente tem que fazer o quê? A gente tem que gerar dados e avaliações para que as unidades acadêmicas ajam. Porque nós, como unidade de relações internacionais, somos uma unidade de apoio. (...) a gente pode fazer análise, levantar dados, analisar dados e sugerir – nem

sei se sugerir ações – enviar as nossas análises para as demais unidades.

EDI-X: Então essa diretoria dá conta dos processos de apoio às unidades acadêmicas, para que a internacionalização seja promovida de forma mais efetiva dentro dessa estratégia robusta de internacionalização. (...) Então para isso, dentro da unidade, ela faz a interlocução com as demais unidades acadêmicas e de apoio a três grandes eixos.”

O estabelecimento de um escritório internacional é um grande e importante passo para a evolução do processo de internacionalização em instituições de ensino superior, conforme sustentado pela literatura (STALLIVIERI, 2004; KNIGHT 1994). O apoio e a contribuição dos mesmos são claramente percebidos pelos entrevistados e também é notório seu aporte em atividades e projetos realizados nas universidades pesquisadas. Contudo, percebe-se a tomada de decisão da internacionalização ainda apresenta-se descentralizada e pulverizada nas diversas áreas das universidades, conforme evidenciado nos excertos a seguir:

“EDP-Y: (...) Então essa tomada de decisão é muito feita em cima do grupo que compõe a Diretoria de Pesquisa, que são os meus coordenadores, por exemplo. (...) Então dentro desse grupo, a gente define, por exemplo, quais são as ações que cada grupo desses vai fazer do ponto de vista de “n” aspectos. Um deles, a internacionalização (...). “

TCM-Y: Então nós levantamos as nossas necessidades, discutimos com a Diretoria Acadêmica, que aí... E às vezes o próprio Reitor vem com a demanda para nós. Ele diz: olha, temos tal demanda e vamos ver como que vocês conseguem. E a gente vê como atender.

EDP-X: as decisões são tomadas pela Diretoria de Pesquisa em Pós-Graduação, onde a gente faz algumas políticas. (...) Então são tomadas, seja da graduação, da educação continuada, da pesquisa. E aí a gente busca o apoio na Unidade de Negócios Internacionais.

EDE-X: A decisão não é ainda uma decisão colegiada (...) Sempre as decisões são tomadas de forma colegiada. Neste processo não é assim. Não, não é assim. Eu acho que a gente caminha para isso. Mas hoje não é assim. Hoje (...) o decano de uma determinada escola pensa ou vê uma oportunidade, pensa na oportunidade para aquela sua área. Eventualmente toma até uma decisão em relação àquela área, sem isso passar por uma decisão colegiada, para que a gente possa entender como esse relacionamento pode beneficiar todas as áreas da (IES X). Eu falei no decano como exemplo, pode ser numa diretoria. (...) Mas enfim, não é alguma coisa que já esteja sistematizada e rotinizada. (...).”

Ao analisar os trechos anteriores, é possível inferir que decisões concernentes à internacionalização são tomadas por atores diversos, em momentos não claramente definidos, provavelmente oportunos, surgidos a partir de demandas

pontuais. Apesar do dinamismo inerente à internacionalização, a tomada de decisão acerca de temas estratégicos, se realizada de forma planejada e articulada com todas as partes envolvidas, poderia trazer mais engajamento da comunidade acadêmica e promover alinhamento organizacional. Ademais, cabe destacar os trechos das entrevistas com entrevistados diretamente ligados aos escritórios internacionais de ambas IES, que, quando questionados sobre a tomada de decisão de internacionalização, revelam a possibilidade de algumas decisões serem conduzidas de forma desarticulada com a estratégia de internacionalização das universidades, uma vez que são tomadas de forma independente e sem prévio planejamento.

“EAI-Y: A decisão ocorre em todos os momentos (...). Então é isto que eu digo: a gente não entende a internacionalização como, por exemplo: ah não, nós temos que pensar hoje para cinco anos e aí fecha todo um planejamento. Em linhas gerais sim. É um planejamento. Só que ao longo de tudo isso, como todas as relações, as oportunidades que vão surgindo – principalmente do exterior – são muito dinâmicas. (...)

TGI-X: O nível decisório fica mais nas questões que acabam acontecendo no dia a dia, mesmo que fora do planejamento. Demandas que aparecem de universidades no exterior. Novas possibilidades de parcerias. E isso acaba sendo um processo decisório diário (...).”

A tomada de decisão da forma como está posta nas IES poderá apresentar-se como uma dificuldade para o avanço da internacionalização e desenvolvimento de suas estratégias? Esse tema será retomado posteriormente, para mais discussões.

Os tópicos pertinentes à temática da estratégia da internacionalização foram apresentados nesta seção. Estratégia global e de internacionalização, abordagens de internacionalização, o plano estratégico, o elo deste plano com a internacionalização e a tomada de decisão foram questões apresentadas e analisadas. O quadro 22 agrupa os principais resultados identificados.

Quadro 22 - Principais Resultados – Estratégia de Internacionalização

QUESTÃO	IES X	IES Y
Internacionalização como parte da estratégia global da IES	Internacionalização apresenta-se no mapa estratégico, como uma das trilhas estratégicas a ser seguida e também é percebida na visão institucional.	A internacionalização está presente na visão da IES.
Principais Abordagens de Internacionalização	Qualificação da comunidade, qualificação do egresso, qualificação da própria IES, ampliação de competitividade e visibilidade.	Qualificação da comunidade, qualificação do egresso, qualificação da própria IES, ampliação de competitividade e visibilidade.
Estratégia(s) de Internacionalização Definida(s)	Ampliação de parcerias estratégicas, foco em pesquisa, aumento da mobilidade.	Ampliação de parcerias estratégicas, foco em pesquisa, aumento da mobilidade.
Engajamento da Alta Direção	Envolvimento da Reitoria e discurso de valorização do tema.	Envolvimento da Reitoria e discurso de valorização do tema.
Escritório Internacional	Sim	Sim
Tomada de Decisão	Descentralizada	Descentralizada

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir seguem demais informações do *status* de internacionalização das IES estudadas, relacionadas ao tema da gestão, considerado como relevante no referencial teórico e que afeta diretamente o processo de internacionalização em si. Algumas informações sobre a operação também são trazidas para a análise, pois se tornam indissociáveis em um processo de gestão que também compreende a operação que está em andamento.

4.1.2 A Gestão do Processo de Internacionalização

A literatura (KNIGHT, 2004; WIT, 2009; MARINGE, 2009; ALTBACH, REISBERG E RUMBLEY, 2009; HÉNARD, DIAMOND E ROSEVEARE, 2012; ZAPALSKA ET AL, 2002; BRANDENBURG E FEDERKEIL, 2007) traz a importância da gestão do processo de internacionalização como chave para o sucesso do mesmo. Sabe-se que a gestão da internacionalização é complexa, dado englobar não apenas a gestão da força de trabalho de uma IES, mas de uma gestão mais global de serviços, tarefas e estruturas. Segundo Knight (1994), uma questão crucial para a adequada gestão do processo de internacionalização é traduzi-lo em uma estratégia abrangente e ao mesmo tempo prática, que integra e institucionaliza a

dimensão internacional nos sistemas e valores da universidade. Nesse sentido, a praticidade se daria através da definição clara dos objetivos e metas da internacionalização. Na seção anterior, foi praticável analisar que as IES X e Y demonstram ter seus objetivos definidos, claros e possivelmente alinhados. Apenas não foi possível inferir se a clareza e o alinhamento dos objetivos são aplicáveis em todos os níveis e setores das organizações. Coube, portanto, apurar se as metas de internacionalização estão definidas para os diversos atores e áreas envolvidas no processo. Na observação ocorrida durante as entrevistas, foi possível visualizar painéis de indicadores de ambas IES, nos quais constavam metas quali e quantitativas. Também os trechos de entrevistas selecionados e dispostos abaixo evidenciam que métricas são utilizadas e metas estão definidas em algumas áreas nas universidades.

“EDP-Y: (...) A nossa meta é realmente aumentar a nossa participação em projetos colaborativos internacionais (...).

EDG-Y: Então tem histórico de desempenho desses indicadores e obviamente nós vamos negociando essas metas num contexto maior da Pró-Reitoria e da própria Reitoria da universidade. Então basicamente a meta representa aquele número que nós temos que alcançar num indicador específico, como por exemplo, se nós tivermos que aumentar em 5, 10, 15% o número de mobilidade out na universidade.

EPE-Y: Uma das metas da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (...) que foi instituída foi o crescimento dos programas. O crescimento da avaliação dos programas, do reconhecimento dos programas perante a CAPES. (...) A passagem de um 5 para um 6 está vinculada à existência de projetos que caracterizem essa internacionalização. Então ela já está contemplada nos planos desses programas. (...)

EDI-X: Então, a gente busca a nossa mobilidade acadêmica. A gente busca também incrementar os projetos de pesquisa em parceria com universidades estrangeiras. (...) Como também nós queremos incrementar a mobilidade acadêmica no sentido inverso: professores e alunos que venham fazer sua experiência na (IES X). Assim como buscar incrementar também os laços e alianças que temos com empresas multinacionais como exemplo, a princípio o que se tem com o parque tecnológico.

EDG-X: Então cada unidade vai ter um conjunto de cinco ou seis metas que vão gerar ações e que a Reitoria a cada três meses discute com a gente. Então no meu caso: disciplinas em inglês (com número “x” de disciplinas em inglês no indicador), operação da Summer uma vez por ano (agora foi a primeira), ter “x” currículos internacionais a cada ano (que é o que a gente está fazendo agora), assinatura de convênios e de envio quantitativo (quantos alunos vêm, quantos alunos vão para fora).”

O grifo na frase anterior à descrição das entrevistas “*métricas são utilizadas e metas estão definidas em algumas áreas nas universidades*” indica que nem todas as áreas possuem metas claras para internacionalização, conforme destacado nos trechos das entrevistas de EDE-X e de EPE-Y a seguir.

“EDE-X: Nós não temos um quantitativo estabelecido. Existe a diretriz geral. (...) As ações passaram a ser realizadas, executadas, mas nós não tomamos nunca nenhuma decisão acerca de determinar “x”% das horas-aulas serão em língua estrangeira, tantos professores em cada programa de pós-graduação tem que ter pós-doutorado fora do Brasil. Quais programas vão passar a oferecer também recepção de professores para fazer pós-doutorado aqui conosco? Qual é o percentual de alunos da graduação ou em qualquer nível que nós queremos remeter para o exterior? Esse quantitativo não existe. Existe a orientação geral e já existem sim, muitas ações concretas para tornar isso realidade. (...) Mas não existem metas quantitativas estabelecidas de forma que a universidade como um todo saiba disso. Isso não está sendo feito.(...) Realmente não temos essas metas. Não temos metas com relação - até hoje não temos metas - com relação a número de professores que vão ministrar ou carga horária que será ministrada em língua estrangeira ou com professores estrangeiros (...).

EPE-Y: Não, não temos ainda. Não temos ainda pelo seguinte: nós estamos rediscutindo a extensão universitária dentro da (IES Y). (...) Então neste momento a internacionalização não se faz presente nos planos da Pró-Reitoria – neste momento (...).”

Há evidências de que a internacionalização está presente em diversas dimensões das universidades (como aborda o conceito internacionalização proposto por Knight (2008), descrito na Seção *Definições Acerca do Tema Internacionalização do Ensino Superior*, e adotado nesta pesquisa) seja através de discussões, atividades e ou projetos internacionais. No entanto, conforme pode ser depreendido a partir dos excertos anteriores, não há metas definidas para todas as dimensões mencionadas. Importa destacar que as áreas que apresentam mais dificuldade no sentido de ter metas e indicadores de internacionalização e o levantamento de dados de internacionalização para monitoramento, em ambas as universidades, são as áreas de extensão e pós-graduação *lato sensu*. Um dos fatores que pode influenciar essa realidade é que essa é a área que possui menos rigor em termos legais no Brasil. Ou seja, há mais flexibilidade e autonomia para o desenvolvimento das atividades e ações nesses níveis de ensino. No entanto, se a internacionalização é estratégica para as IES e definida como meio para o alcance de seus fins, identifica-se uma oportunidade de melhoria, para que as contribuições

dessas áreas possam efetivamente ser direcionadas e contabilizadas nos levantamentos das IES.

A definição de metas pressupõe que é necessário realizar o monitoramento das ações e seus resultados a fim de conhecer se as mesmas estão ou não sendo atendidas. Conforme relatado anteriormente, em observação ocorrida durante as entrevistas, foi possível visualizar painéis de indicadores de ambas IES, nos quais constavam as metas de internacionalização para as unidades. Nesse sentido, é acertado informar que as IES pesquisadas possuem indicadores para acompanhar e monitorar suas evoluções, conforme também pode ser visualizado nas passagens de entrevistas que seguem:

“EDP-Y: (...) E dentro da pesquisa em geral a gente tem alguns indicadores então, com esse foco internacional que vão acompanhando essas ações de internacionalização. (...) a gente mede, por exemplo, projetos de pesquisa com colaboração internacional. A gente mede número de (...) estagiários Pós-Doc que estão aqui na instituição. (...) a gente também tem a captação de recursos internacionais. (...) O número de pesquisadores visitantes especiais do CNPq (...).

EDG-Y: (...) medida então em indicadores como: número de alunos em mobilidade in, mobilidade out, o número de professores em mobilidade in, mobilidade out (...). Número de projetos de pesquisa envolvendo redes de cooperação internacional. O número de projetos, onde a gente tem pesquisadores em universidades internacionais, participando dos projetos. Participação de pesquisadores internacionais nos grupos de pesquisa da universidade. Cursos oferecidos em parceria com universidades estrangeiras; seja cursos de extensão, especialização ou graduação, dupla diplomação, enfim, em universidades estrangeiras.

EDP-X: As unidades trabalham de forma coletiva para buscar esses indicadores. (...) Número de disciplinas registradas em inglês e espanhol. Número de alunos em estágio sanduíche. Número de professores em pós-doc. Número de alunos internacionais em pós-doc ou sanduíche (...). Número de alunos estrangeiros matriculados. Número de projetos de pesquisa com financiamento de agências internacionais (...).

EDI-X: (...) nós temos medido a questão da mobilidade nos diversos níveis, tanto professor como aluno que vai e volta. E aluno do exterior que vem para cá e volta. Então são os indicadores de internacionalização (...). Aos poucos a gente tem avançado nos indicadores de pesquisa também. E também na questão da pesquisa em desenvolvimento com empresas multinacionais. Então esses indicadores ao longo do tempo eles vêm sendo construídos e monitorados para que a gente possa medir os avanços.

EDG-X: (...) número de alunos que a gente recebe, número de alunos que a gente envia, número de professores que vem para cá, número de atividades em inglês, número de currículos que são modificados no intercâmbio dentro do currículo (...).”

Todavia, percebe-se que, da mesma forma como não há metas, obviamente não há indicadores em algumas áreas das IES, já destacadas anteriormente. Os extratos retirados das entrevistas, expostos pelos entrevistados quando questionados sobre metas de internacionalização, endossam a afirmação:

EDE-X: Quando a gente faz durante as nossas reuniões da alta direção da universidade, avaliação de determinado período, obviamente que são apresentados alguns dados nesse sentido. Bom, nós temos aqui a trilha da internacionalização, faz parte do planejamento estratégico da (IES X). O que a UEC fez em relação a isso? Nós fizemos isso: nós levamos um grupo para cá, outro para lá. Nós oferecemos isso, nós caminhamos nessa direção. Nós fizemos um acordo com tal universidade. Vamos receber isso. (...) Enfim, essas coisas são publicizadas no meio da gestão. Mas um acompanhamento sistemático, de números e tal, não. Não é feito. É muito mais qualitativo do que quantitativo. Nós não temos quantitativos para mostrar e mostrar a evolução e percentual. Não estamos nessa fase (...).

EPE-Y: (...) Não, não temos ainda. Não temos ainda pelo seguinte: nós estamos rediscutindo a extensão universitária dentro da IES Y. (...) Então neste momento a internacionalização não se faz presente nos planos da Pró-Reitoria (...).

De acordo com a literatura, (JIANG; CARPENTER, 2013; CHILDRESS, 2009a), seria aconselhável que IES procurassem desenvolver formas de gerenciamento das estratégias de internacionalização com alinhamento entre todas as extensões da instituição, objetivando atender requisitos de mercado e da comunidade acadêmica e expandindo a dimensão internacional na organização, portanto reitera-se que podem ser percebidas lacunas nesse sentido em ambas IES.

Conforme já mencionado no Referencial Teórico, Hudzik e Stohl (2009) apontam três tipos de indicadores que devem ser considerados ao avaliar a internacionalização:

- a) *inputs*: recursos (dinheiro, pessoas, políticas, etc) disponíveis para apoiar os esforços de internacionalização;
- b) *outputs*: a quantidade e tipos de trabalhos e atividades realizadas em suporte aos esforços de internacionalização;
- c) *outcomes*: impactos e resultados.

A análise documental realizada no decorrer das entrevistas, juntamente com os entrevistados, possibilitou à pesquisadora visualizar indicadores utilizados por

ambas IES, tanto dispostos em *software* de gestão (no caso da IES Y) como em planilhas e arquivos de apresentações internas (caso da IES X). Esses documentos, por disporem de dados e resultados internos da organização, são considerados informações estratégicas sigilosas e, portanto, sua divulgação não foi permitida. Não obstante, é aceitável relatar que, de acordo com os tipos de indicadores sugeridos pelos autores,

- 1) ambas IES possuem e monitoram indicadores de *outputs*, tais como mobilidade *in* e *out*, número de publicações internacionais, projetos de pesquisa com colaboração internacional, disciplinas em inglês e espanhol, entre outros já expostos e amplamente discutidos na *Seção Gestão do Processo de Internacionalização*;
- 2) os impactos e resultados (*outcomes*) são medidos nos fóruns de discussão e avaliação da estratégia e de execução do plano estratégico, através da auto avaliação, conforme será aprofundado na *Seção Práticas de Avaliação do Processo de Internacionalização Adotadas pelas IES*;
- 3) o indicador de *input* utilizado é o orçamento dos escritórios internacionais e alocação de recursos para execução de ações e projetos internacionais. No entanto, esse indicador não apresenta um resultado absoluto, pois os orçamentos de ações e projetos estão despendidos nas diversas áreas e unidades das universidades. Também as ações individuais e isoladas, as quais serão posteriormente analisadas, dificultam a contabilização integral dos dados.

Curioso perceber que a literatura internacional (KNIGHT, 2004; WIT, 2010; HUDZIK E STOHL, 2009; BRANDENBURG E FEDERKEIL, 2007) indica o uso de indicadores de *input* e *output* pela maioria das universidades estudadas em outros países. Os autores inclusive criticam essa prática e sugerem que seja feito uso de indicadores de *outcomes*, os quais trarão medidas que de fato agregarão para a estratégia global das IES. É possível verificar, no entanto, que as IES X e Y seguem no contra fluxo dessa tendência, fazendo intenso uso de indicadores de *outcomes* e preterindo indicadores de *inputs*.

Conforme já exposto, é possível afirmar que há metas e indicadores definidos para algumas áreas das IES estudadas. Cabe ratificar que o monitoramento dos avanços é bastante válido para a gestão eficaz do processo de internacionalização. Através de dados coletados por meio das três técnicas utilizadas, foi possível

identificar que a IES Y utiliza-se de *software* de gestão para realizar o acompanhamento de seus indicadores e a evolução de ações e projetos. O *software* foi acessado *in loco* pela pesquisadora, juntamente com uma das entrevistadas e as passagens abaixo sustentam esse entendimento.

“EDP-Y: O Strategic Adviser, que é um sistema que faz a coleta dessas informações todas e que a administração superior aí tem acesso semestralmente aos nossos indicadores em cada um desses segmentos: projetos, pesquisadores estrangeiros, enfim, aí tem essa lista (...)

EAI-Y: A IES Y tem um sistema de gestão. É um software onde os gestores podem visualizar. Na verdade é onde estão os indicadores, não só de internacionalização, mas todos os indicadores operacionais, os táticos, da universidade. E como as unidades, as Pró-Reitorias, as Assessorias têm atividades, projetos, de ações de internacionalização, então eles estão também nesse sistema de gestão. É ali que você pode ver a evolução, inclusive série histórica. Evolução de acordo com a meta anual e tudo e tal. Quanto que você atinge em termos numéricos ou percentuais.”

O *software* de gestão utilizado pela IES Y possui o mapa estratégico, com seus desdobramentos dentro das diversas áreas, projetos e iniciativas estratégicas, desdobrados por indicadores. Esse desdobramento permite à IES acompanhar de forma sistemática seus resultados e evoluções. A internacionalização está contida no plano estratégico e, portanto, também é analisada nesses momentos de acompanhamento. Os trechos que seguem ilustram a forma de monitoramento praticada pela universidade:

“EPE-Y: Pelo próprio planejamento estratégico. O sistema do planejamento estratégico que nós temos, ele está desdobrado: as grandes áreas estratégicas da universidade; lá está a internacionalização. Estas áreas levam à formulação de projetos. Estes projetos são desdobrados nas faculdades em ações. E cada projeto e cada ação têm indicadores e metas.(...) E uma vez assumido o compromisso de realizar aquilo que está no planejamento estratégico, todos somos cobrados por isso. Então se transformou numa ferramenta de gestão bastante efetiva.

EDG-Y: Então é dessa forma hoje que nós acompanhamos a internacionalização da universidade. (...) Essas metas, assim como os indicadores, são acompanhadas semestralmente. (...) Esse acompanhamento se dá basicamente via reunião com as unidades. Uma vez por semestre, pelo menos, nós nos reunimos com os 20 diretores e coordenadores de cursos e aí nós repassamos o desempenho dos indicadores e repassamos as metas (...).”

Importa refletir se esse instrumento é mais frequentemente utilizado apenas por gestores ou lideranças intermediárias, uma vez que seus dados e informações são relevantes não apenas para o monitoramento da internacionalização como também para a implementação e disseminação da estratégia macro da organização. Foi possível, através das observações diretas realizadas *in loco*, perceber que alguns entrevistados não possuem familiaridade no manuseio do *software* e que outras ferramentas são utilizadas paralelamente para fins de controle e monitoramento de dados.

Na IES X, não há um *software* de gestão propriamente dito, mas há relatos de que há monitoramento e acompanhamento sistemático dos indicadores e projetos de internacionalização, para aquelas áreas que os têm, conforme demonstram os extratos abaixo:

“EDP-X: (...) A gente acompanha mensalmente os principais projetos estratégicos da universidade. Mensalmente a gente está acompanhando numa reunião de alta administração da universidade, diretoria, diretores, a gente vai acompanhando. Cada diretor vai falando o seu projeto, o seu status. A gente vai trabalhando (...).”

EDI-X: (...) uma das unidades de apoio é justamente a Diretoria de Relações Internacionais. E ela junto com as unidades acadêmicas, faz a gestão dos processos de internacionalização (...).”

A aplicação de indicadores requer reunir a informação necessária para cada indicador, o que nem sempre é fácil dada a dispersão de informações e de ações individuais, conforme sugerido por Sebastián (2004). Ainda segundo o autor, ao adotar indicadores, a estrutura de gestão fica impelida a realizar um trabalho de compilação e processamento da informação, assim como de estabelecer um método padronizado para a coleta da informação no futuro e estabelecimento de uma base de dados sobre as atividades de cooperação internacional. Portanto, o estabelecimento de métricas de internacionalização e adoção de indicadores para todas as áreas e serviços das IES poderia minimizar impactos causados por ações individuais desarticuladas, que por vezes podem gerar custos altos e agregar pouco valor para a organização, por não estarem em consonância com a estratégia ou ainda por nem serem contabilizadas pela IES.

A dificuldade na obtenção de dados de internacionalização, colocadas pelos autores, é corroborada nas IES pesquisadas, conforme segue nos fragmentos de entrevistas destacados abaixo:

“EDE-X: (...) Todos os anos têm alunos que vão desde para a Europa, América Latina ou para o Caribe. (...) É bem desenvolvida. Então nós temos essas ações sempre ou todos os anos. Essas coisas que se viabilizam. Mas nós não temos sistematizado isso. Se me perguntas hoje, eu daria um chute para te dizer qual é o número de alunos do lato sensu que saiu no último ano para estudar fora. Ou outras ações, quantos professores de fora nós recebemos? Nós recebemos professores todo ano, professores estrangeiros, da Espanha, de Portugal, da Itália, da Argentina em diferentes áreas. (...) Enfim, a gente tem várias ações. Mas nós teríamos que parar para sistematizar esses números. Não temos hoje isso pronto, teria que levantar.

TCM-Y: (...) Assim: aqui a gente cuida de graduação e pós. Mas pós é bem difícil ter controle. Porque os alunos podem sair através dos programas sem passar por aqui. A gente começou a cuidar do pós em 2013, mas mesmo assim os alunos não precisam passar por nós. Então o que eu consigo de números com bastante segurança sempre é graduação.”

Em 1998, a então Presidente do Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI), Professora Sônia Laus, fez uma importante reflexão no VIII encontro da Associação das Universidades de Língua Portuguesa, ao colocar que:

[...]no Brasil, onde a Cooperação Acadêmica Internacional se confunde com o próprio processo de criação das universidades, a gestão desta área nunca teve um contorno definido. Ora em mãos das Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, ora em mãos das chefias de gabinete, ora em mãos da ação política dos próprios reitores e, na maioria dos casos, entregue às ações isoladas dos departamentos ou de professores com fortes laços pessoais com instituições de ensino superior estrangeiras, veio sendo tratada como uma ação complementar às demandas isoladas e nunca como uma atividade meio e estratégica pela maioria de nossas instituições. (APUD STALLIVIERI, 2004, p.50).

Conforme já apontado no referencial teórico, alguns estudos conduzidos no Brasil mostram que, em muitas IES, a internacionalização iniciou-se através de iniciativas individuais, muitas vezes isoladas e desarticuladas e que, apenas após a maturação dessas atividades e também a percepção de agregação de valor dessas atividades para a reputação e qualidade das IES, além da oportunidade de negócios, é que se optou por tornar a internacionalização como elemento estratégico (MUELLER, 2013; PIMENTA; DUARTE, 2007; MIURA, 2009; SOUZA; FLEURY, 2009; SARFATI; ANDREASSI, 2011).

Não é possível afirmar, a partir dos dados coletados, que o início do processo de internacionalização das IES X e Y se deu da forma exposta acima. Mas é razoável inferir que ações isoladas permanecem sendo desenvolvidas em ambas IES, em conformidade com os trechos de entrevistas abaixo transcritos:

“EDP-Y: Cada um deles tem os seus contatos dentro da sua área e eles vêm com essa contribuição. E daí, a partir daí que a gente constrói o que a gente vai propor. E aí a instituição então, a administração superior acaba definindo ou não se vai ser considerado.

EAI-Y: E tem algumas atividades que já ocorrem há algum tempo, mas que elas estavam ainda não institucionalizadas. Então eram iniciativas individuais de um professor que recebia um aluno no seu laboratório e tudo. (...) Então são várias coisas que nós estamos fazendo mesmo. E tem muito mais que a gente nem sabe.

EPE-Y: Eu não conseguiria distinguir bem se o fluxo continuou sendo realizado sob demanda. Mas como nós temos permanentemente pesquisadores – não de todas as áreas, mas sempre tem algum pesquisador – que estão fazendo pós-doutorado ou está fazendo sanduiche no exterior. Sempre eles estão trazendo demandas de possibilidades.

EDP-X: Então a gente acaba também no nosso contato pessoal... Na verdade é uma junção entre a internacionalização do professor, do pesquisador, com a internacionalização da universidade.

TGI-X: As pós-graduações sempre tem algum link internacional. É um professor pesquisador que tem um professor pesquisador em outra universidade. É um professor que vai dar aula como um professor visitante. Então a pós-graduação por si só, ela já tem na sua natureza um processo de internacionalização. (...) É que a CAPES e o CNPq colocam o recurso da pesquisa no CPF do professor. Então a questão do interesse do indivíduo pesquisador e professor é fundamental para a internacionalização da universidade. Porque é ali que entra o recurso e a pesquisa.”

Pode-se depreender que, muito possivelmente, a dificuldade apresentada concernente ao levantamento de dados de internacionalização se dê em função de ações isoladas e individuais ainda realizadas por setores ou mesmo pessoas que fazem parte do quadro funcional as universidades. Desse modo, há probabilidade de se ter um círculo vicioso, em que não há dados de internacionalização porque não há indicadores e, ao mesmo tempo, não há indicadores porque não há dados. É, portanto, possível perceber a necessidade das IES de tomar uma decisão acerca do assunto e elaborar indicadores de internacionalização para todas as áreas ou realizar o levantamento de dados em todas as áreas, da mesma forma. A estagnação possivelmente aumentará o problema, ampliando as dificuldades de

integrar projetos e ações às estratégias organizacional e de internacionalização em múltiplos serviços das universidades.

Jiang e Carpenter (2013), afirmam que as questões de implementação da estratégia na internacionalização do ensino superior que iniciam no nível operacional do corpo docente, resultam em uma integração ineficiente dentro da Universidade, justamente por tratarem de ações isoladas, individualizadas. E, a partir desse entendimento, torna-se praticável inferir que, apesar dos relatos apresentados a respeito do alinhamento estratégico, os dados obtidos outrora sinalizam uma secessão no desdobramento a estratégia, contemplados nos trechos de entrevistas a seguir:

EDP-Y: Então na realidade a gente não tem um fluxo super definido. Na realidade a gente vai trabalhando de forma muito alinhada e vai montando essa estratégia de acordo com o que está surgindo no momento. (...) Aqui tem 22 faculdades, ela é enorme. Ela é pulverizada.

EAI-Y: são feitos planejamentos dentro de cada unidade, dentro de cada programa de pós-graduação. E cada célula dessas vai estabelecer as suas metas. (...) Do ponto de vista da internacionalização hoje não temos uma vinculação direta com a nossa Assessoria, porque são justamente metas em Pesquisa e Ensino e Extensão. E isso daí geralmente é dentro da unidade (...) A nossa estrutura aqui na (IES Y) – como eu comentei – não é centralizada. (...) Você não vai ver isso em lugar nenhum aqui no Brasil (...).

EPE-Y: De forma sistemática, de forma planejada, dentro de um conceito de planejamento estratégico, uma visão de meta não. Nós temos algumas ações. Realizamos algumas ações, mas também sob demanda. Algumas ações pontuais. As ações de internacionalização que nós temos hoje dentro da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários tem essa característica. Elas ainda não estão organizadas como uma meta a ser atingida permanentemente, ano após ano.

EDE-X: Então não é um negócio que já está estruturado ou organizado, que permeie de uma forma mais completa. As ações ainda são isoladas. Eu acho que leva um bom tempo para esse negócio amadurecer. O desdobramento é dentro das unidades e em ações que não são sempre totalmente sinérgicas. Existe a intenção. Mas a prática ainda...

É possível observar que a IES X inclusive já atenta para as questões de levantamento dos dados e monitoramento de ações e metas específicas de internacionalização e busca reunir esforços para sanar as dificuldades apontadas, segundo as passagens a seguir:

EDI-X: Uma parte deles é feita pela Controladoria Acadêmica, inclusive para responder a CAPES, CNPq e aos próprios rankings internacionais. Outra parte pelas próprias unidades acadêmicas, como, por exemplo, a Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação do Coleta CAPES. Então são algumas estruturas. Hoje elas ainda não são específicas para unidade de relações internacionais. Hoje elas levantam os dados, mas elas não estão trabalhando para a unidade e para a política de internacionalização. Elas estão trabalhando muito para as necessidades existentes, como: Coleta CAPES, como responder aos rankings internacionais.

EGI-X: Mas de 2004 para cá, com a criação da unidade, os esforços foram de institucionalizar a internacionalização. E começar a medir a internacionalização. Entender o que é internacionalização e estimular a internacionalização. Nós queremos ser a IES X, mas guiada por padrões de classe internacional. Então esse é um trabalho que nós estamos fazendo, estudando rankings, (...) estudando CAPES, ouvindo o que os acadêmicos da universidade querem, para criar um painel de indicadores e aí estabelecer o que fazemos hoje e quais são as metas que nós queremos para 2025, por exemplo. Atuais e até 2025.

Entende-se que um primeiro passo já foi dado pela IES X: reconhecer a oportunidade de melhoria. Cabe, portanto, buscar soluções e práticas que possam ser implementadas no sentido de evoluir a fim de minimizar o impacto de ações isoladas e reduzir a incidência destes casos.

Kaplan e Norton (2008) declaram que sem o alinhamento das unidades organizacionais e dos empregados não haverá sucesso na implementação da estratégia. Destarte, a disseminação da estratégia de internacionalização precisa ser considerada também como essencial para os avanços da internacionalização. Nesse sentido, torna-se importante referir a respeito da disseminação da estratégia de internacionalização ao descrever o este processo. Seguem, portanto, fragmentos das entrevistas que apresentam essa questão nas IES estudadas:

“TCM-Y: Bom, está numa das metas a internacionalização. Eu te diria. (...) A gente tem lá na Reitoria Acadêmica uma Coordenadoria para Inovação em Sala de Aula. E essa Coordenadoria a gente vai trabalhar com internacionalização também. Então internacionalização está em todas as coordenadorias. Tu me perguntou. Mas é tema de todas as coordenadorias.

EDE-X: Eu acho que a gente procura comunicar na própria divulgação da universidade como um todo, dentre as trilhas estratégicas que a gente tem dentro do nosso planejamento, que recebe uma publicização. A gente está lá. Tem uma trilha que é a trilha da internacionalização. (...) Então o discurso está sendo feito há alguns anos, (...) E todos percebem perfeitamente a importância desse processo e ajudam nessa

capilarização que eu digo. O decano ajuda junto a um coordenador. Outro coordenador junto aos professores. (...)

Uma vez que a internacionalização está presente no mapa estratégico das universidades, é tema recorrente nos discursos de seus Reitores e da alta administração, possui investimentos e inclusive pessoas alocadas unicamente para desenvolver atividades específicas relacionadas ao seu processo, possui escritório exclusivo para sua condução dentro das organizações, é praticável concluir que o tema da internacionalização está disseminado em algumas estruturas das IES X e Y, bem como para algumas pessoas que compõe suas forças de trabalho. Todavia, a partir dos excertos a seguir, também é aceitável concluir que a disseminação não se apresenta homogênea em todas as áreas e setores das IES:

“EDE-X: Está bem disseminado, bem entendido, bem aceito e reconhecido como importante na alta gestão. Razoavelmente bem absorvido também no nível das coordenações dos cursos. Mas quando eu digo razoável é porque não é generalizado em todos os cursos, todos os níveis. É claro que é mais no stricto sensu e menos na graduação; é normal. E menos ainda nos alunos.

EDG-X: (...) Então a grande questão é: em que espaços vale a pena gerar estratégias da internacionalização, para que o aluno aproveite isso? Porque tem o aluno que não quer isso. Ele quer vir, se formar em dois anos e meio como tecnólogo e ter o diploma dele e ir para o mercado e seguir a carreira dele. (...) Então, por exemplo, como a maioria das minhas (ações internacionais) acontecem em bacharelados – a gente tem bacharelado, tecnólogo e licenciatura – os cursos que têm mais probabilidade de se internacionalizar são os bacharelados, porque na verdade, fora do Brasil não tem essa nomenclatura de tecnólogo. É uma coisa muito específica das necessidades sociais que a gente tem aqui.

EDG-Y: A internacionalização não é um tema, por assim dizer, com um grau de maturidade homogêneo em todas as unidades universitárias da (IES Y), a gente tem um grau de desdobramento diferenciado de unidade para unidade. (...) Em algumas unidades o tema não é muito maduro, nós ainda estamos num nível de ainda discutir o que é internacionalização, como potencializar mobilidade in e out. Em outras unidades universitárias, onde o tema já é bem mais amadurecido, nós já estamos além,

EAI-Y: O problema de divulgação é sempre o grande problema de todas as universidades. Nós fizemos um seminário em outubro justamente para trazer vários palestrantes aqui do Brasil e do exterior para discutir aspectos de internacionalização da educação superior (...)

Portanto, a identificação de uma possível lacuna na disseminação da estratégia de internacionalização é sinalizada através destas passagens. Desse

modo, seria recomendável desenvolver ações que contribuíssem para que esta disseminação fosse ampliada.

Assunto discutido na Seção *Estratégias e Plano de Internacionalização*, o Plano de Internacionalização é altamente recomendável na literatura sobre internacionalização do ensino superior (KNIGHT, 2004; CHILDRESS, 2009A; HUDZIK, 2011; WIT, 2011). Não obstante, é presumível concluir que as IES estudadas possuem estratégias e objetivos de internacionalização, mas não possuem um Plano de Internacionalização propriamente dito, em que constem diretrizes, objetivos, projetos, ações, metas e indicadores específicos de internacionalização. É possível verificar, através dos relatos a seguir, que a IES Y já expressa essa necessidade e possibilidade de avanço de forma clara:

EDG-Y: Nós não temos um plano específico de internacionalização. E existem discussões dentro da universidade a respeito da importância e da oportunidade neste momento, de se desenvolver um plano específico de internacionalização.

EAI-Y: (...)Aí sim é para realmente a gente ter o plano de ação de internacionalização. Então esse daí nós consideramos – não é o marco zero, porque já tínhamos várias coisas – que elas estavam mais dispersas. Então a partir desse momento nós estamos reiniciando uma reflexão interna, vamos aproveitar esse material. E a intenção é desenvolver nos próximos 18 meses, aí sim, um plano de ação mais estruturado.”

Na IES X observa-se a expressão de necessidade de se ter um conjunto de metas e indicadores específicos, porém sem o uso da terminologia técnica (uso do termo “Plano de Internacionalização”) propriamente dita:

“TGI-X: (...) que indicadores, que índices representam a questão do que é a internacionalização. Na (IES X) a gente está buscando criar um projeto próprio a partir de uma visão própria do que é internacionalização.”

Portanto, é presumível que ambas IES percebem a necessidade de ter metas e indicadores específicos elaborados a partir da estratégia de internacionalização. Importa elucidar que o Plano de Internacionalização agregaria para o desenvolvimento e evolução da estratégia, para a construção de indicadores e consequente levantamento de dados e também para a ampliação da disseminação da estratégia, uma vez que o documento formal incita mais credibilidade ao processo.

Os assuntos pertencentes ao escopo da gestão do processo de internacionalização foram abordados nesta seção. Temas como metas, monitoramento, levantamento de dados, indicadores e execução da estratégia foram descritos dentro do contexto das unidades de análise. Nesse sentido, o quadro 23 sintetiza os principais achados desta Seção, a fim de retomá-los para o avanço dos demais objetivos desta pesquisa.

Quadro 23 - Principais Resultados – Gestão do Processo de Internacionalização.

QUESTÃO	IES X	IES Y
Metas de Internacionalização	Existentes, porém não em todas as áreas.	Existentes, porém não em todas as áreas.
Indicadores de Internacionalização	Possuem indicadores de <i>outputs</i> , <i>incomes</i> e <i>inputs</i> , porém estes últimos são poucos.	Possuem indicadores de <i>outputs</i> , <i>incomes</i> e <i>inputs</i> , porém estes últimos são poucos.
Monitoramento	Realizado através de planilhas e verificados em reuniões com equipes de alta direção. Dificuldade para levantamento de dados.	Realizado através de <i>software</i> de gestão e em reuniões com equipes e alta direção. Dificuldade para levantamento de dados.
Desdobramento da Estratégia de Internacionalização	Assimétrica em função de ações isoladas e heterogeneidade da maturidade de internacionalização nas áreas.	Assimétrica em função de ações isoladas e heterogeneidade da maturidade de internacionalização nas áreas.
Disseminação da Estratégia de Internacionalização	Apresenta-se dessemelhante, estando mais apropriada em determinadas áreas.	Apresenta-se dessemelhante, estando mais apropriada em determinadas áreas.
Plano de Internacionalização	Não possui.	Não possui, mas há intenção de elaborá-lo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Discorrer-se-á na próxima seção sobre a evolução dos processos de internacionalização das IES foco do estudo. Estando a internacionalização no centro da estratégia destas universidades, há esforços para o desenvolvimento do processo e, portanto, é factível perceber progressos nesse sentido.

4.1.3 Avanços do Processo de Internacionalização

Neste íterim de discussão e descrição do *status* de internacionalização das IES X e Y realizados até o momento, pode-se compreender que a mesma encontra-se em constante evolução nas universidades e que a internacionalização consta,

atualmente, como tema central nas discussões da alta direção das IES, a fim de que essa evolução seja perene. Assim sendo, torna-se apetente também discorrer sobre os avanços do processo que contribuíram e possivelmente ainda contribuirão para o progresso da internacionalização nas IES pesquisadas.

Conforme já discutido na Seção *Estratégia de Internacionalização nas IES X e Y* e no Referencial Teórico, o estabelecimento de um escritório internacional é considerado fator crítico para o sucesso e positividade dos resultados do processo de internacionalização (KNIGHT, 1994). A criação e as atividades dos escritórios internacionais foram percebidas como ponto chave para a evolução dos processos de internacionalização das IES X e Y de forma unânime, sendo citadas por todos os entrevistados, ratificando a literatura. Abaixo alguns excertos de entrevistas que trazem a informação:

“EDP-Y: A Assessoria Internacional tem muito essa questão do apoio às ações. Então, além de ela ser quase um radar, que acaba captando os contatos; as pessoas acabam indo tudo direto para o escritório. Eles têm um pouco esse papel de distribuir essas demandas e essas... E nos apoiar no atendimento a essas demandas.

EAI-Y: Eu acho que o que está acontecendo hoje é uma maior estruturação de programas e projetos; uma maior articulação interna de todas as Pró-Reitorias e da Assessoria. Hoje nós ampliamos o papel da Assessoria nesse âmbito de articulação institucional. E também de articulação da (IES Y) com alguns parceiros que são estratégicos externos, não só universidades, mas também governo e outros órgãos.

EPE-Y: A universidade criou inclusive em anos mais recentes uma Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais. (...) E mais recentemente ela tem se dedicado especialmente à questão da internacionalização, assessores ou as pessoas que atuam na assessoria tem estado em contato muito intenso, muito mais com as instituições de ensino estrangeiras do que as nacionais.

EDP-X: A criação da diretoria. Eu acho que a criação da diretoria é um projeto importante.(...) E todos esses indicadores de internacionalização. Eu acho que é uma medida também nessa visão.

TGI-X: A criação da Unidade de Relações Internacionais – porque antes ela era uma assessoria – a criação dela gerou para ela um orçamento, uma equipe. (...) Porque ela passa a ter um diretor que vai estar disputando as pautas junto a outros diretores, com o mesmo status político.

EDI-X: (...) a própria criação da Unidade de Negócios e Relações Internacionais, aonde essa unidade faz interlocução com as demais unidades acadêmicas, de apoio com as escolas para melhorar a gestão desse processo nos diversos programas de internacionalização da (IES X).

EDE-X: (...) nós criamos uma diretoria de Relações e Negócios Internacionais. E isso foi criado porque a universidade dá importância. E se isso foi criado é porque entendíamos que era necessário um direcionamento para isso aí tudo. (...) Eu acho que a partir da criação dessa diretoria é que se começa a criar algumas rotinas e algumas formas de operar a internacionalização, E essas coisas eram feitas dessa forma mais individual, não por individualismo. Mas pela falta da existência da cultura, da rotina, da forma de operar. Então a diretoria vem nesse sentido.”

O segundo item considerado como resultado do avanço do processo de internacionalização das universidades pelos entrevistados foram as políticas de incentivo à internacionalização. Essa estratégia segue uma tendência de mercado, pois como destacam Kaplan e Norton (2008), é prática frequente de empresas intensificar a conscientização e o comprometimento da força de trabalho em relação à estratégia, vinculando incentivos e bonificações à realização dos objetivos do empregado, da unidade de negócio e da empresa como um todo.

Nesse sentido, torna-se concebível concluir que as IES estão desenvolvendo ações para impulsionar o engajamento da comunidade acadêmica à internacionalização, pois os fragmentos das entrevistas a seguir atestam não apenas que incentivos estão sendo viabilizados, como também que essas ações são percebidas como relevantes para a evolução do processo:

*“EDP-Y: A gente tem muita gente que faz Pós-Doc. A universidade apoia muito isso: a ida das pessoas, com manutenção de salário. Então assim: tem toda uma política interna também de estimular que as pessoas vão
EPE-Y: a possibilidade de o pesquisador ser valorizado pela ação de internacionalização da sua atividade e da sua pesquisa. Então isso é medido na forma de quantos projetos de pesquisa internacionais ele tem; com quem ele está se relacionando; o que ele publicou. Então tem alguns mecanismos desse tipo que a universidade promove. (...) Então uma política que a universidade instituiu: cada programa de pós-graduação tem que ter pelo menos um professor fazendo pós-doc, de preferência no exterior.*

EDP-Y: (...) algumas iniciativas. Por exemplo: envio de professores para pós-doutorado. Tem todo ano, de 10 a 15 professores vão para os seus pós-doutorados, ficam seis meses, fazem convênios, outras possibilidades.”

Importa mencionar que os incentivos são percebidos por lideranças, o que não permite evidenciar uma percepção mais abrangente por parte da força de

trabalho das IES. Se percebidos em todos os níveis, não haveria mais adesão à estratégia de internacionalização das IES? E, portanto, redução de ações isoladas?

A qualificação da IES foi colocada com uma das principais motivações para a internacionalização, conforme já relatado na Seção *Estratégia de Internacionalização nas IES X e Y*. A qualificação das IES em seus serviços, crescimento das mesmas, evolução em *rankings* são percebidos como avanços das universidades, provenientes da internacionalização. Dado esse aspecto ser percebido pelos entrevistados, é aceitável inferir que as IES estão no caminho certo para o alcance desse objetivo através do desenvolvimento do processo de internacionalização nos *campi*. Seguem excertos de entrevistas que corroboram com essa afirmação:

“EDP-Y: (...) a evolução dos nossos programas de pós-graduação, o crescimento da área de pesquisa, isso aumentou enormemente, as ações de internacionalização nessas áreas. E isso de uma certa forma, acaba repercutindo nas outras atividades da universidade.

EPE-Y: Então o que a universidade tem que fazer – e ela vem fazendo e a gente percebe isso pelo posicionamento da universidade nos rankings nacionais e internacionais – é exatamente o fortalecimento da produção científica.

TGI-X: as áreas administrativas estão desenvolvendo as suas ações para criar as facilidades de todos os tipos no nível administrativo para que as ações pensadas no acadêmico possam acontecer.

EDP-X: Aumento dos projetos de pesquisa. Alunos de doutorado que vão fazer o seu sanduiche lá fora por um período de seis meses a um ano. E a publicação internacional. Além dos cursos de pós-graduação ter uma excelência internacional.”

Os fragmentos acima denotam que a internacionalização tem contribuído significativamente para as demais atividades e serviços das universidades, qualificando as mesmas enquanto educadoras e “*imbuídas de sua função integradora de culturas e de pessoas*” (STALLIVIERI, 2004, p.15). Compreende-se então que os avanços percebidos nesse sentido reforçam a visão de Stallivieri (2004) que coloca a internacionalização das instituições de ensino superior como gatilho para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa.

A ressignificação do conceito de internacionalização tem sido discutida nas IES estudadas e na literatura que aborda o tema (KNIGHT, 2004; WIT, 2011; HUDZIK, 2011; MIURA, 2009; GACEL-ÁVILA, 2003). A percepção de que a internacionalização precisa ser concebida como um processo que permeie todas as

áreas e serviços das IES (KNIGHT, 2004) e não apenas como ações e atividades isoladas de mobilidade, têm sido aprofundada. Os trechos das entrevistas apresentados abaixo mostram que a discussão é latente nas IES e considerada como pedra basilar para a evolução processo.

“EAI-Y: Esse é o conceito de internacionalização abrangente, que é o Comprehensive Internationalization, que vem também dos documentos da NAFSA e que a gente adota. Porque nós somos uma universidade. (...) Eu vejo que a maioria hoje, principalmente aqui dentro do COMUNG, Conselhos Universitários também, são excelentes. (...) Todos estão vendo a internacionalização hoje; como esse processo mais amplo. (...) Nós fizemos um seminário em outubro justamente para trazer vários palestrantes aqui do Brasil e do exterior para discutir aspectos de internacionalização da educação superior.

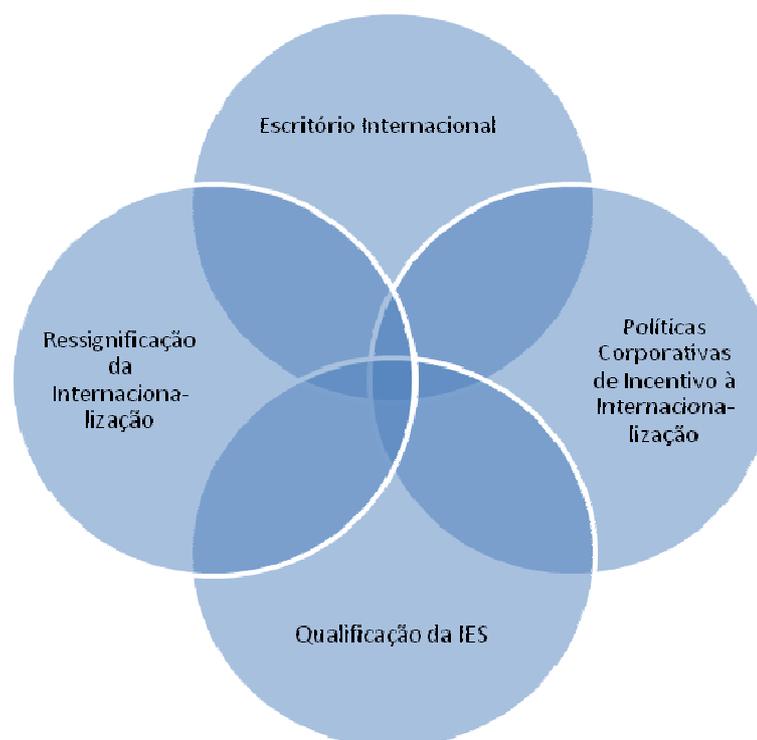
EDG-Y: O importante é assim: nós não tratamos internacionalização como um tema tão e só exclusivamente voltado à mobilidade. Nós temos tentado enfrentar na verdade, uma superação desse significado de internacionalização como mobilidade. Mas algo como mais que isso, algo como construção de parcerias internacionais de longo prazo e que favoreçam tanto iniciativas out como iniciativas in, no sentido de encontrar áreas de competência onde novos parceiros possam construir juntos relações duradouras. (...) Mas nós não queremos tratar só como isso. Nós queremos tratar internacionalização como aliança, internacionalização como troca, como compartilhamento de competências. E como mecanismo de alavancagem de inovação e diferenciais na universidade.

TGI-X: que indicadores, que índices representam a questão do que é a internacionalização. Na (IES X) a gente está buscando criar um projeto próprio a partir de uma visão própria do que é internacionalização (grifos meus). (...) Então internacionalização não é exclusivamente mobilidade de professores, alunos e pesquisadores. Isso é um ponto fundamental.

EDE-X: Eu acho que o principal que a gente está fazendo é: buscando cada vez mais que todo o público da universidade se envolva e que essa coisa fique - como eu digo, eu uso o termo - orgânica. Uma coisa orgânica, do dia a dia. Em todas as unidades, em todos os sentidos.”

A figura 08 sintetiza os principais avanços provenientes da internacionalização nas IES X e Y referidos pelos sujeitos de pesquisa quando da realização das entrevistas e também percebidos pela pesquisadora durante sua atuação em campo:

Figura 8 - Avanços do Processo de Internacionalização.



Fonte: Elaborada pela autora.

Os avanços de ambas IES mostram-se significativos e seus esforços para a evolução do processo, identificados em cada excerto das entrevistas apresentados ao longo da Seção 4.1, possibilitam concluir que o caminho a ser percorrido é intenso e de grandes melhorias no sentido de internacionalizar-se, dada a importância atribuída ao tema nos níveis mais estratégicos das organizações. Não se sabe se o caminho será ímprobo, mas se tem a certeza de que será proficiente e precioso.

4.2 PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADAS PELAS IES

Conforme já discutido em Seções anteriores, dada à importância da internacionalização nesse nicho de mercado, é necessário conhecer se esse processo está efetivamente contribuindo ou não para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais e se os investimentos aportados na internacionalização têm sido revertidos em resultados mensuráveis. Hénard, Diamond e Roseveare

(2012) afirmam que a avaliação da internacionalização precisa ser parte do plano geral de avaliação de uma instituição em nível institucional, ou seja, a internacionalização deve ser vista não como algo dissociado, como um processo separado, mas como o próprio conceito de Knight (2008) traz, como um processo abrangente, avaliado de forma holística.

Dado todo o exposto até o momento com relação aos objetivos de internacionalização, monitoramento de indicadores, metas, entre outros, é plausível afirmar que, nos momentos de análise de indicadores, seja através de *software* ou de reuniões de equipe ou com a alta direção, as IES X e Y realizam análises e, portanto, avaliação da internacionalização. Pode-se deduzir, através dos excertos a seguir, que a avaliação da internacionalização nestas universidades ocorre holisticamente junto com a avaliação global de objetivos e metas estratégicas das organizações.

“EDP-Y: A gente tem as metas. Mas a gente também tem todo um estudo. A gente tem sempre uma análise crítica do dado que a gente teve, do resultado que a gente obteve e do por que caiu, aumentou muito, baixou ou por que não atingiu a meta? Em geral, essa análise crítica sempre é feita... De forma bem discutida mesmo.

EDG-Y: Então ele (o processo de avaliação) ocorre nesses momentos de revisão, do acompanhamento do planejamento, que basicamente as Pró-Reitorias se preparam e aí tem reunião das Pró-Reitorias duas vezes por ano, para fazer o acompanhamento específico desses e de outros indicadores da universidade. (...) A análise é qualitativa mesmo. É uma análise baseada em percepções que a gente procura colher nos documentos de setor, nas políticas públicas, nos contatos com as universidades parceiras, em áreas.

EPE-Y: A gente segue uma linha racional bem pragmática. Através do planejamento estratégico. (...) É por ali que se avalia. (...) a concentração hoje se dá ainda na pesquisa. Como a universidade almeja um reconhecimento internacional como uma universidade de excelência, a gente se vale muito desses indicadores, desses rankings internacionais que medem em que nível, que estágio se encontra cada universidade, tanto nacionalmente e depois internacionalmente. Então nós estamos permanentemente acompanhando, monitorando esses rankings.

EDI-X: como a internacionalização é uma das trilhas do nosso planejamento estratégico ela entra dentro da dinâmica de avaliação do próprio planejamento estratégico. Essas reuniões que nós temos trimestralmente, esses indicadores, esses projetos, o status deles e avaliação são tema de debate da alta administração para avaliar o avanço e contribuir para tomada de decisão. O próprio planejamento estratégico é o instrumento. (...) Nós temos utilizado o planejamento estratégico como

uma ferramenta de gestão. (...) Uma visão sistêmica da própria universidade.

EDP-X: Mas tem avaliação. Tem avaliação sim. (...) A base são os indicadores que estão no planejamento estratégico.

EDG-X: A gente gerou um desdobramento do planejamento estratégico desde planilhas do Excel, que a gente vai monitorando. (...) Mas o instrumento que é balizador para a gente é planilha de indicadores que a cada três meses é vista pela Reitoria. Então esse é o grande instrumento de avaliação.

EDE-X: Essa avaliação é feita aqui. Nós temos um colegiado dentro da unidade - e as outras unidades acadêmicas funcionam de uma forma bem parecida. Nós temos reuniões, pelo menos uma reunião semanal. (...) Esse colegiado tem uma reunião semanal. Nessa reunião, quando é o momento, obviamente que nós avaliamos o que está acontecendo em termos de internacionalização (...).”

Hudzik e Stohl (2009) corroboram com a forma de avaliar a internacionalização associando-a com os mapas e/ou planejamentos estratégicos das IES, ao declarar que as avaliações do resultado de atividades internacionais devem ocorrer referenciadas com as missões e objetivos gerais das instituições, avaliando não apenas os resultados particulares da internacionalização como também a contribuição destes para os objetivos estratégicos globais das instituições. Outros autores (HUDZIK, 2009; WIT, 2009; RUDZKI, 1998) também validam esse modo de avaliação, portanto, é razoável presumir que as IES adotam práticas adequadas, consonantes com a literatura internacional que trata do tema.

Coelen (2009) apresenta três ferramentas que podem ser utilizadas na avaliação da internacionalização. São elas:

- auto avaliação – cuja proposta é ajudar as instituições a analisar suas próprias situações particulares;
- *benchmarking* – que possibilita a comparação entre partes de uma instituição ou entre outras instituições;
- *ranking* – permite avaliação externa e poderá trazer visibilidade institucional.

A partir da proposta do autor e dos dados coletados, pode-se identificar a auto avaliação como prática de avaliação da internacionalização das IES estudadas. Essa prática é realizada através de reuniões de análise crítica, reuniões de acompanhamento da execução do planejamento estratégico, com análise de indicadores que desdobram o mesmo. Seguem trechos específicos que ilustram a afirmação, com grifos meus:

“EDP-Y: Em geral, essa análise crítica sempre é feita...

EDG-Y: momentos de revisão, do acompanhamento do planejamento, que basicamente as Pró-Reitorias (...)

EPE-Y: (...) Através do planejamento estratégico. (...) É por ali que se avalia.(...)

EDI-X: como a internacionalização é uma das trilhas do nosso planejamento estratégico ela entra dentro da dinâmica de avaliação do próprio planejamento estratégico. Essas reuniões que nós temos trimestralmente, (...).

EDP-X: Mas tem avaliação. Tem avaliação sim. (...) A base são os indicadores que estão no planejamento estratégico.

EDG-X: A gente gerou um desdobramento do planejamento estratégico desde planilhas do Excel, que a gente vai monitorando. (...)

EDE-X: Nessa reunião, quando é o momento, obviamente que nós avaliamos o que está acontecendo em termos de internacionalização (...).”

Outra ferramenta proposta por Coelen (2009), o uso de *rankings*, também se mostra, através dos dados coletados, como prática de avaliação da internacionalização consolidada na IES Y, conforme relato a seguir:

“EPE-Y: (...) a gente se vale muito desses indicadores, desses rankings internacionais que medem em que nível, que estágio se encontra cada universidade, tanto nacionalmente e depois internacionalmente. Então nós estamos permanentemente acompanhando, monitorando esses rankings. No momento de estar monitorando o ranking tu sabe também quais são os requisitos para melhorar o ranking. Então se trabalha também com estes requisitos como fonte ou como subsídios para elaboração do planejamento estratégico (...).”

Na IES X, a avaliação através de *rankings* é um processo em construção, o qual se dará através de estudos realizados pelo próprio escritório internacional, mas que ainda não está consolidado, conforme atestam os excertos a seguir.

“EDI-X: os indicadores estão alinhados com métricas que têm sido utilizadas em rankings internacionais. A gente tem buscado um alinhamento desses indicadores. Mas é um processo que ainda está em construção. (...) A partir de agora que a gente começa a desenvolver de forma mais efetiva esse alinhamento. (...) para que eles de fato melhorem. TGI-X: que indicadores, que índices representam a questão do que é a internacionalização. (...) Então a gente tem buscado dados, por exemplo, dos rankings internacionais – por exemplo, não; esses dados mesmo – dos rankings internacionais da CAPES, que é fundamental, e algumas visões internas à universidade (...).”

Cabe destacar que o uso de *rankings* vai ao encontro da abordagem de internacionalização exposta pelos entrevistados na Seção *Estratégia de Internacionalização*, visibilidade. A proposta de buscar *rankings* muito provavelmente traz um viés de visibilidade e competitividade, buscando produzir diferenciação para as universidades através da internacionalização. Ou seja, uma abordagem de mercado em instituições comunitárias, sem fins lucrativos, mas que precisam subsistir.

Não foi possível identificar, a partir do estudo realizado, o uso de *benchmarking* como instrumento de avaliação da internacionalização nas IES pesquisadas. No entanto, é uma prática validada pela literatura e que poderia contribuir para os avanços pretendidos para a internacionalização nas universidades X e Y.

Além da compreensão de que as IES conduzem o processo de avaliação da internacionalização de forma holística, foi possível depreender que as IES também realizam avaliações mais específicas e direcionadas às atividades e projetos. As bases para essa inferência podem ser contempladas nos excertos a seguir:

“EDP-Y: Muito também em função até do feedback que os pesquisadores nos dão. A gente tem um contato muito próximo com os pesquisadores e acaba tendo... (...) Mas a gente acaba tendo muito esse feedback de conversa mesmo, de avaliação quase individualizada dessas ações (...).

TCM-Y: (...) Mas a gente vai identificando e nós temos feito sistematicamente avaliação com os alunos em out, tipo grupo focal. E avaliação mesmo – que nem tem avaliação de disciplina – nós temos avaliação.

EDP-X: Assim: têm vários resultados. Tem o resultado obviamente econômico, tem o resultado mercadológico, o número de alunos interessados. E tem o resultado da parceria. Então sempre quando vem... Uma vez por ano (...) a gente sempre se reúne para avaliar o curso. (...) É uma discussão. Na França a gente se reúne lá com o diretor e conversa sobre o curso aqui, quando eles vêm para cá também e a gente faz essa discussão.

EDI-X: é o acompanhamento de quem é o responsável (...) daquele grupo de projetos que têm relação com essa trilha da internacionalização e respondem para a alta administração de forma a avaliar como tem sido o avanço daquele determinado projeto ou programa.

EDE-X: Nós temos avaliações de tudo que é feito em termos de internacionalização, nós avaliamos. (...). A avaliação é feita quando a oferta viabiliza ou não viabiliza (...).”

Essas avaliações, embora mais restritas em nível de atividades e programas, trazem importantes *insights* a respeito da satisfação dos participantes, dificuldades encontradas e possivelmente também agreguem no sentido de visualizar oportunidades de melhoria nestes níveis, para estas atividades. Portanto, é adequado considerá-las pertinentes como parte integrante de uma avaliação abrangente e holística.

Importa esclarecer que nenhuma das IES pesquisadas utiliza-se de instrumento específico de avaliação da internacionalização, conforme sugere a literatura (KNIGHT, e WIT, 1999; BRANDENBURG, FEDERKEIL, 2007). Da mesma forma como os planos de internacionalização devem ser individuais, respeitando as especificidades e necessidade de cada instituição, também o processo de avaliação deve cumprir essa prerrogativa. No entanto, o uso de uma ferramenta específica, validada pela literatura poderá oportunizar às IES ampliar sua visão acerca do seu processo de internacionalização e possibilitará ter um olhar mais aprofundado sobre os quesitos internacionais identificados e avaliados por *rankings*, dado serem estes objetivos almejados por ambas. O quadro 24 objetiva resumir os principais resultados desta Seção, que atende o objetivo específico “b” deste estudo.

Quadro 24 - Principais Resultados – Práticas de Avaliação

QUESTÃO		IES X	IES Y
Ferramentas	Autoavaliação	Sim	Sim
	<i>Benchmarking</i>	Não	Não
	<i>Rankings</i>	Não	Sim
Forma de Avaliação	Holística	Sim	Sim
	Específica	Sim	Sim
Instrumento Específico de Avaliação	-	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da identificação das práticas de avaliação utilizadas pelas universidades estudadas, seguimos para a próxima etapa da análise, que se dedica a responder o objetivo específico “c”.

4.3 AS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO GERANDO *INPUT* PARA A TOMADA DE DECISÕES E CORREÇÕES DE CURSO

As práticas de avaliação adotadas precisam, para que sejam eficazes, gerar *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização. Gacel-Ávila (2003) destaca que a investigação seria a forma mais adequada para calibrar os desafios da internacionalização, pois além de procurar conhecimentos específicos e informação, a avaliação oferece bases sólidas para a reflexão e tomada de decisões.

A partir deste entendimento e considerando que as IES pesquisadas possuem práticas de avaliação de internacionalização, buscou-se entender o que é feito quando resultados ou objetivos de internacionalização não são alcançados e como o que é definido a ser feito é executado.

Os entrevistados informaram a respeito de análises críticas que incitam a tomada de decisão sobre a continuidade ou descontinuidade de projetos, intensificação de ações com bons resultados, decisões e ações para correções de curso. As passagens a seguir elucidam as informações, as quais são destacadas pela pesquisadora para apontar dados que embasam a conclusão de que as práticas de avaliação das IES geram *input* para a tomada de decisões e correções de curso.

“EDG-Y: (...) um trabalho que é feito nessa revisão dos indicadores e das metas a cada semestre. Então na revisão dos indicadores e das metas a cada semestre se avalia a continuidade ou descontinuidade ou ainda, intensificação de uma ação que está vinculada ao projeto, que está vinculada ao desdobramento das estratégias ou dos projetos.

EDP-Y: Na realidade ao final, quando a gente faz a coleta dos indicadores, semestralmente, a gente vê então esse número, se aumentou, subiu ou ficou do jeito que tá. E aí a gente olhando aquele dado – que a gente faz essa coleta sempre em junho e dezembro – então no mês seguinte em geral, julho ou dezembro a gente já começa a fazer algum tipo de ação para tentar corrigir essa questão que a gente identificou.

TCM-Y: Então esses grupos focais e essa avaliação estão nos ajudando a identificar as lacunas ainda e definir o que melhorar para aperfeiçoar o processo. (...) E aí o que os alunos indicaram? Que a Mobilidade muitas vezes está com dificuldade com a unidade. E a gente percebe bem que com algumas faculdades a gente conversa com muita facilidade, com outras nem tanto. (...) Então o que nós definimos? (...) Para housing, os

Amigos Universitários e agora, as disciplinas em inglês. Agora a gente quer ver as disciplinas em inglês.

EPE-Y: Sempre há correções de rota. (...) são tomadas medidas sim – não punitivas – de a universidade reconhecer que não atingiu o resultado que estava planejado e refazer, seguir um novo rumo, dar um novo rumo para esse plano. Então há um monitoramento permanente e com uma correção de rota. (...) Nós tínhamos objetivos a serem alcançados. Havia metas, havia indicadores. Isso não aconteceu. Vamos ter que fazer uma análise de causa e efeito para ver o que aconteceu. (...) Quando os resultados não são atingidos não se busca culpados, mas se busca identificar o que aconteceu, por que aconteceu, o que não aconteceu e se faz uma nova correção de rotas.

EDP-X: (...) A gente acompanha os indicadores. Quando o objetivo de um indicador não é alcançado o diretor vai ter que dar uma justificativa e ver o que vai fazer.

EDG-X: Mas o ponto final que eu avalio com os gerentes é o resultado do indicador. Então vamos lá, angolanos: era para trazer 100 caras, veio 70. OK. O que houve? Como que a gente pode fazer? Que ações podem ser feitas agora para o ano que vem a gente corrigir isso? (...) Hoje, pragmaticamente, te respondendo, a gente tem essas medidas de resultado, que são as principais, de desempenho de fato. E aí a não conformidade gera um plano de ação para os coordenadores. (...) Tem instrumento de avaliação do aluno. E a gente senta e discute, a partir disso, estratégias futuras. (...) O que pode ser melhorado; pode ser mantido ou tem que ser descontinuado.

EDE-X: (...) são descontinuados ou são adaptados. Nós fizemos duas evoluções. (...) Então a gente faz as avaliações e vai mudando de acordo com o que a gente vê de erros ou de necessidades de adaptação.

A partir da análise dos extratos, é concebível pressupor que as práticas de avaliação adotadas pelas IES X e Y, não apenas geram *input* e auxiliam na tomada de decisão a respeito da continuidade, descontinuidade e intensificação de ações e projetos internacionais, mas também na definição de intervenções e adaptações necessárias para correções de curso e melhoria das atividades existentes. Também se pode compreender que as avaliações buscam identificar causas de falhas ocorridas e lacunas existentes para então definirem-se ações corretivas.

Inclusive algumas melhorias, ações e novos projetos foram mencionados pelos entrevistados como resultado das avaliações realizadas, conforme salientado nos fragmentos de entrevistas que seguem:

“TCM-Y: Amigos Universitários, que são como os buddies. Então nós criamos os Amigos Universitários, que têm nos ajudado muito com os alunos out. (...) Uma parceria que começou semestre passado com o Escritório de Carreiras aqui da (IES Y). Porque uma das nossas

dificuldades era como fazer o acompanhamento desses alunos quando eles voltam. (...) no passado a Assessoria Internacional promoveu um seminário de internacionalização muito interessante. (...) E agora a gente está trabalhando para conseguir que os estágios de estrangeiros nessas empresas do parque tecnológico.

TGI-X: Então esse é um trabalho que nós estamos fazendo, estudando rankings, estudando esses autores – que foi o início da nossa entrevista – estudando CAPES, ouvindo o que os acadêmicos da universidade querem, para criar um painel de indicadores (...).”

“Na universidade a internacionalização não é um processo espontâneo, uma vez que requer estratégias e instrumentos” (SEBASTIÁN, 2004, p.18) e é nesse sentido que o cumprimento de todas as etapas do ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994) (abordado na *Seção Gestão do Processo de Internacionalização*) torna-se necessário e aconselhável de ser realizado, para que seja possível tornar o processo de internacionalização intermitentemente evolutivo dentro das IES. O quadro 25 busca resumir o principal achado desta Seção, atendendo ao objetivo específico “c”.

Quadro 25 - Principal Resultado - Práticas de Avaliação Geram *Input*.

QUESTÃO	IES X	IES Y
Práticas de Avaliação Geram <i>Input</i> para a tomada de decisão e correções de curso?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, cumpridos os objetivos específicos *a*, *b* e *c* da pesquisa, ainda antes de seguirmos para o atendimento ao objetivo específico “d”, revela-se oportuno discutir o ciclo de internacionalização destas universidades, a fim de ilustrar seus processos à luz do referencial teórico aduzido. A próxima seção, portanto, cumpre esse papel.

4.4 CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES X E Y

Conforme já discutido na *Seção Gestão do Processo de Internacionalização*, Knight (1994) propõe que a internacionalização seja vista como uma série de etapas flexíveis e interconectadas, concebendo o processo como um ciclo. O ciclo proposto pressupõe seis fases que uma IES passaria de acordo com seu próprio ritmo e

interesse. Todas as fases estão descritas na Seção informada, podendo servir de referência e consulta.

De qualquer modo, cabe lembrar que, de acordo com a autora, a primeira fase sugere a conscientização sobre a importância e impacto do tema na instituição para alunos, corpo docente e *staff*, através de discussões dentro da IES; a segunda etapa trata do engajamento, principalmente por parte da alta direção; o planejamento, terceira etapa, prevê a clarificação da proposta e de seus objetivos, traduzidos no plano de internacionalização. A operacionalização implica na implementação dos diferentes aspectos da estratégia e na criação de uma cultura de apoio ao processo e é apontada como a quarta fase do ciclo. Neste momento são realizadas as ações e desenvolvidos os projetos internacionais, bem como se sugere estabelecer o escritório internacional. A fase de revisão pressupõe a avaliação, monitoramento do valor e do sucesso das atividades realizadas, e revisão orçamentária. A sexta fase, intitulada reafirmação, sugere a valorização e reconhecimento das partes envolvidas e engajadas na proposta de internacionalização, através de incentivos e gratificações.

Destaca-se que, embora o ciclo faça uma proposição sequencial, as fases podem ser intercambiáveis, dada a internacionalização ser um processo cíclico e não linear (KNIGHT, 1994).

Ao realizar o estudo, foi possível depreender o ciclo de internacionalização supostamente percorrido pelas IES X e Y, uma vez que os dados coletados possibilitam fazer uma análise da internacionalização de forma como está atualmente presente nas instituições.

A primeira etapa seria a operacionalização, dado ser possível inferir que atividades internacionais diversas eram realizadas pelas universidades desde suas concepções, conforme verificado na análise documental e expresso nos seguintes fragmentos:

*“EAI-Y: (...) A (IES Y), nós estamos diretamente ligados ao Vaticano. A essência da (IES Y) é internacional, nós fazemos parte do Instituto Marista. O Instituto Marista é internacional. Nós já nascemos em rede.
TGI-X: (...) é uma universidade jesuíta. Então ela é uma universidade que tem 500 anos de relações internacionais. (...) São centenas de universidades jesuítas pelo mundo e a (IES X) só por ser jesuíta já está dentro dessa rede de universidades jesuítas. Então ela é uma universidade internacional desde a sua origem.”*

Também através dos excertos expostos na Seção *Gestão do Processo de Internacionalização*, em que consta a realização de atividades internacionais individuais e isoladas de professores, pesquisadores e funcionários é aceitável pressupor que a operacionalização iniciou-se ainda antes de demais etapas.

Depois de decorrido algum tempo de atividades internacionais, e muito possivelmente em função do fenômeno globalização e da abertura do Brasil para o mercado mundial, datado na década de 80, a mobilidade de estudantes aumentou de forma significativa, impelindo as IES a encontrarem formas de articular suas atividades de forma mais sistemática e também de beneficiar a si, à comunidade acadêmica e à sociedade através da internacionalização. Desse modo, dá-se a segunda etapa, de conscientização.

O engajamento, mesmo que não de forma equânime, mas de forma consistente na alta administração, provavelmente ocorre pelas mesmas razões expostas anteriormente, mas com incrementos: a competitividade do setor e a subsistência, uma vez que, atualmente, no ambiente altamente competitivo em que a educação superior privada encontra-se inserida, tomar seu espaço no setor de atuação torna-se uma questão de sobrevivência, sendo possível observar que a internacionalização deixou de ter uma abordagem reativa e passou a ser um tema estratégico proativo (WIT, 2010).

Apesar de não contarem com um Plano de Internacionalização propriamente dito, conforme já relatado na Seção *Estratégia de Internacionalização nas IES X e Y*, as IES já possuem definidos seus objetivos, propósitos, prioridades e até mesmo estratégias. No entanto, cabe destacar que, de acordo com o ciclo proposto, essa fase estaria incompleta com a ausência deste documento.

Torna-se coerente afirmar, a partir de toda a análise de dados realizada até então, que as IES X e Y fazem avaliações sistemáticas do processo de internacionalização e de atividades e projetos internacionais realizados pelas mesmas, cumprindo a etapa de análise/revisão.

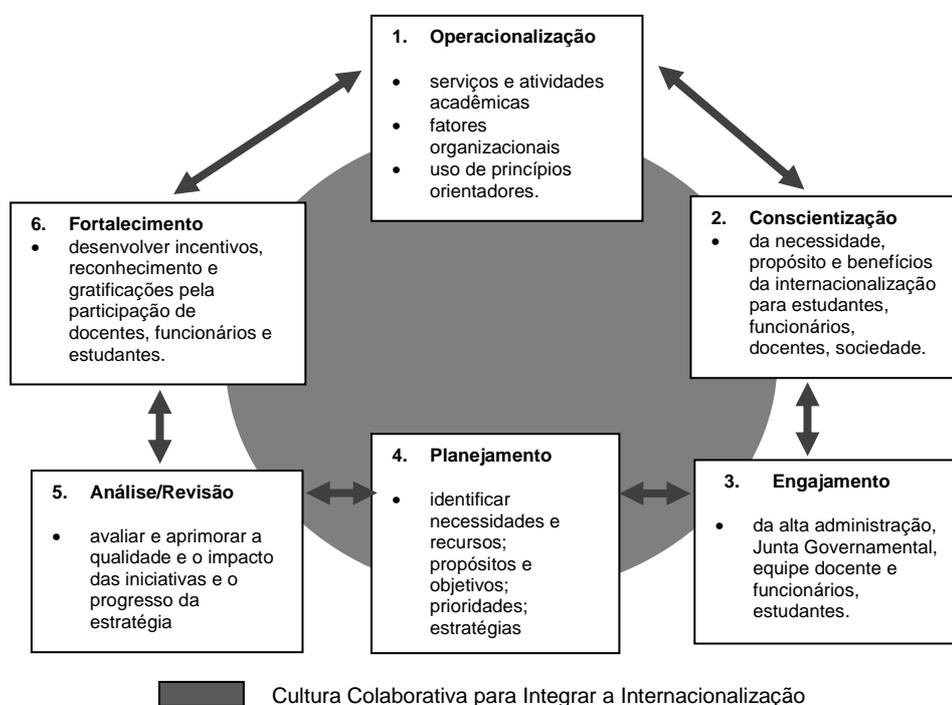
Kaplan e Norton (2008) reforçam o parecer de Knight (1994) a respeito da necessidade de se ter um fortalecimento da estratégia ao assegurar que muitas empresas, vinculam incentivos e bonificações para intensificar a aderência da força de trabalho às estratégias e alcance de resultados que a empresa busca. É possível depreender que há ações e iniciativas estratégicas nesse sentido sendo realizadas

nas universidades, conforme verificado na Seção *Avanços do Processo de Internacionalização*.

Existem diversas formas de viabilizar os incentivos e, conforme relatado por alguns entrevistados, essas iniciativas são ainda incipientes. No entanto, a partir das avaliações realizadas de forma sistemática é presumível que novas estratégias serão formuladas e implementadas pelas universidades no futuro, como mais uma evidência da evolução dos seus processos de internacionalização.

Por conseguinte, a partir da análise dos dados obtidos, é possível pressupor o ciclo de internacionalização das IES estudadas, conforme mostra a figura 9:

Figura 9 - Ciclo de Internacionalização das IES X e Y.



Fonte: Elaborado pela autora

É relevante esclarecer que Knight (1994) afirma que o processo de internacionalização é cíclico, ou seja, não se pressupõe que o ciclo proposto pela autora se encerre na fase 6. Ao contrário, o ciclo se retroalimenta de modo que os incentivos levam a uma nova tomada de consciência e de compromissos reafirmados. As obrigações contrapartidas de um setor mais amplo da comunidade universitária implicam, por sua vez, processos de planejamento mais elaborados, que estimulam mudanças na política e nos programas internacionais, assim como no desenvolvimento e na execução de novas atividades e serviços. Finalmente, um

sistema contínuo de avaliação e sequência tende à melhoria da qualidade das ações internacionais, em particular, e de todo o processo educativo em geral, o qual requer a necessidade de incentivos. E é dessa forma que também podemos interpretar o ciclo de internacionalização das IES X e Y aqui proposto: com fases intercambiáveis que podem ser priorizadas em determinados momentos a partir das especificidades e necessidades pontuais de cada IES.

4.5 SUGESTÕES DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Há muitos benefícios para a Universidade ao desenvolver estratégias de avaliação e ferramentas que servem à sua missão e valores. Desenvolver tais ferramentas serve para clarificar e ampliar as oportunidades da instituição e encorajar comportamentos que promovam engajamento, a extensão do esforço de internacionalização e os resultados da internacionalização (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 21).

É à luz dessa consideração dos autores que esta Seção foi construída: sugerir práticas e ferramentas de avaliação do processo de internacionalização para IES que poderão incitar melhorias e amplificar os resultados deste processo nas IES.

Hudzik (2011), ao referir-se ao processo de elaboração de um Plano de Internacionalização, declara que a internacionalização não é um fim, mas um meio para o alcance dos fins definidos e desejados pela instituição e que os fins podem variar de instituição para instituição fazendo com que a abordagem particular escolhida dependa dos fins a serem alcançados (HUDZIK, 2011). Ao reforçar as considerações pontuadas pelo autor, Knight (1994) destaca que “[o] planejamento para a internacionalização será único para cada instituição” (KNIGHT, 1994, p. 13). Desse modo, é aceitável concluir que, da mesma forma que não há um modelo único de plano de internacionalização que deve ser seguido, também não há um modelo de avaliação único que deva ser praticado. Portanto, é recomendável que as ferramentas utilizadas para a avaliação da internacionalização sejam preferidas pela IES a partir dos objetivos pretendidos pelas mesmas, uma vez que o estabelecimento de objetivos é uma forma de definir o sucesso. Ou seja, se os objetivos são alcançados, obtém-se sucesso, sendo que a questão chave é definir o que o sucesso significa para a instituição em termos de internacionalização

(HUDZIK; STOHL, 2009), para que se tenha claro o que deve ser avaliado e como deve ser avaliado.

A partir das reflexões acima, é necessário esclarecer que o cumprimento deste objetivo tem o propósito de informar as ferramentas e práticas de avaliação da internacionalização mais extensamente divulgadas na literatura sobre o tema. E esse cumprimento torna-se de alta relevância a partir da inferência obtida no decorrer da análise dos dados desta pesquisa, em que os entrevistados mostraram estarem, atualmente, com esse tema latente em seu dia a dia, conforme trechos das entrevistas que seguem:

“EDP-Y: Talvez muito dessa avaliação acaba sendo às vezes, uma avaliação não formal. Eu não tenho um formulário, eu não tenho um relatório institucional que eu acabo cobrando ou pedindo desses pesquisadores. (...) Então esse ano até é uma das nossas metas.

EDG-Y: Então basicamente isso é feito assim. Não existe um critério mais formalizado definido a priori. (...) Então, de novo: é uma percepção de gestão que se tem. Não existe um procedimento mais generalizado (...). Então o indicador e a meta são ferramentas. São parâmetros que nos auxiliam na tomada de decisão. Mas eles não guiam a tomada de decisão. Eles auxiliam a tomada. Então essas decisões são muito vinculadas à percepção do gestor.”

A avaliação da internacionalização poderá trazer um diagnóstico do processo de internacionalização das IES, subsidiando a tomada de decisão de que rumos tomar e onde efetivamente devem ser alocados mais esforços.

Os instrumentos e práticas de avaliação propostos também servirão como apoio para as IES, uma vez que:

- 1) “os resultados servem, evidentemente, para fundamentar decisões, justificar solicitações de apoio ou compartilhar com colegas em benefícios de encontrar soluções de conflitos e problemas (...)” (GACEL-ÁVILA, 2003, p. 267);
- 2) colaborarão na definição de metas e indicadores, pois é aceitável pressupor que também esse é uma discussão potencial a ser realizada internamente nas universidades, a partir dos relatos abaixo:

“EDI-X: os indicadores estão alinhados com métricas que têm sido utilizadas em rankings internacionais. A gente tem buscado um alinhamento desses indicadores. Mas é um processo que ainda está em construção. (...) A partir de agora que a gente começa a desenvolver de forma mais efetiva esse alinhamento. (...) para que eles de fato melhorem.

EDE-X: (sobre metas de internacionalização em sua área de atuação) Nós não temos um quantitativo estabelecido. Existe a diretriz geral.
EPE-Y: (sobre metas de internacionalização em sua área de atuação) Não, não temos ainda. Não temos ainda pelo seguinte: nós estamos rediscutindo a extensão universitária dentro da IES Y.”

Hénard, Diamond e Roseveare (2012) indicam que uma boa prática avaliativa envolve elementos essenciais como definir objetivos e metas, coletar e organizar evidências e utilizar as evidências coletadas e que esses elementos essenciais devem fazer parte de uma avaliação global em que o próprio processo avaliativo pode ser avaliado por sua eficácia no processo.

De acordo com Beerkens et al (2010), muitas IES (inclusive as IES X e Y) são caracterizadas por ter alto nível de autonomia de suas faculdades ou escolas, podendo resultar em níveis variados de internacionalização para programas e escolas ou faculdades, indicando que as avaliações podem ser mais abrangentes ou mais específicas, medindo respectivamente as instituições como um todo (e seus campus) ou partes delas, focando em níveis central ou individual.

Um elemento importante a ser considerado na elaboração e utilização de instrumentos de avaliação é a forma de coleta dos dados. As formas mais comuns são pesquisas quantitativas (*surveys*) e coleta de informações institucionais para auto avaliação. Outras formas seriam através de grupos externos, por exemplo, inspeções/análises de outras universidades e auditorias externas. Também podem ser usadas bases de dados públicos, como informações de governo sobre instituições de educação superior (INEP, no caso do Brasil) ou ainda informações de escritórios estatísticos nacionais ou internacionais (*rankings* reconhecidos).

As ferramentas de avaliação sugeridas pela literatura (EGRON-POLAK, 2012; HÉNARD, DIAMOND, ROSEVEARE, 2012; DEARDORFF, PYSARCHIK, YUN, 2009; HUDZIK, STOHL, 2009; WIT 2009) são auto avaliação, *benchmarking*, avaliação externa e *ranking*.

A auto avaliação prevê o levantamento de dados pela própria instituição para posterior realização de reuniões e discussões acerca dos dados e resultados levantados. O próprio escritório internacional pode liderar o processo avaliativo, mas certamente precisará contar com o apoio das demais áreas e setores da IES.

Benchmarking também é uma forma de medir a melhoria/progresso da qualidade interna do processo de internacionalização, através de estudos comparativos. Alguns modelos de *benchmarking* para internacionalização têm sido

desenvolvidos por alguns órgãos e entidades internacionais, como o NIBS (*Network of International Business Schools*) e o *European Benchmarking Programme*. A proposta então é comparar-se com outras IES a fim de verificar o *status* do processo de internacionalização da instituição e também conhecer práticas que podem ser adotadas e adequadas para a realidade da IES que está conduzindo o processo. Há uma tendência para que o *benchmarking* seja utilizado para determinar o ingresso ou não de novos membros em determinados institutos/associações (BEERKENS et al, 2010). Algumas organizações de credenciamento já se utilizam desse método para conceder títulos especiais àqueles programas que se mostrem mais bem sucedidos do que outros programas similares.

Beerrens et al (2010) destacam que as pesquisas quantitativas e auto avaliação são também os métodos menos objetivos. Em contrapartida, eles possivelmente entregarão as informações mais relevantes do ponto de vista das instituições e dos programas.

Entretanto, em caso de se ter objetivos de melhoria na qualidade da internacionalização, a utilização de fontes externas pode fornecer informações mais valiosas, dado não serem consideradas apenas as informações obtidas através da própria instituição, fazendo uso de outras fontes de consulta. Mas também é importante salientar que as próprias instituições são atores principais na coleta suficiente de informações para alcançar seus objetivos de avaliação da internacionalização (BEERKENS, et al, 2010, p. 25).

As avaliações externas preveem a vinda de auditores ou grupos de especialistas para realizar visitas *in loco* e triangulação de dados e informações. As informações consideradas normalmente não são baseadas apenas das informações fornecidas pela IES visitada, dado outras fontes de consulta ser buscadas/consultadas. A avaliação externa geralmente ocorre após o envio de informações por parte da IES, por vezes, formulários de auto avaliação.

Os *rankings* nacionais e internacionais têm regras e métricas específicas. Caso seja do interesse da instituição fazer uso dessa ferramenta, é importante definir qual/quais *ranking* (s) se pretende considerar para então realizar um levantamento de dados e informações acerca dos requisitos e itens mensurados pelo(s) mesmo(s).

Todas e cada uma das ferramentas apresentadas podem ser utilizadas por IES de forma individual ou síncrona, dependendo dos objetivos a serem preteridos

para aquele momento de avaliação. É importante destacar que as três primeiras podem ser pautadas por instrumentos confiáveis, elaborados por instituições e estudiosos reconhecidos na área de internacionalização. Alguns esforços no sentido de mensurar a qualidade e avaliar a internacionalização do ensino superior já foram expostos na Seção *Avaliação da Internacionalização*, bem como alguns dos instrumentos divulgados na literatura sobre avaliação da internacionalização, tais como IQRP (*International Quality Review Process*), *CHE Indicator Project*, *Nuffic tool Mapping Internationalisation (MINT)*, *DAAD Development and Collection of Profile Data* e o *IMPI Project*. Os instrumentos citados estão disponíveis para uso de IES, bem como cada IES pode utilizá-los não apenas integralmente, mas buscando referências para elaborar instrumentos próprios, que atendam suas necessidades específicas. Os instrumentos sugerem indicadores que também podem ser aproveitados pelas IES para esse fim.

O uso das ferramentas não constitui o processo de avaliação da internacionalização em sua totalidade. Deardorff, Pysarchik e Yun (2009) sugerem um ciclo de avaliação, descritos na Seção *Avaliação da Internacionalização*, que consiste em sete passos: definição de *outcomes*, identificação dos métodos de avaliação, coleta de informações, análise dos dados, utilização dos dados, comunicação dos dados, avaliação do processo avaliativo. Portanto, uma prática avaliativa eficaz e com qualidade, que realmente trará importantes *insights* para as IES, vai muito além da aplicação dos instrumentos apresentados – ela precisa seguir o ciclo virtuoso proposto pelos autores. Afinal, a avaliação da internacionalização não é um processo estático, mas cíclico, dinâmico e contínuo (HÉNARD, DIAMOND E ROSEVEARE, 2012).

De qualquer modo, o importante é que se pense na avaliação da internacionalização como parte integrante da agenda das IES, sendo desenvolvida de forma periódica e sistemática, pois segundo Hudzik e Stohl (2009, p.9), “[u]m comprometimento com a internacionalização deve estar acompanhado por um comprometimento com a avaliação dos resultados da internacionalização”, e, a partir do presente estudo, é possível evidenciar o comprometimento das IES X e Y com a internacionalização.

4.6 SUGESTÕES PARA AVANÇOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS IES X E Y

A partir do atendimento aos objetivos desta pesquisa, fica claro que as IES X e Y não apenas possuem a internacionalização como estratégia central para o alcance de seus propósitos, como também estão buscando ampliá-la e desenvolvê-la cada vez mais. Nesse sentido, entende-se como válida a busca por ideias, propostas e recomendações que possam auxiliar as mesmas neste intento. Ao longo das entrevistas realizadas, os informantes, que atuam diretamente com o processo de internacionalização nas universidades pesquisadas, trouxeram sugestões que consideram importantes para o avanço da internacionalização nestas instituições. Considera-se apropriado expô-las primeiro porque os informantes estão diretamente ligados ao processo tanto em nível estratégico como na execução da estratégia em suas unidades de atuação, e em segundo porque muitas das contribuições colocadas compatibilizam com a literatura acerca do tema. Portanto, o quadro 26 busca agrupar as sugestões dadas pelos entrevistados, descrevendo a ideia central das mesmas, relacionadas com sua forma de operacionalização.

Quadro 26 - Sugestões para Avanços dos Processos de Internacionalização das IES X e Y.

SUGESTÃO/IDEIA CENTRAL	OPERACIONALIZAÇÃO/COMO FAZER	ENTREVISTADO
Ampliar/Qualificar Capacidade de Internacionalização do Campus	Capacitação da Equipe Docente	EDE-X; TGI-X; EDG-X
	Oferta de disciplinas em língua estrangeira	EDP-Y; EDE-X; EDG-Y; TGI-X; EDP-X
	Apoio ao pesquisador em projetos internacionais	EDP-Y
	Uso de tecnologias em sala de aula	TCM-Y
	Capacitação equipe administrativa	TGI-X
Ampliar e Qualificar Cooperação Internacional	Definir parceiros estratégicos e estreitar relações em todos os níveis.	EDG-X; EDE-X; EAI-Y
Ter Plano de Internacionalização da IES	Elaborar Plano de Internacionalização	EDG-Y, EAI-Y, EDG-X, EDI-X, TGI-X

(conclusão)

SUGESTÃO/IDEIA CENTRAL	OPERACIONALIZAÇÃO/COMO FAZER	ENTREVISTADO
Ampliar e melhorar conscientização da força de trabalho sobre a importância benefícios da internacionalização	Divulgação em todos os níveis, com metas e posicionamento claro da IES	EDP-Y, EDP-X, EDG-X, EDE-X, TGI-X
Ampliar e qualificar parcerias com América Latina e África	Identificar potenciais parceiros	EDP-Y, EDE-X
Qualificar gestores de IES	Promover cursos, seminários, grupos de estudos e afins.	EDP-Y, EAI-Y
Ter indicadores e metas específicos de internacionalização	Fazer estudo para identificar indicadores adequados para as necessidades da IES	EAI-Y, TGI-X, EDI-X, EDG-Y
Manter foco em pesquisa internacional	Seguir com a estratégia de ter a pesquisa internacional como principal estratégia de internacionalização	EDP-X, EDE-Y

Fonte: Elaborado pela autora

Oportunamente, todas as sugestões colocadas pelos entrevistados são pertinentes e podem ser consideradas pelas IES. No entanto, dado algumas sugestões corroborarem com proposições de análises realizadas pela pesquisadora e com abordagens da literatura, estas serão desenvolvidas separadamente por merecerem destaque.

4.6.1 Plano de Internacionalização

Os entrevistados EDG-Y e EAI-Y da IES Y sugerem a necessidade de que seja elaborado o plano de internacionalização da universidade, como aconselhável para o avanço da internacionalização da mesma, conforme pode ser depreendido a partir dos fragmentos já assinalados na Seção *Gestão do Processo de Internacionalização* e também dos excertos a seguir.

“EDG-Y: E talvez isso venha a gerar no futuro – eu particularmente espero assim – um plano específico de internacionalização para a

universidade. (...) Ela tem o planejamento estratégico dela, onde obviamente, a internacionalização é uma das pautas que está presente nesse plano estratégico (...). Nós não temos um plano específico de internacionalização. E existem discussões dentro da universidade a respeito da importância e da oportunidade neste momento, de se desenvolver um plano específico de internacionalização.

EAI-Y: Aí sim é para realmente a gente ter o plano de ação de internacionalização. Então esse daí nós consideramos – não é o marco zero, porque já tínhamos várias coisas – que elas estavam mais dispersas. Então a partir desse momento nós estamos reiniciando uma reflexão interna, vamos aproveitar esse material. E a intenção é desenvolver nos próximos 18 meses, aí sim, um plano de ação mais estruturado.”

Stallivieri (2004) atesta como fundamental a internacionalização ser concebida como uma política, sendo pensada de forma a orientar e a gerar um conjunto de ações e de mecanismos articulados conforme os objetivos institucionais.

A autora ainda ratifica a necessidade de se ter um plano de internacionalização ao relatar o caso da UCS, IES na qual desenvolveu atividades como responsável pelo escritório internacional e por todas as ações, projetos e estratégias de internacionalização daquela universidade, ao declarar que:

a inexistência de um plano de internacionalização com metas, objetivos e com uma expectativa de resultados previamente definidos fez com que a UCS contasse com apenas algumas iniciativas assistemáticas e isoladas de alguns professores e pesquisadores” (STALLIVIERI, 2004, p. 69).

Assim sendo, é plausível sugerir que as IES X e Y empreendam esforços na elaboração de planos de internacionalização não apenas para que tenham uma política clara de internacionalização, com diretrizes e indicações de caminhos a serem percorridos, mas também para que a disseminação desse plano possibilite um engajamento uniforme da comunidade acadêmica e contenha, na medida do possível, ações isoladas e individuais, que podem, por vezes, ir de encontro às estratégias da organização e acabam por causar dificuldades na mensuração de resultados quantitativos, como já relatado anteriormente. Pode-se alcançar que Sebastián (2004, p.121) valida a sugestão ao colocar que “a existência de um plano de internacionalização condiciona a existência de uma estrutura de gestão dimensionada pelos objetivos e conteúdos do plano e que se encarregue de sua implementação, gestão e seguimento”.

Importa acentuar que cada IES tem suas particularidades e necessidades, inclusive dentro da própria IES pode haver diferenças nesse sentido e, portanto, é necessário considerá-las. Esse ponto foi destacado por alguns entrevistados, conforme pode ser observado a seguir:

“EDG-Y: (...) a internacionalização não é um tema, por assim dizer, com um grau de maturidade homogêneo em todas as unidades universitárias da (IES Y), a gente tem um grau de desdobramento diferenciado de unidade para unidade. (...) Precisamos criar um plano específico de internacionalização. Reconhecendo as diferenças que existem nas áreas da universidade. E obviamente neste plano fazendo escolhas estratégicas de acordo com essas diferenças das áreas. (...) Também nós estamos entendendo que o mais importante é ter uma política de priorização de algumas áreas, esforços em algumas áreas, do que simplesmente tentar implantar uniformemente ou desdobrar de maneira uniforme os nossos projetos nas unidades acadêmicas.

EDG-X: E a estratégia da internacionalização tem que apontar para essa universidade global de pesquisa. Mas ela tem que saber que tem esse cara que trabalha o dia inteiro, que quer ter a melhor aula possível e ter o diploma dele no fim do curso e que não tá nem aí para essa questão internacional. Então esse é o nosso dia a dia do ponto de vista de gestão.”

E esse aspecto é corroborado por Wit (2011, p. 242), ao garantir que “(...) “uma estratégia de internacionalização pode ser substancialmente diferente para um programa de treinamento de professores, para uma escola odontológica ou para uma escola de negócios. E as estratégias de internacionalização podem ser diferentes por nível: doutorado, mestrado e bacharelado”. Também Sebastián (2004, p.122) fortalece essa perspectiva ao sinalizar que :

[...]a internacionalização como processo e a cooperação internacional como atividade são transversais ao conjunto de funções universitárias. (...) Como consequência, a organização e a gestão da dimensão internacional devem refletir essa particularidade, favorecendo a interlocução e interação com a docência, investigação, extensão e vinculação universitárias.

Portanto, é legítimo perceber que o plano de internacionalização deve considerar essas nuances.

4.6.2 Qualificação de Gestores

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi a respeito da necessidade de qualificar pessoas chave da força de trabalho das IES para sua atuação como gestores. Convergindo com o ponto de vista dos entrevistados, Gacel-Ávila (2003, p.338) fomenta o tema ao declarar que “[r]esulta imperativa a formação e profissionalização de quadros administrativos treinados na gestão da internacionalização e da cooperação internacional, que tenham ainda a capacidade de aportar e intervir no processo acadêmico” e Sebastián (2004, p.123) ainda ratifica, afirmando que:

[o]s processos de internacionalização e as atividades de cooperação internacional das universidades demandam uma gestão cada vez mais especializada, em função da diversidade de interlocutores e contrapartes implicados e da diferenciação das estratégias e modalidades de cooperação. Pode-se considerar que boa parte do êxito, em termos de qualidade, eficácia e eficiência destes processos e atividades, se deve a uma confluência de dois elementos: a existência de estratégias explícitas e a existência de capacidades de gestão especializada e profissionalizadas.

Os excertos abaixo destacados consideram o assunto:

“EDP-Y: Mas uma preocupação grande que a gente tem também é a questão da qualificação do gestor. Por que o que acontece? A gente está trabalhando em universidades muito... A grande maioria dos gestores são professores. Como é que eu como gestor vou avaliar se aquela internacionalização está impactando ou não, está qualificando ou não, o meu ensino, a minha pesquisa. E isso a gente não tem no Brasil. A gente não tem no Brasil, ninguém que se forme, nenhum gestor é formado para ter esse tipo de visão. Então para tu ver: a gente tem uma caminhada muito anterior que é OK, precisamos internacionalizar. A gestão da internacionalização é difícil. E esse gestor que faz a internacionalização, muitas vezes ele não está capacitado para fazer aquela internacionalização e mensurar se aquela internacionalização está qualificando ou não a atuação dele. Então tu vê que o nosso caminho é longo. Ele é longo, porque vai desde a qualificação dos gestores. De o gestor entender o impacto daquilo na sua atuação. E se a gente for ver boa parte dos gestores que estão atuando nas universidades são professores. Que fizeram seu mestrado, seu doutorado nas áreas mais diversas. Talvez tenham uma visão de internacionalização da sua área. Mas talvez não tenham a visão do macro.

EAI-Y: Nós já estamos fazendo isso que é profissionalizando. A tentativa de profissionalização do processo de gestão. Que eu acho que isso já existe em muitas universidades do exterior, tanto na área de ensino quanto de pesquisa, de extensão, da própria Assessoria Internacional, do

International Office. E também um processo de capacitação interna. Então esse nosso seminário do ano passado teve justamente esse foco: começar essa discussão de uma maior profissionalização da gestão da internacionalização da universidade. (...) Então eu acho que nós estamos num primeiro momento, fazendo essa discussão interna: quais são as prioridades para a gente avançar nesse processo de profissionalização da gestão de atividades internacionais?”

Desse modo, é aceitável pressupor que seria oportuno desenvolver ações no sentido de qualificar de forma contínua e sistemática os gestores de internacionalização de IES, dada a complexidade e importância do tema da gestão dos processos de internacionalização, pela sua incipiência no Brasil e pela formação acadêmica (por vezes dissociada do tema) e experiência anterior daqueles que estão a frente dessa atividade.

4.6.3 Indicadores e metas específicos de internacionalização

É razoável sugerir que a questão da escolha de indicadores de internacionalização não é tarefa fácil e que a discussão acerca do tema torna-se relevante. Beerkens, et al (2010) colocam que a área de internacionalização, até o momento, tem se mostrado muito pouco mensurável por não utilizar indicadores válidos e comparáveis. Os autores preconizam as IES contentem-se com algarismos chave facilmente alcançáveis ou já disponíveis pelo processo em si, como o número de bolsas ou número de acordos de parcerias, sem tratar da significância de indicadores chave como um indicador de internacionalidade das IES ou questões relacionadas à validade, objetividade e confiabilidade dos indicadores (itens considerados essenciais no CHE *Indicator Project*, descrito na Seção *Sugestões de Práticas de Avaliação do Processo de Internacionalização*). Também é possível perceber essa preocupação como iminente para os entrevistados, tanto em excerto de entrevistas colocados na Seção *Gestão do Processo de Internacionalização*, em que o tema foi discutido, como nas passagens abaixo destacadas:

“EAI-Y: (...) Nós temos algumas unidades, alguns cursos que não tem pesquisa. Então se você considerar hoje o (...) que aí vem o problema dos indicadores de internacionalização.

TGI-X: Eu preciso primeiro definir os indicadores, no mínimo grandes dimensões analíticas, como mobilidade acadêmica, publicação. Eu tenho

que ter no mínimo, essas grandes dimensões analíticas e estabelecer os indicadores de cada uma delas.”

Pode-se depreender, a partir da análise dos excertos, que as IES X e Y estão refletindo sobre o tema e que possivelmente podem estar encontrando dificuldades nesse sentido.

Conforme já mencionado, Brandenburg e Federkeil (2007) atestam que, ao selecionar indicadores, devem ser consideradas as metas da instituição e se os indicadores podem razoavelmente ser mensurados em séries históricas, pois aqueles indicadores que trazem a informação dentro de uma série histórica e, portanto, documentam um desenvolvimento, podem ser usados para medir internacionalização e internacionalidade, conceitos abordados na *Seção Gestão do Processo de Internacionalização*.

Sebastián (2004) valida a necessidade de ter indicadores específicos de internacionalização, uma vez que, segundo o autor, “ao adotar indicadores a estrutura de gestão fica obrigada a realizar um trabalho de compilação e processamento da informação, assim como de estabelecer um método padronizado para a coleta da informação no futuro e estabelecimento de uma base de dados sobre as atividades (...)” (SEBASTIAN, 2004, p. 138). Por conseguinte, o uso de indicadores específicos de internacionalização e/ou internacionalidade poderia sanar a dificuldade apontada pelas IES X e Y no levantamento de dados e informações de ações/projetos internacionais (vide *Seção Gestão do Processo de Internacionalização*).

Conforme já tratado, devido às especificidades e necessidades de cada IES, seria recomendável que os indicadores de internacionalização e internacionalidade fossem definidos individualmente e de acordo com as particularidades de cada universidade. A fim de prover *insights* e também contribuir para a gestão do processo de internacionalização das IES, as ferramentas de avaliação da internacionalização apresentadas na *Seção Sugestões de Práticas de Avaliação do Processo de Internacionalização*, bem como os outros instrumentos constantes na literatura e disponíveis no Anexo A, trazem listas e sugestões de indicadores que podem ser adotados e até mesmo adaptados para as IES, se interessarem.

Além das contribuições indicadas acima, também é possível depreender outras duas, sendo uma relacionada diretamente ao tema desta pesquisa, avaliação,

e a segunda, relacionada aos custos de internacionalização. Pela relevância inerente às mesmas, ambas também serão detalhadas separadamente.

4.6.4 Autoavaliação

A partir da análise dos dados, conforme já exposto na Seção *Práticas de Avaliação do Processo de Internacionalização Adotadas pelas IES X e Y*, há práticas de avaliação da internacionalização nas IES estudadas. São avaliados ações e projetos internacionais, bem como contribuições dessas ações e do processo de internacionalização como um todo para o alcance dos objetivos estratégicos globais das organizações. No entanto, é aceitável pressupor que em ambas IES um processo de avaliação específico de internacionalização não é adotado.

Para Gacel-Ávila (2003, p.267):

Nada mais adequado para calibrar os desafios da internacionalização do que pô-la embaixo da lupa da investigação. Além de procurar conhecimentos específicos e informação, a avaliação oferece bases sólidas para a reflexão e tomada de decisões (...). Os resultados servem, evidentemente, para fundamentar decisões, justificar solicitações de apoio ou compartilhar com colegas em benefícios de encontrar soluções de conflitos e problemas (...).

A autora inclusive recomenda “*que o processo de internacionalização se inicie depois de uma avaliação institucional*” (GACEL-ÁVILA 2003, p.267). Coerentemente, sabe-se que isso não seria possível, uma vez que o processo de internacionalização das IES X e Y já está em andamento e inclusive apresenta avanços. No entanto, é justificável recomendar que seja realizada uma autoavaliação da internacionalização nas IES pesquisadas, para seja possível não apenas medir o grau de internacionalidade das mesmas, bem como detectar possíveis lacunas e oportunidades de melhoria em seus processos de internacionalização. A autoavaliação pode valer-se de um dos instrumentos apresentados na Seção *Sugestões de Práticas de Avaliação do Processo de Internacionalização*, ou ainda adotar critérios específicos da própria IES.

Sebastián (2004, p.88) respalda a sugestão acima ao garantir que:

O resultado do diagnóstico é um documento de autoavaliação no qual se deixa claro as condições de partida da universidade e do seu entorno. As conclusões do diagnóstico são um dos principais insumos para identificar e

priorizar os objetivos para a internacionalização. Estes objetivos deverão contemplar a superação dos principais gargalos detectados e a melhoria das condições de contexto que são necessárias para melhorar o grau de internacionalização.

4.6.5 Custos de internacionalização

Uma das questões que foi destacada por alguns entrevistados e que mesmo não estando diretamente relacionada ao objetivo do estudo, será aqui considerada por sua importância e relevância para o tema de gestão do processo de internacionalização de IES, refere-se ao custo da internacionalização.

Os extratos de entrevistas abaixo elucidam essa questão:

“TGI-X: Os esforços obviamente de destinar recursos para a área. A internacionalização é muito cara. E também alguns esforços para atrair cada vez mais estrangeiros para a universidade. (...) Aí tu tem toda a questão financeira. É um processo caro. Há sempre um questionamento: isso é muito caro. Porque tu tá sempre pagando em dólar, tá sempre pagando taxas de remessa ao exterior.

EDE-X: Não é fácil, é bem difícil. Não é barato. (...) Mas a prática é difícil de ser colocada em curso por essas barreiras que eu já te falei inicialmente: a barreira da língua, a barreira do custo. O custo não é baixo. (...) O processo de internacionalização é uma aposta que nós temos que fazer e vamos considerar o gasto nisso como investimento. (...) existem coisas muito mais caras de serem feitas. A gente trazer professores de fora e enviar alunos para fora é caro e nós não temos recursos para simplesmente achar que dá para fazer e colocar isso como gasto/investimento

EDG-X: Toda a decisão internacional nunca é tomada com foco na questão do resultado financeiro, ela sempre é tomada com relação à excelência e visibilidade. Porque financeiramente nenhuma ação externa tem valor de fato... Por exemplo, agora, a Summer School: vieram os texanos. Eles pagaram para estudar aqui, mas um valor muito menor do que o que a gente gastou para que eles estivessem aqui. Então essas ações internacionais são muito mais para a gente mexer com a universidade. Botar o pessoal para sentir que: poxa, tem que puxar a instituição para um outro patamar, do que para gerar resultados. Então não é resultado financeiro. (...)”

A partir das considerações acima, é praticável concluir que há preocupações com os custos que envolvem a internacionalização e também que se percebem esses investimentos/custos como altos. No entanto, contrapondo as colocações dos entrevistados, Gacel-Ávila (2003, p.193) assinala que:

[a]s universidades não tem conseguido desenvolver, até agora, estruturas administrativas para a educação internacional com capacidade e autonomia suficientes para administrar a complexidades desta área. Em consequência, os escritórios internacionais entram, muitas vezes, em conflito com outras áreas, provocando problemas de delimitação de funções e competência entre diferentes áreas, o que gera custos burocráticos elevados.

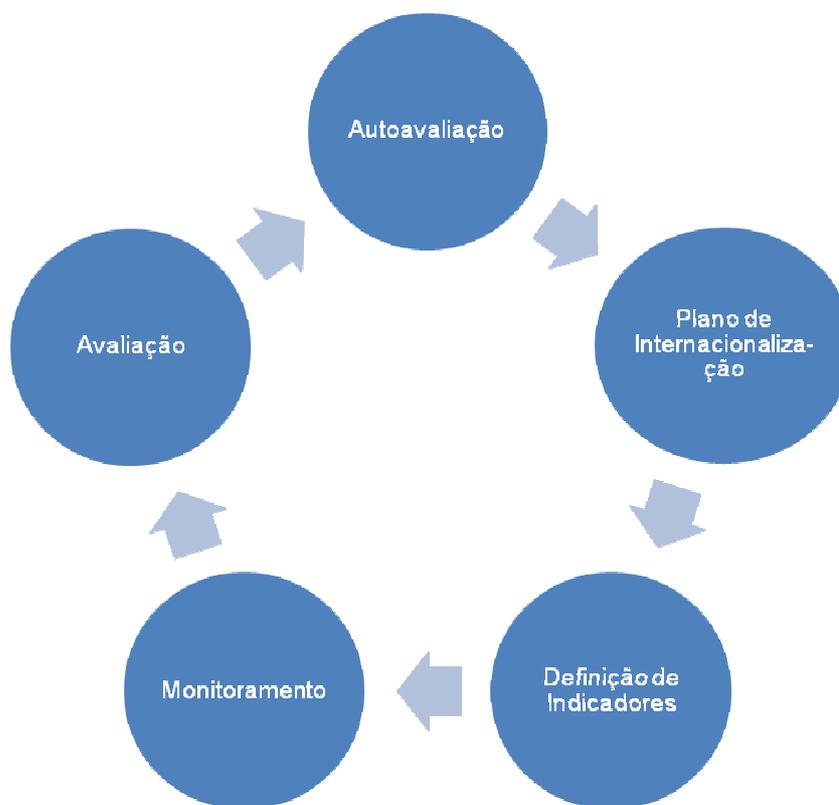
A autora ainda clama pela imperiosa necessidade de um debate sobre custos diretos e indiretos da educação internacional e argumenta que:

[u]ma hipótese verossímil é que esse debate poderia revelar que não é a educação internacional que custa, mas a ineficácia institucional para conduzir tarefas complexas e diversas, assim como a incapacidade de integrar a educação internacional na corrente principal da vida acadêmica.

A partir das considerações da autora e das questões debatidas anteriormente, a respeito da necessidade de qualificar gestores e *staff* administrativo ligados à internacionalização nas IES, é razoável sugerir que também esse debate seja realizado dentro das IES estudadas.

Possivelmente o ciclo autoavaliação, elaboração do plano de internacionalização, criação de indicadores específicos de internacionalização e internacionalidade, monitoramento dos indicadores e aferição e avaliação dos resultados de internacionalização farão com que os avanços dos processos de internacionalização das IES sejam mensurados e percebidos de forma a ter-se o entendimento de que todo o valor investido é válido pelo retorno que se tem à qualidade das ações e serviços realizados pelas IES e pelas contribuições desses resultados para o alcance dos objetivos globais das universidades. Este ciclo sugerido está representado na figura 10, de forma a sintetizar e ilustrar a ideia para o leitor, buscando facilitar sua compreensão.

Figura 10 - Proposição de Ciclo de Evolução do Processo de Internacionalização.



Fonte: Elaborado pela autora

Muitos são os desafios interpostos àquelas IES brasileiras que buscam desenvolver a internacionalização como um processo contínuo, que abrange todos os níveis e serviços da instituição. Barreiras como idioma, localização geográfica, extensão territorial, reconhecimento da comunidade acadêmica acerca da importância e relevância da internacionalização para a qualificação da sociedade, entre outros, mostram que o caminho a ser percorrido é laborioso. No entanto, observa-se que as IES X e Y despertaram-se para essa necessidade e estão buscando, cada vez mais, aprimoramento nesse sentido. Nessas universidades, a internacionalização contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. E poderá contribuir ainda mais através da gestão, monitoramento e avaliação contínuos do processo. Ou pelo menos terão mensurado, em termos exatos, a real contribuição da internacionalização para as mesmas, dado tão relevante para um mercado competitivo, em que a avaliação de investimentos é vital, uma vez que recursos financeiros são necessários para subsistir.

O próximo capítulo traz as considerações finais desta dissertação, elucidando as implicações teóricas e gerenciais do estudo, estas últimas consideradas como principal entrega desta pesquisa, dada sua aplicabilidade empresarial. Também neste próximo capítulo serão consideradas as limitações do presente estudo e proposição para futuras pesquisas, que poderão contribuir para o desenvolvimento da internacionalização no Brasil, seja em termos teóricos ou na aplicação prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O embasamento teórico e os resultados obtidos na coleta de dados possibilitaram a descrição do *status* de internacionalização das IES X e Y, bem como identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas, verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES pesquisadas geram *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização das mesmas e também identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas considerações sobre o estudo através da revisão os objetivos da pesquisa e discussão dos resultados da análise, assim como suas implicações teóricas e gerenciais para o tema abordado. O mesmo finaliza-se com a indicação das limitações desta pesquisa e a proposição para futuros estudos sobre o tema.

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O objetivo geral desta pesquisa era analisar como duas IES privadas brasileiras avaliam seus processos de internacionalização. Para atender este objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, adotando-se o estudo multicaso como método, dado o tema compreender grande complexidade e ter-se a necessidade de atingir profundidade, essa exigida pelos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico consiste em retratar a internacionalização nas IES X e Y. Através do embasamento teórico, foi possível fazer conexões com os dados coletados, seja através das entrevistas realizadas, da observação direta ou ainda da análise documental. Questões relacionadas aos tópicos estratégicos das IES estudadas, como a diretriz corporativa e objetivos de internacionalização, ligação da estratégia de internacionalização com o planejamento estratégico global das IES, o desdobramento e a disseminação dessa estratégia e a tomada de decisão de internacionalização foram descritos e relacionados com a teoria. Da mesma forma, aspectos conexos à gestão do processo de internacionalização, como levantamento de dados e informações de internacionalização, metas, indicadores e seu monitoramento e avanços do processo foram discutidos da mesma forma. Com

o atendimento deste objetivo foi possível depreender que as IES X e Y possuem uma trajetória significativa de internacionalização e que o tema está presente na estratégia das universidades, a fim de atender os objetivos estratégicos das mesmas. O engajamento da alta direção de ambas IES acerca do tema demonstra a importância da internacionalização para essas universidades e seus esforços contínuos para avanços nesse sentido. Importa destacar que o contexto das universidades foi considerado no momento de realização da pesquisa, bem como na análise dos dados, a fim de ter um retrato aprofundado do objeto de estudo. A partir da análise dos dados coletados e estudo aprofundado do construto teórico foi executável elaborar o ciclo de internacionalização das IES X e Y, baseado no Ciclo de Internacionalização proposto por Knight (1994). O ciclo de internacionalização das IES X e Y proposto dedica-se a fornecer uma visão sistêmica concernente ao processo de internacionalização.

Identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas foi o segundo objetivo específico a ser contemplado. Para atendê-lo, algumas perguntas do roteiro de entrevista, relacionadas também com o referencial teórico sobre avaliação do processo de internacionalização, foram aplicadas. Além dos dados coletados nas entrevistas, também a observação direta auxiliou no alcance desse objetivo, em que foi exequível não apenas perceber que há práticas de avaliação de internacionalização nas IES estudadas, bem como descrevê-las relacionando-as com a teoria. Portanto foi possível concluir que ambas IES possuem e monitoram indicadores relacionados ao processo de internacionalização, apesar de não contemplarem as indicações propostas na literatura concernente aos tipos de indicadores que devem ser considerados ao avaliar a internacionalização de uma IES. Também foi possível depreender que as universidades pesquisadas conduzem processos de avaliação da internacionalização sem instrumento específico indicado e disponível na literatura e que suas avaliações são holísticas, quando a internacionalização é avaliada de forma relacionada com os objetivos estratégicos das IES, e também específicas, quando são avaliados atividades e projetos internacionais de forma individual.

A fim de verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES pesquisadas geram *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização, além da correlação com o construto teórico, foi realizada triangulação de dados referentes às práticas de avaliação, tomada de decisão e

avanços do processo de internacionalização. A partir da análise, tornou-se legítimo compreender que as práticas de avaliação adotadas pelas IES X e Y geram *input* e auxiliam na tomada de decisão a respeito da continuidade, descontinuidade e intensificação de ações e projetos internacionais e também servem como subsídio para a decisão de ações imperativas para correções de curso e melhoria das atividades existentes. Também é factível concluir que as práticas de avaliação realizadas pelas IES intentam identificar causas de falhas ocorridas e lacunas existentes.

Ao buscar o atendimento ao quarto objetivo - identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas - realizou-se pesquisa na literatura no sentido de identificar práticas e instrumentos existentes e aplicados em outras IES, bem como embasamento teórico para a elaboração de seus próprios instrumentos e estruturação ou adequação de suas práticas. Como produto desse esforço, foram apresentados instrumentos existentes e reconhecidos pela literatura internacional sobre o tema, além de prover informações fundamentais para que as IES possam identificar oportunidades de melhoria em seus processos e instrumentos, a fim de elaborá-los e aprimorá-los de acordo com suas necessidades e interesse.

Por meio de toda essa construção analítica, pressupõe-se que o estudo atendeu o objetivo da pesquisa bem como respondeu a questão chave do problema da mesma, além de trazer importantes contribuições para o avanço dos processos de internacionalização das IES estudadas, também aplicáveis para outras IES. Essas contribuições serão descritas na apresentação das implicações teóricas e gerenciais do estudo, a seguir.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A presente pesquisa identificou implicações gerenciais importantes para os processos de internacionalização das IES X e Y. Algumas foram levantadas pelos próprios entrevistados, através de resposta à pergunta de número 15 do roteiro de entrevista, quando perguntados sobre o que seria recomendável para o avanço e para a melhoria do processo de internacionalização das IES em que atuam. E dado algumas sugestões dos entrevistados corroborarem com conclusões de análises

realizadas pela pesquisadora e com abordagens da literatura as mesmas foram, portanto, descritas separada e detalhadamente na Seção *Sugestões para Avanços da Internacionalização nas IES X e Y*. Desse modo, é possível afirmar que as sugestões expostas poderão contribuir para melhorias e avanços da internacionalização das IES estudadas e de outras IES que também possuem ações internacionais e pretendem evoluir nesse sentido.

A necessidade das IES elaborarem um Plano de Internacionalização, a qualificação de gestores que atuam na área, a definição e monitoramento de metas e indicadores específicos de internacionalização, a necessidade de auferirem-se custos de todos os recursos necessários para o desenvolvimento de ações e projetos internacionais e a exiguidade de uma avaliação da internacionalização através de instrumentos específicos e teoricamente válidos, podem ser consideradas implicações gerenciais válidas.

Ainda a proposição do ciclo de evolução da internacionalização pela autora mostra-se como caminho exequível para as IES, viabilizando a implementação de práticas que contribuirão para o progresso dos seus processos de internacionalização.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar de suas contribuições, a pesquisa possui limitações importantes que cabe serem apresentadas. Kehm e Teichler (2007) estimam que a maioria dos estudos sobre internacionalização não estejam disponíveis em língua inglesa e, portanto, não é possível ter certeza de que a literatura disponível em inglês é realmente representativa de toda a informação disponível sobre internacionalização da educação superior. Nesse sentido, pode haver uma limitação, uma vez que grande parte da literatura consultada para fins dessa pesquisa está em inglês, havendo também, em menor quantidade, bibliografia nas línguas portuguesa e espanhola tão somente.

Por falta de dedicação exclusiva da pesquisadora para a realização do estudo, o prazo de doze meses para sua elaboração, execução, análise e redação limitou as possibilidades de extensão da análise. Portanto, o fator tempo foi um limitador.

Uma vez que a pergunta da pesquisa e o objetivo geral da pesquisa tratam da avaliação da internacionalização das IES pesquisadas, na seleção dos sujeitos considerou-se a relação de proximidade dos entrevistados com o processo de internacionalização das IES estudadas. Portanto, foram entrevistados sujeitos com maior envolvimento em relação à gestão do processo de internacionalização, preferencialmente pessoas alocadas em cargos em níveis estratégico e tático, excluindo-se aqueles operacionais. Nesse sentido uma maior profundidade a respeito da operação da internacionalização foi limitada.

Como proposições para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas similares, que abordem os temas de gestão e avaliação do processo de internacionalização em outras IES, para fins de aprendizado e verificação de recorrência. Pesquisas com instituições públicas poderiam trazer importantes reflexões acerca de similaridades e diferenças acerca do processo em si e dos objetivos e motivações das IES.

Também um estudo quantitativo que busque identificar o grau de internacionalidade de IES brasileiras traria importantes *insights* sobre lacunas e oportunidades de melhoria existentes. Em um segundo momento, esse mesmo estudo quantitativo poderia comparar o resultado obtido com o resultado de IES internacionalmente consideradas com alto grau de internacionalização em *rankings*. O resultado final traria uma contribuição significativa no sentido de apontar o caminho a ser seguido por aquelas IES que buscam o objetivo de reconhecimento internacional.

Por fim, é válido afirmar que a continuidade das investigações sobre o tema poderá contribuir tanto para os construtos teóricos sobre a gestão e avaliação da internacionalização como também para auxiliar IES que já evoluíram ou que pretendam iniciar seus processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v.11, n. 3-4, p. 290-305, 2007. Disponível em: <<http://jsi.sagepub.com/content/11/3-4/290>>. Acesso em: 20 fev.2015.

_____. REISBERG, L.; RUMBLEY, L. E. **Trends in global higher education: tracking an academic revolution**. Paris: UNESCO, 2009.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.). **Inovação, universidade e internacionalização: boas práticas na PUCRS** = Innovation, university and internationalization: benchmarks at PUCRS [recurso eletrônico] /– Dados eletrônicos. 262 p.– Porto Alegre : EDIPUCRS, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads). Lisboa: Edições 70.(Obra original publicada em 1977) .2006.

BEERKENS, Eric ; et al. **Indicator Projects on Internationalisation** - Approaches, Methods and Findings .A report in the context of the European project “Indicators for Mapping & Profiling Internationalisation” (IMPI).Lifelong Learning Programme .[S.I].Abril.2010.

BLUMENFIELD, T.; NERAD, M. Assessing international (post) graduate education: a research agenda. **Australian Universities Review**, v. 54, n. 1, 2012.

BRANDENBURG, U.; FEDERKEIL, G. **How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and key figures**. Working Paper, n. 92, Berlin, July 2007. Disponível em: <https://www.che-consult.de/downloads/How_to_measure_internationality_AP_92.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015.

_____, **Project. Internationalisation refers to the process of becoming international**. Whereas „Internationality” refers to how international a university is at a certain point in time .. Measuring can be divided into three basic. 2007.

BRITISH COUNCIL. **The shape of things to come**: higher education global trends and emerging opportunities to 2020. [Manchester], 2012. Disponível em: <www.britishcouncil.org/higher-education>. Acesso em: 20 fev.2015.

CHILDRESS, L. K. Internationalization plans for higher education institutions. **Journal of Studies in International Education**, v. 13, n. 3, p. 289-309, 2009a. Disponível em:< <http://jsie.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com> . > Acesso em: 20 fev.2015.

_____. Planning for Internationalization by Investing in faculty. **Journal of International e Global Studies**, v. 1, n. 1, p. 30-49. Nov. 2009b.

COELEN, R. J. **Ranking and the measurement of success in internationalisation**: are they related? [S.I].2009.

DEARDORFF, D.; PUSARCHIK, D. T.; YUN, Z. S. **Towards effective international learning assessment: principles, design and implementation.** Amsterdam: EAIE, 2009.

DELAGADO-MARQUEZ, B. L.; ESCUDERO-TORRES, M. A. **Being highly internationalised strengthens your reputation: an empirical investigation of top higher education institutions.** Publicado online: 3 April 2013, Springer Science+Business Media Dordrecht 2013.

EGRON-POLAK, E. **Higher education internationalization: seeking a new balance of values.** Washington: NAFSA, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** .3a ed., J. E. Costa, Trad.. São Paulo: Artmed.(Obra original publicada em 1995) .2009.

FORTE, S. H. A. C.; SOUZA, J. R.; OLIVEIRA, O. V. Estratégias do ensino privado no cenário 2009/2015. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação E Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 33., 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne. **La Internacionalización de la Educación Superior. Paradigma para la ciudadanía global.** Universidad de Guadalajara. Guadalajara, 2003.

_____. **Comprehensive internationalization in Latin America.** Trends and Insights: for international education leaders, Nov. 2011.

GODOI, A. S., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva. 2006.

GODOI, C. K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.;DA SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), 57-63. 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** . 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREEN, M. F. Internationalizing community colleges: barriers and strategies. **New Directions for Community Colleges**, n. 138, p. 15-24, Summer 2007.

HÉNARD, F; DIAMOND, L; ROSEVEARE, D. **Approaches to internationalisation and their implications for strategic management and institutional practice.** Paris: OCDE, 2012.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization.** Washington, DC: NAFSA, 2011.

HUDZIK, J. K ; STOHL, M. **Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation**. Amsterdam: EAIE, 2009.

IMHE/OCDE. **Quality and Internationalisation in Higher Education**. Paris: OCDE, 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da educação superior de 2011**: resumo técnico. Brasília, DF: INEP, 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015.

JIANG, N.; CARPENTER, V. A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. **International Journal of Educational Management**, Bradford, Eng., v. 27 n. 1, p. 4-18, 2013. Acesso em: 20 fev.2015.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A execução premium** : a obtenção de vantagem competitiva através do veículo da estratégia com as operações do negócio. 8 ed. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008

KEHM, B. M.; TEICHLER, U. Research on internationalisation in higher education. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3-4, p. 260-273, 2007. Disponível em: <<http://jsi.sagepub.com/content/11/3-4/260>>. Acesso em: 20 fev.2015.

KNIGHT, J. **Internationalisation**: elements and checkpoints. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1994.

_____. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 5, p. 5-31, Mar. 2004.

_____. **Crossborder Education: Programs and Providers on the Move**. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 2005.

_____. **Higher education in turmoil**: the changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.

_____. Education hubs: a fad, a brand, an innovation?. **Journal of Studies in International Education**, v. 15, n. 3, p. 221-240, 2011a. Disponível em: <<http://jsi.sagepub.com>> . Acesso em: 20 fev.2015.

_____. Five myths about Internationalization. **International Higher Education**, n. 62, p. 14-15, Winter 2011b.

_____. Five truths about internationalization. **International Higher Education**, n. 69, Fall 2012.

_____; DE WIT, H. **Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives**. 1995. Disponível em: http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/module6_3/10_knight95.pdf. Acesso em: 20 fev.2015.

KNIGHT, J., DE WIT, H. **An Introduction to the IQRP Project and Process**. Paris: OCDE, 1999.

_____. **Reflections on Using IQRP**. Paris: OCDE, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINGE, F. Strategies and challenges of internationalisation in HE: an exploratory study of UK universities. **International Journal of Educational Management**. v. 23, n. 7, p. 553-556, 2009. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm> . Acesso em: 20 fev.2015.

MATTHEWS, J.;LAWLEY, M. **Student satisfaction, teacher internships, and the case for a critical approach to international education**. Queensland: Taylor e Francis, 2011.

MIURA, I. K. O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento. In: Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração (EnANPAD), 33., 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/ESO/2009_ESO650.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOZZATO. Anelise Rebelato ; GRZYBOVSKI, Denize . Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011 Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF Passo Fundo, RS, Brasil. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 10 mar.2015.

MUELLER, C. V. **O Processo de internacionalização do ensino superior**: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais)-Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

OBST, D.; KUDER, M. International joint and double-degree programs. **International Higher Education**, n. 66, p. 5-7, Winter 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Education at a glance 2004**: OECD indicators 2004. [S.l.], 2004. Disponível em: < http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2004_eag-2004-en#page11>. Acesso em: 20 fev.2015.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Education at a glance 2010**: OECD indicators. [S.I.], 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/45926093.pdf>>. Acesso em: 20 fev.2015.

_____. **Education at a glance 2011**: OECD indicators. [S.I.], 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/school/educationataglance2011oecdindicators.htm>>. Acesso em: 20 fev.2015 .

_____. **Education at a glance 2013**: OECD indicators. [S.I.], 2013. Disponível em: < http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2013_eag-2013-en#page3>. Acesso em: 20 fev.2015.

_____. **Education at a glance 2011**: OCDE nota para o Brasil. [S.I.], 2011. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/estatisticas_educacionais/ocde/education_at_a_glance/eag_2011_resumo_tecnico_brasil.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL . -PUCRS . **Regimento geral**. 2006. Disponível em <http://www.pucrs.br/portal/files/institucional/estatuto/Regimento_Geral_PUCRS.pdf> . Acesso em 01 mar. 2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL . -PUCRS . **Estatuto**. 2012. Disponível em <http://www.pucrs.br/portal/files/institucional/estatuto/Estatuto_PUCRS.pdf> Acesso em 01 mar. 2015.

_____. **Relatório social PUCRS e Hospital São Lucas**.2013.Disponível em <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/relatoriosocial/2013/pt-br-relatorio-social.html>>.Acesso em 01 mar. 2015.

_____. **Seminário de Internacionalização da PUCRS. 2014**.Disponível em <<http://www.pucrs.br/eventos/internacionalizacao/>>.Acesso em 01 mar. 2015.

PIMENTA, R. D.; DUARTE, R. G. O processo de internacionalização de escolas de negócios: o caso da Fundação Dom Cabral. In: Encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (EnANPAD), 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/ESO/2007_ESOB1613.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSSI, George Bedinelli ; SERRALVO, Francisco Antonio ; BELMIRO Nascimento João. Análise de Conteúdo. Brazilian Journal of Marketing - BJM **Revista Brasileira de Marketing** – ReMark Edição Especial – Vol. 13, n. 4. Setembro/ 2014.

RUDZKI, R. E. **The strategic management of internationalization**: towards a model of theory and practice. United Kingdom: Newcastle University, 1998.

SARFATI, G.; ANDREASSI, T. A Internacionalização dos cursos de graduação em Administração de Empresas no Brasil. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EPQ/2011_EPQ30.pdf>. Acesso em: 20 fev.2015.

SEBASTIÁN, Jesus. **Cooperación e Internacionalización de las Universidades** – 1º ed. Buenos Aires: Bilbos. 2004.

SOUZA, E. P.; FLEURY, M. T. L. Estratégias e competências para a internacionalização de instituições de ensino superior do Brasil. In: Encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (EnANPAD), 33, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

STALLIVIERI, Luciane. **Estratégias de Internacionalização de Universidades Brasileiras**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2000.

_____. **Réplica 2 - Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 761-765, Jul./Ago. 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 20 fev.2015.

WIT, H. de. **Measuring success in the internationalisation of higher education**. Amsterdam: European Association for International Education, 2009.

_____. **Internationalisation of higher education in Europe and its assessment, trends and issues**. Netherlands: NVAO, 2010.

WIT, H. de.. **Trends, issues and challenges in internationalisation of higher education**. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, 2011a.

_____. **Globalisation and internationalisation of higher education**. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). v. 8, n. 2, p. 241-248, July 2011b. Disponível em: <<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v8n2-dewit/v8n2-dewit-eng>>. Acesso em: 20 fev.2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPALSKA, A. M et al. **Global and international issues in college education.**
Franklin Insights to a Changing World Journal, v. 12, n. 4, Dec. 2002.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO MULTICASO

Protocolo do estudo multicaso

Tema da pesquisa: Internacionalização em Instituições de Ensino Superior, com abordagem mais específica na gestão do processo de internacionalização e a avaliação deste processo.

Problema da pesquisa: Como duas IES privadas do avaliam o seu processo de internacionalização?

Objetivo geral: Analisar como duas IES privadas avaliam seus processos de internacionalização.

Objetivos específicos

- a) descrever o *status* atual da internacionalização das IES estudadas;
- b) identificar se há práticas de avaliação do processo de internacionalização utilizadas pelas IES pesquisadas;
- c) verificar se as práticas de avaliação adotadas pelas IES pesquisadas geram *input* para a tomada de decisão ou correção de curso do processo de internacionalização;
- d) identificar e sugerir possíveis práticas de avaliação do processo de internacionalização que poderão contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES estudadas.

Método: Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, realizada a partir de estudo de casos múltiplos.

Técnicas de coleta de dados:

- 1) **Análise Documental** – *site*, documentos administrativos, relatórios de gestão, apresentações, estatutos, revistas, informativos internos, folders, etc.
- 2) **Observação Direta:** visita nos campus da IES. Aproveitar agenda das entrevistas. Pelo menos 2h cada. Locais a serem visitados: escritório internacional, biblioteca, lancherias, circulação geral para ver placas e sinalizações, locais de circulação de alunos.
- 3) **Entrevistas semiestruturadas**
Entrevistados: gestores responsáveis pelo processo de internacionalização nas IES estudadas, bem como representantes da Reitoria e colaboradores ativamente partícipes do processo.
Entrevistas gravadas – pedir autorização para gravação e nome e cargo do entrevistado primeiramente.

IMPORTANTE: Preparação do roteiro de entrevista

- 1) Verificar instrumentos de avaliação existentes;
- 2) Tabela: objetivos específicos X questões do roteiro
- 3) Validação do orientador + Validação com júri acadêmico.
- 4) Identificação entrevistados através de contato com o principal gestor de internacionalização (buscar indicações).

Informações importantes de contextualização da pesquisa, caso seja questionado:

Sabe-se que o ensino superior é um setor que tem crescido substancialmente nos últimos anos e que a internacionalização tem se tornado amplamente utilizada como diferencial competitivo para algumas IES. No entanto, como o tema de gestão do processo de internacionalização de IES e a avaliação do mesmo é ainda pouco explorado e debatido no Brasil, torna-se de fundamental importância e justificável a realização de um estudo que aponte as práticas de avaliação e monitoramento do processo de internacionalização adotadas por IES, buscando entender o impacto sobre o desempenho da empresa decorrente de suas decisões de internacionalização, tanto sob a ótica de cada empreendimento internacional específico, quanto sob a ótica mais ampla da corporação.

Apesar de ser conhecida a necessidade de se avaliar constantemente os resultados de uma organização para que seja possível não apenas gerenciá-la de forma adequada como também corrigir falhas de estratégia ou de operacionalização das estratégias, como já colocado, pouco se trata desse tema no contexto da internacionalização do ensino superior no país. Também pouco se sabe se IES efetivamente avaliam suas estratégias e percursos de internacionalização no Brasil. Mesmo em países desenvolvidos, onde a internacionalização da educação superior é datada de décadas e há evidências de numerosas atividades internacionais, [...] *apenas alguns poucos pesquisadores que continuamente estão engajados no assunto tornaram esse tema seu campo de especialização. “Há poucos centros ou institutos que conduzem a internacionalização da educação superior como tema central das suas atividades de pesquisa.”* (KEHM; TEICHLER, 2007, p. 263-264; WIT, 2011, p. 96) *.

Importa destacar que “há muitos benefícios para a Universidade ao desenvolver estratégias de avaliação e ferramentas que sirvam à sua missão e valores” e “[d]esenvolver tais ferramentas serve para clarificar e ampliar as oportunidades da Instituição e encorajar comportamentos que promovam engajamento, a extensão do esforço de internacionalização e os resultados da internacionalização” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 21)***. Entretanto, ainda anterior ao processo avaliativo, é importante ter claramente definidos os objetivos e metas da internacionalização, dado o estabelecimento de objetivos implicar em uma forma de definir o sucesso. Se os objetivos são alcançados, a organização obtém sucesso. “A questão chave é definir o que o sucesso significa para

a instituição em termos de internacionalização” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 16)^{***}, para que se tenha claro “o que” e “como” deve ser avaliado. “Objetivos ajudam a identificar o que é importante, eles definem as intenções, fornecem uma base para as responsabilidades” (HUDZIK; STOHL, 2009, p. 16)^{***}. Portanto, a pesquisa também busca identificar se as IES estudadas possuem um Plano de Internacionalização ou Diretriz Corporativa de Internacionalização com objetivos e metas claramente formulados e disseminados para as partes interessadas, pois é elementar compreender que “[...] a avaliação da internacionalização precisa estar alinhada às missões principais da instituição” (WIT, 2009, p.10).

Para Hudzik e Stohl (2009, p. 9)^{***} “avaliações deveriam simultaneamente investigar não apenas os resultados particulares da internacionalização como também a contribuição destes para as mais importantes aspirações e direções das instituições”. Portanto, ter um monitoramento e avaliação do processo de internacionalização que tragam não apenas medições quantitativas, como também uma relação qualitativa do processo, certamente contribuirão de forma mais significativa para o alcance dos resultados aspirados pelas IES pesquisadas. Nesse sentido, WIT (2011, p. 40) destaca que “[m]edir o sucesso está se tornando um item crescentemente urgente na agenda dos profissionais de internacionalização [...]” e, por conseguinte, “[...] surge uma necessidade de medir de forma qualificada as estratégias de internacionalização da educação superior.” (WIT, 2011, p. 42)^{**}. Assim sendo, a pesquisa busca também identificar práticas de avaliação utilizadas pela IES que poderão ser disseminadas para outras Instituições, bem como identificará formas de avaliação utilizadas em outros países que poderão ser integradas no processo de gestão da internacionalização de IES brasileiras.

Importa destacar que muitos autores trazem conceitos e definições para internacionalização do ensino superior, mas o mais amplamente aceito e que também será adotado para os fins da pesquisa será o de Knight (2008, p. 21)^{****}: “[...] processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global na proposta, funções ou entrega da educação superior.”

**KEHM, B. M.; TEICHLER, U. Research on internationalisation in higher education. Journal of Studies in International Education, v. 11, n. 3-4, p. 260-273, 2007. Disponível em: <http://jsi.sagepub.com/content/11/3-4/260>;*

***WIT, H. de. Trends, issues and challenges in internationalisation of higher education. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, 2011;*

****HUDZIK, J. K.; STOHL, M. Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation. Amsterdam: European Association for International Education (EAIE), 2009;*

*****KNIGHT, J. Higher education in turmoil: the changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.*

APÊNDICE B - PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL

Proposta de Roteiro de Entrevista Inicial

- 1) O que é internacionalização da Educação Superior, em sua opinião?
- 2) Quais ações internacionais são desenvolvidas pela (*nome da IES entrevistada*)?
- 3) Por que a Internacionalização é importante para a (*nome da IES entrevistada*)?
- 4) Qual a diretriz corporativa ou política/plano/projeto de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)? Qual a estratégia de implementação/desdobramento dessa diretriz/política/plano/projeto? Como é disseminada (o)? Como é acessada (o) pela comunidade acadêmica?
- 5) Qual a relação entre a estratégia de internacionalização e o plano estratégico global da (*nome da IES entrevistada*)? E quais links existem com políticas/diretrizes relevantes de outras áreas?
- 6) Como a internacionalização é percebida com relação ao plano estratégico global da (*nome da IES entrevistada*) pela administração, corpo docente e estudantes?
- 7) Como está estruturado o processo de tomada de decisão da internacionalização? (diretrizes, avanços, novos projetos, orçamento, etc.) E em que momento ela ocorre?
- 8) Quais são as metas/objetivos da internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?
- 9) Como as metas/objetivos são desdobrados em sua área de atuação (*na área de atuação do entrevistado*)?
- 10) Quais diretrizes e procedimentos existem para o planejamento, gestão e avaliação dos projetos/ações internacionais? E qual a influência (resultado) destes procedimentos/diretrizes nos projetos/ações e na estratégia de internacionalização da Instituição?
- 11) Como a (*nome da IES entrevistada*) monitora seus esforços de internacionalização? Há indicadores? Quais? O que é medido?
- 12) Quais outros instrumentos são utilizados para mensurar o alcance (ou não) dos objetivos e metas?
- 13) Quando resultados/objetivos não são alcançados, o que é feito? E como é feito?
- 14) Quais medidas foram e são adotadas para avançar/evoluir no processo de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?
- 15) O que seria recomendável para o avanço e para a melhoria do processo de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?

APÊNDICE C - PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA ALTERADO

Proposta de Roteiro de Entrevista Alterado

- 1) O que é internacionalização da Educação Superior, em sua opinião?
- 2) Por que a Internacionalização é importante para a (*nome da IES entrevistada*)?
- 3) Qual a diretriz corporativa ou política/plano/projeto de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)? Qual a estratégia de implementação/desdobramento dessa diretriz/política/plano/projeto? Como é disseminada (o)? Como é acessada (o) pela comunidade acadêmica?
- 4) Qual a relação entre a estratégia de internacionalização e o plano estratégico global da (*nome da IES entrevistada*)? E quais links existem com políticas/diretrizes relevantes de outras áreas?
- 5) Como a internacionalização é percebida com relação ao plano estratégico global da (*nome da IES entrevistada*) pela administração, corpo docente e estudantes?
- 6) Como está estruturado o processo de tomada de decisão da internacionalização? (diretrizes, avanços, novos projetos, orçamento, etc.) E em que momento ela ocorre?
- 7) Quais são as metas/objetivos da internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?
- 8) Como as metas/objetivos são desdobrados em sua área de atuação (*na área de atuação do entrevistado*)?
- 9) Como se dá o levantamento de dados/informações das ações e projetos internacionais?
- 10) Quais diretrizes e procedimentos existem para o planejamento, gestão e avaliação dos projetos/ações internacionais? E qual a influência (resultado) destes procedimentos/diretrizes nos projetos/ações e na estratégia de internacionalização da Instituição?
- 11) Como a (*nome da IES entrevistada*) monitora seus esforços de internacionalização? Há indicadores? Quais? O que é medido?
- 12) Quais outros instrumentos são utilizados para mensurar o alcance (ou não) dos objetivos e metas?
- 13) Quando resultados/objetivos não são alcançados, o que é feito? E como é feito?
- 14) Quais medidas foram e são adotadas para avançar/evoluir no processo de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?
- 15) O que seria recomendável para o avanço e para a melhoria do processo de internacionalização da (*nome da IES entrevistada*)?

APÊNDICE D - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO IES X

Relatório de Observação

Instituição: IES X

Data: 16/12/2014 e 27/01/2015

Duração: 4h30 e 2h10

Objetivo: conhecer a estrutura da universidade para a internacionalização, identificar a presença de estudantes internacionais.

Descrição da IES

Localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, é uma universidade privada comunitária, portanto sem fins lucrativos. Foi fundada em 1969 e oferta cursos de graduação, pós-graduação em níveis *lato* e *stricto sensu*, cursos livres e de extensão. É reconhecida pela comunidade acadêmica por sua atuação internacional por possuir cursos com nota CAPES superior a 4. Possui uma Unidade de Negócios e Relações Internacionais.

Percepções da Observação

Ao chegar ao campus principal, é possível observar que nem todas as informações necessárias para localização dos alunos estão dispostas de forma bilíngue. Inclusive é pertinente relatar que há grande dificuldade para encontrar locais, uma vez que o campus é grande e não há placas informativas para quem ingressa de carro, pelo estacionamento. Também é possível observar que a maioria das pessoas que compõem a força de trabalho no campus não possui conhecimento em língua estrangeira e, portanto, não estariam aptos a receber alunos estrangeiros. As empresas de alimentação dispostas pelo campus, com as quais a pesquisadora teve contato, não possuem cardápio bilíngue. Já a Unidade de Negócios e Relações Internacionais está direcionada para o atendimento a alunos internacionais e está localizada na área central do campus, o que facilita seu alcance. Na Unidade, há diversos materiais que informam sobre as parcerias internacionais e as possibilidades de mobilidade para a comunidade acadêmica. No entanto, nos demais espaços visitados essa informação não é tão disseminada. As revistas publicadas pela editora da IES e seus informativos não são bilíngues e há poucos materiais em outras línguas disponíveis para acesso pelo campus. O mapa estratégico da IES está disposto em vários locais do campus, impresso em banners. Não há alojamentos para alunos internos no campus, o que possivelmente dificulta a vinda de alunos internacionais, que precisam buscar locais fora do campus para estabelecer-se, mesmo que sua estadia seja de poucos dias.

APÊNDICE E - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO IES Y

Relatório de Observação

Instituição: IES Y

Data: 10/12/2014, 09 e 14/01/2015

Duração: 2h30 e 4h e 2h – total de 8h30

Objetivo: conhecer a estrutura da universidade para a internacionalização, identificar a presença de estudantes internacionais.

Descrição da IES

Localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, é uma universidade privada comunitária, portanto sem fins lucrativos. O marco inicial da IES Y foi o Curso Superior de Administração e Finanças, criado em 1931. A equiparação à universidade ocorreu em nove de novembro de 1948. A instituição oferta cursos de graduação, pós-graduação em níveis *lato* e *stricto sensu*, cursos livres e de extensão. É reconhecida pela comunidade acadêmica por sua atuação internacional por possuir cursos com nota CAPES superior a 4. Possui uma Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais.

Percepções da Observação

Ao chegar ao campus principal, é possível observar que nem todas as informações necessárias para localização dos alunos estão dispostas de forma bilíngue. Inclusive é pertinente relatar que há grande dificuldade para encontrar locais, uma vez que o campus é grande e não há placas informativas para quem ingressa de carro, pelo estacionamento. Também é possível observar que a maioria das pessoas que compõem a força de trabalho no campus não possui conhecimento em língua estrangeira e, portanto, não estariam aptos a receber alunos estrangeiros. As empresas de alimentação dispostas pelo campus, com as quais a pesquisadora teve contato, não possuem cardápio bilíngue. No entanto, quando estive no local para tomar um café, percebi que havia pessoas falando em inglês, também tomando café. Havia um funcionário em especial que atendia aquele grupo, que não era de alunos, mas pertencentes a alguma empresa do parque tecnológico, segundo informação da pessoa que estava no caixa do estabelecimento. A Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais está localizada no prédio da Reitoria, em local central. No entanto, há uma percepção de formalidade no ambiente. A coordenadoria de mobilidade acadêmica não fica no mesmo espaço físico da Assessoria, estando em outro prédio, em local de pouca visibilidade. É possível identificar que a pouca visibilidade do local já é percebida pela instituição, uma vez que foram colocadas “pegadas” no chão dos corredores que levam à sala de mobilidade, com indicativos da localização para evitar que o visitante se perca. Na Unidade, há diversos materiais que informam sobre as parcerias internacionais e as possibilidades de mobilidade para a comunidade acadêmica. Esta sala parece mais direcionada para o atendimento de alunos internacionais do que a Assessoria. Nos demais espaços visitados no campus não foi possível identificar materiais informativos sobre

parcerias internacionais ou possibilidades de mobilidade acadêmica, senão nestas duas salas. As revistas publicadas pela editora da IES e seus informativos não são bilíngues e há poucos materiais em outras línguas disponíveis para acesso pelo campus. Não há alojamentos para alunos internos no campus, o que possivelmente dificulta a vinda de alunos internacionais, que precisam buscar locais fora do campus para estabelecer-se, mesmo que sua estadia seja de poucos dias.

ANEXO A - LISTA DE FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EXISTENTES

Lista de ferramentas de avaliação existentes.³

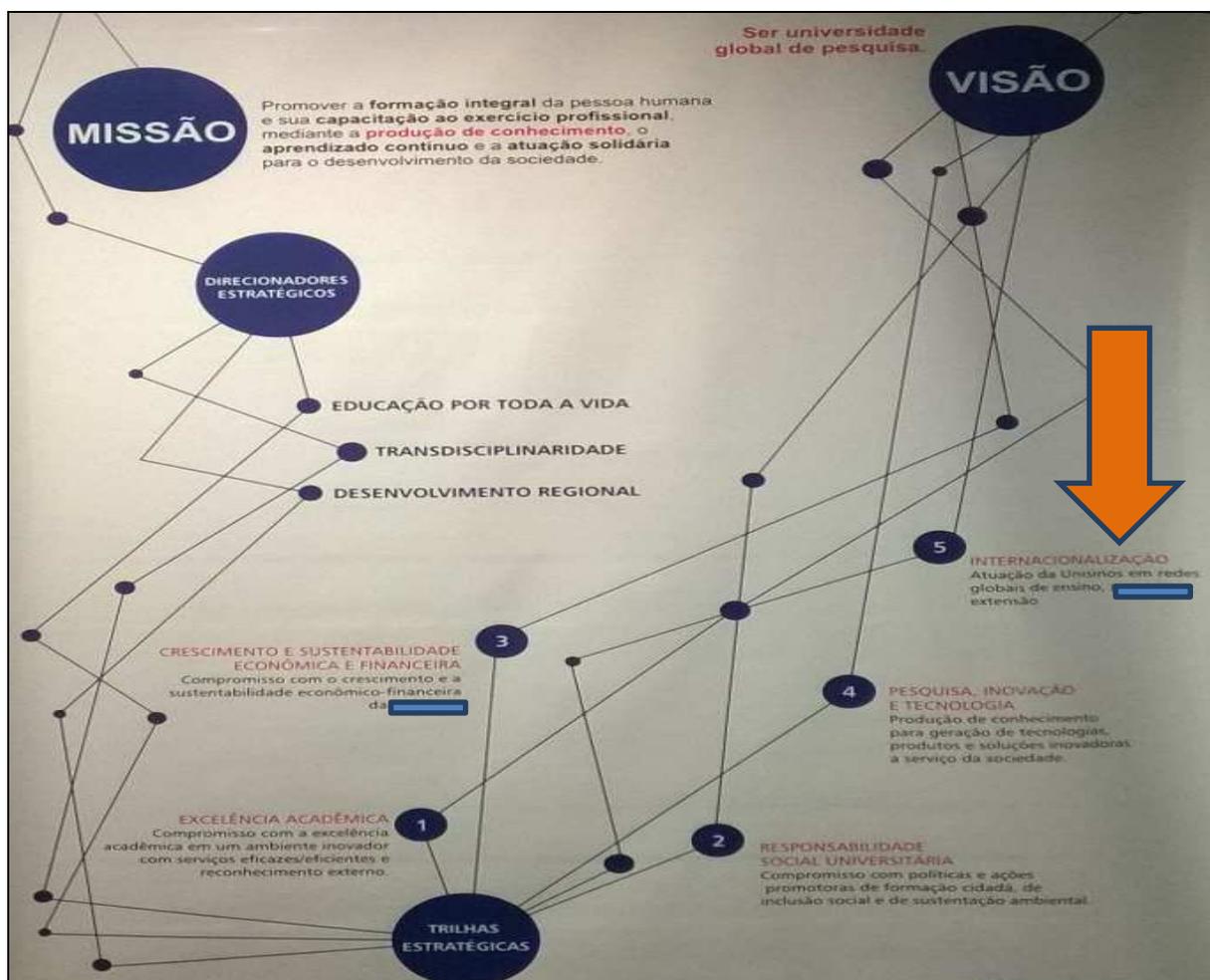
1. SIU / Margrete Sovik *Internationalisation of Norwegian higher education. Suggestion for indicators.*
Norway 2009
2. DAAD / Simone Burkhardt *Profile data project*
Germany 2009
3. Hochschul Rektoren Konferenz / Gabriele Hufschmidt, *Internationalising German Higher Education Institutions*
Germany 2009
4. Nuffic / Adinda van Gaalen & Nico Evers: *Mapping Internationalisation (MINT)*
The Netherlands 2009 www.nuffic.nl/mint
5. INHolland UAS / Sandra Reeb-Gruber: *Checklists Programme Internationalisation*
The Netherlands 2009
6. Ilan Alon, and Craig M. McAllaster. *Measuring the global footprint of an MBA*
USA 2009
7. Chin, J.M. & Ching, G. *Trends and Indicators of Taiwan's Higher Education Internationalization*
Taiwan 2009
8. IAU / Jane Knight *Global Survey/ Internationalization survey*
2003, 2005 and 2009
9. Swedish National Agency for Higher Education / Gunnar Enequist: *The internationalisation of Higher Education in Sweden*
Sweden 2005 and 2008
10. Association of Commonwealth Universities / Jay Kubler *ACU Benchmarking Programme*
1998 and 2008
11. Flemish Bologna experts / Hélène Vanbrabant, Rosette S'Jeegers Michaël Joris and Jan Geens *Indicatoren Kwaliteitszorg Internationalisering*
Belgium 2008
12. EUA *IEP (Institutional Evaluation Programme)*
Europe, 2008

³ BEERKENS et al, 2010, pgs 66, 67 e 68.

13. Association of Universities and Colleges of Canada / Jane Knight
Progress and promise
Canada 2007
14. Association of Universities and Colleges of Canada *Internationalizing Canadian campuses*
Canada 2007
15. CHE / Uwe Brandenburg and Gero Federkeil *How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and key figures*
Germany 2007
16. Network of International Business Schools / Ian Charles *NIBS International Accreditation*
2007
17. EFMD *Internationalisation Survey*
2007
18. NAFSA *Assessing best practices in internationalisation (ABPI)*
2007
19. UKCOSA *Benchmarking the provision of services for international students in higher education institutions*
UK 2007
20. Forum of Education Abroad *Quality Improvement Program (QUIP) for Education Abroad*
USA 2007
21. National Agency Leonardo da Vinci The Netherlands *Quality of Mobility Projects, Quality and Impact Scan*
The Netherlands 2007
22. Osaka University / Norio Furushiro *Study to Develop Evaluation Criteria to Assess the Internationalization of Universities*
Japan 2006
23. New Zealand Ministry of Education / Craig McInnis, Roger Peacock and Vince Catherwood *Internationalisation in New Zealand Tertiary Education Organisations*
New Zealand 2006
24. Wendy Woon-Yin Chan *The Internationalising of Universities: a comparative case study*
UK and Hong Kong 2006

25. ANECA/EFMD *ANECA/EFMD indicator set*
Spain 2006
26. Newcastle University Business School / John Leopold *Curriculum internationalisation*
UK 2006
27. Nottingham Trent University / Simon Mercado *DOMI amd AOPi frameworks*
UK 2006
28. Kerri-Lee Krause, Hamish Coates and Richard James *Monitoring the Internationalisation of Higher education: Are there useful quantitative performance Indicators?*
Australia 2005
29. ESMU / Hans de Wit *European Benchmarking Programme on University Management*
Europe 2005
30. ACE / Madeleine F. Green *Mapping Internationalization on U.S. Campuses*
USA 2001 and 2006
31. ASCUN / Claudia Aponte *Hacia un modelo de evaluacion de la internacionalizacion para las universidades en Colombia*
Colombia 2004
32. IDP Education / Ken Back, Dorothy Davis and Alan Olsen *Internationalisation and Higher Education: Goals and Strategies*
Australia 1996
33. IMHE/ACA/EUA *IQRP (Internationalisation Quality Review programme)*
1996

ANEXO B - MAPA ESTRATÉGICO DA IES X

Mapa Estratégico da Ies X ⁴

⁴ Obtido através de foto tirada em visita ao campus.

ANEXO C - MAPA ESTRATÉGICO DA IES Y

Mapa Estratégico da IES Y⁵

PLANO ESTRATÉGICO

Missão

A [REDACTED], fundamentada nos direitos humanos, nos princípios do Cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada pela qualidade e pela relevância, visando ao desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna.

Visão

Em 2015, a [REDACTED] será referência nacional e internacional pela qualidade do ensino e pela relevância das pesquisas, com a marca da inovação e da gestão sustentável, promovendo a formação integral dos alunos e contribuindo para o desenvolvimento científico, cultural, social e econômico.

Princípios de Gestão

- Qualidade com sustentabilidade.
- Inovação e empreendedorismo.
- Integração de ensino, pesquisa e extensão.
- Responsabilidade social e ação solidária.
- Relacionamento com a sociedade.

Objetivos Estratégicos

Ao longo do Relatório Social, estes ícones estão presentes junto às iniciativas alinhadas aos 12 objetivos estratégicos do Plano Estratégico da Universidade.



Área de
ENSINO



Área de PESQUISA
& INOVAÇÃO



Área de EXTENSÃO &
AÇÕES COMUNITÁRIAS



Área de
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL



Área de
MEIO AMBIENTE

⁵ Disponível no *site* da instituição.