



MÓDULO INTERNACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Ana Claudia Belfort – belfortanaclaudia@gmail.com – UNINOVE

Gislaine Cristina dos Santos Teixeira – gislaineteixeira@ig.com.br – UNINOVE

Cristina Dai Prá Martens – cristinadpmartens@gmail.com – UNINOVE

Emerson Antonio Maccari – emersonmaccari@gmail.com – UNINOVE

Área temática: Internacionalização da formação profissional e implicações para a gestão das empresas.

Resumo: O reconhecimento internacional é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas universidades brasileiras, sendo necessário ampliar a cooperação internacional em pesquisas e inovação, inserindo estudantes e docentes brasileiros em universidades no exterior e vice versa. Diante desse contexto, este estudo propõe analisar os efeitos da realização de um módulo internacional em programas de pós-graduação *stricto sensu* para as instituições envolvidas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa e natureza exploratória, mediante a adoção do estudo de caso único como abordagem metodológica. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação participante e entrevistas. Os resultados permitiram identificar que os efeitos de internacionalização, tanto para a instituição brasileira, quanto para a estrangeira onde foi realizado o módulo, são aderentes aos seus objetivos estratégicos. A realização do módulo propiciou o compartilhamento de experiências e de conhecimento entre as universidades envolvidas, seus docentes e discentes, bem como contribuiu para uma melhor avaliação da instituição brasileira junto à CAPES.

Palavras-chave: Internacionalização; Instituições do Ensino Superior (IES); CAPES; *Stricto sensu*; Módulo Internacional.

Résumé: La reconnaissance internationale est l'une des principales difficultés rencontrées par les universités brésiliennes, soit nécessaire d'élargir la coopération internationale dans la recherche et l'innovation, l'entrée des étudiants et des professeurs dans les universités brésiliennes à l'étranger et vice versa. Dans ce contexte, cette étude propose d'identifier le but de mener un module international en programmes d'études de troisième cycle dans les établissements partenaires. À cette fin, nous avons effectué une recherche scientifique appliquée, l'approche qualitative et exploratoire, grâce à l'adoption de l'étude de cas unique comme une approche méthodologique. La collecte des données a été réalisée grâce à l'analyse de documents, l'observation participante, type d'enquête et des entretiens avec les responsables du module. Les résultats ont montré que les effets de l'internationalisation, à la fois pour l'institution brésilienne, comme étrangère au module où elle a eu lieu, sont adhérentes à leurs objectifs stratégiques. La réalisation du module conduit à l'échange



d'expériences et de connaissances entre les universités impliquées, les chercheurs et les étudiants, surtout à UNINOVE contribué à une meilleure évaluation par les CAPES.

Mots-clés: Internationalisation; Établissements d'enseignement supérieur (EES); CAPES; Stricto sensu; Module internationale.

Abstract: International recognition is one of the major difficulties faced by Brazilian universities, being necessary to expand international cooperation in research and innovation, by inserting Brazilian students and professors in universities abroad and vice versa. Given this context, this study aims to analyze the effects of conducting an international module in graduate programs for the institutions involved. To this end, we carried out a scientific research with a qualitative approach, exploratory nature and applied the single case study method. The data collection was conducted through document analysis, participant observation and interviews. The results showed that the effects of internationalization for the Brazilian institution as for the foreign one, are adherent to their strategic objectives. The realization of the module provided opportunities for sharing experiences and knowledge between universities involved, their faculty and students, as well as contribute to a better performance in the CAPES evaluation for the Brazilian institution.

Keywords: Internationalization; Higher Education Institutions (HEI); CAPES; Stricto sensu; International module.



1. Introdução

A globalização é um tema presente na economia mundial, gerando também reflexos no âmbito educacional, sobretudo nas Instituições de Ensino Superior (IES). Órgãos como a UNESCO têm incentivado as IES a adotarem estratégias de internacionalização a fim de melhorar a qualidade do processo educacional (Justino, 2009), permitindo que a geração de conhecimento seja disseminada tanto local como globalmente (Lucchesi, 2010).

No Brasil, desde a década de 70, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq) têm incentivado docentes e estudantes, principalmente de pós-graduação *stricto sensu*, a buscarem oportunidades de estudo no exterior (Justino, 2009), uma vez que o processo de internacionalização interessa às universidades brasileiras, estrangeiras e agências de fomento (Marrara, 2007). As IES, por sua vez, têm sido incentivadas pela CAPES a desenvolverem parcerias com instituições de ensino de outros países, a fim de realizarem pesquisas conjuntas, módulos internacionais ou até mesmo oferecem bolsas sanduíches em cursos de mestrado ou doutorado (Justino, 2009; Lucchesi, 2010; Méa, Junior, & Gomes, 2011).

As políticas e as práticas instituídas pela CAPES têm contribuído tanto para o aumento da oferta de cursos de mestrado e doutorado, quanto para o aprimoramento da qualidade desses programas. Os padrões adotados se consubstanciam como pilares do sistema de avaliação da qualidade e em última instância, o resultado da avaliação contribui para a consolidação das IES e para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional (Maccari, Rodrigues, Alessio, & Quoniam, 2008). No que concerne às IES, a busca por cumprir todos os quesitos da Avaliação CAPES tem se mostrado o principal direcionador estratégico dos programas (Maccari, Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009).

O dinamismo do mercado educacional demanda que as IES busquem cada vez mais obter vantagem comparativa e neste sentido, quanto maior o grau de internacionalização dos programas de pós-graduação, melhor será a classificação da IES no *ranking* CAPES (Morosini, 2011). A IES que atingir nota 6 e 7 pode ser considerada como uma instituição de padrão internacional, o que as leva buscar a internacionalização de todos os seus cursos de pós-graduação, a exemplo do que ocorreu com a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM (Méa, Junior, & Gomes, 2011). Acrescenta-se a isto, o fato de que enviar alunos de pós-graduação ao exterior tende a contribuir para ampliar a realização de pesquisas inovadoras no Brasil (Almeida, 2010).

Nesse contexto, considerando a relevância dos temas internacionalização de IES e *ranking* de qualidade estabelecido pela CAPES, o presente artigo propõe analisar os efeitos decorrentes da realização de um módulo internacional para as instituições envolvidas, sendo uma brasileira e outra estrangeira, onde o módulo foi desenvolvido. Portanto, a questão de pesquisa que norteia esse artigo é: *Como a realização de um módulo internacional em programas de pós-graduação stricto sensu pode contribuir para a estratégia de internacionalização de instituições de ensino superior?*

Com vistas a responder a mencionada questão, utilizou-se a pesquisa aplicada, de natureza exploratória e abordagem qualitativa (Gerhardt & Silveira, 2009; Martins & Theóphilo, 2009; Marconi & Lakatos, 2010). A estratégia de pesquisa adotada baseou-se em pesquisa bibliográfica (Martins & Theóphilo, 2009) e o estudo de caso único foi adotado como abordagem metodológica (Yin, 2010). Como unidade de análise, selecionou-se a segunda edição do Módulo Internacional desenvolvido por um programa de mestrado



profissional em administração de uma universidade paulista, realizado em uma universidade americana, no ano de 2014. Os dados foram coletados a partir de análise documental, observação participante e entrevistas com os gestores das IES envolvidas. Por fim, fez-se uso da triangulação, para fins de convergência de dados oriundos de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2010).

Este artigo foi estruturado em seis seções, a começar pela introdução. Na seção 2, realizou-se a revisão da literatura sobre internacionalização de IES e adicionalmente buscou-se levantar dados relevantes sobre o *ranking* de qualidade estabelecido a partir da Avaliação CAPES. A seção 3 tem como foco a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada para a realização do presente estudo. Sequencialmente, na seção 4 são apresentados os resultados obtidos com base na literatura pesquisada e no caso analisado. Na seção 5, são feitas as considerações finais, apresentadas as limitações deste estudo e as propostas para novas pesquisas e por fim, apresenta-se o referencial teórico utilizado.

2. Revisão da literatura: Internacionalização de IES

A presente seção tem como foco revisitar a literatura a respeito de internacionalização de IES, abordando seus aspectos conceituais, suas principais características e tendências.

Segundo Castells (2001, como citado em De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013), o processo de internacionalização é inerente ao desenvolvimento da Educação Superior e a sua expansão é inevitável. Por outro lado, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas universidades brasileiras é obter reconhecimento internacional, sendo necessário ampliar o nível de cooperação entre universidades do mundo inteiro.

De acordo com o Programa Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 [PNPG – 2011-2020] (Brasil, 2010), a maioria dos profissionais que participaram do processo de implantação dos cursos de pós-graduação no Brasil obteve seu título de doutorado no exterior; com o passar dos anos houve forte pressão para que os aspirantes a mestres e doutores se titulassem no país. Com a globalização e a abolição do tempo e do espaço em razão de novos meios de comunicação, o processo de internacionalização voltou a permear os meios acadêmicos (Justino, 2009).

Segundo Castro e Cabral Neto (2012), a partir do final do século XX reconfigurou-se a internacionalização da educação a fim de atender ao atual contexto acadêmico, marcado pela(o): (i) existência de maior acesso à informação; (ii) inserção dos países na sociedade do conhecimento; (iii) redução de custos de formação; e (iv) melhor aproveitamento da comunicação. No século XXI, o intercâmbio de conhecimento continuou a ser “o grande elo da globalização” (Lucchesi, 2010). E é neste cenário que as universidades brasileiras começaram a buscar parceiros de outros países para a realização de pesquisas e bolsas *sandwich* (Justino, 2009; Lucchesi, 2010; Méa, Junior, & Gomes, 2011).

Diante desse contexto, a definição de internacionalização está além do simples processo de se tornar internacional. Segundo Marrara (2007), a internacionalização da educação pode apresentar-se sob duas naturezas: uma meramente institucional e outra predominantemente acadêmica. No primeiro caso, a IES busca, com o processo de internacionalização, obter o reconhecimento internacional, ou seja, tornar-se referência como instituição. Já no segundo, há a adoção de políticas que visem “contribuir com o desenvolvimento da educação e da ciência, através da colaboração e da troca de experiências com agentes estrangeiros” (Marrara, 2007: 248).



A visão de Marrara (2007) é corroborada por Castro e Cabral Neto (2012), ao afirmarem que a cooperação internacional, cada vez mais está sendo considerada como um meio para o desenvolvimento institucional, envolvendo atividades conjuntas entre as universidades, configurando-se com uma integração com fins mútuos. Da mesma forma, De Nez, De Nez e Biavatti (2013), esclarecem que, por meio da internacionalização, a educação superior objetiva contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade, fortalecendo oportunidades de pesquisas geradas a partir da mobilidade internacional de professores e pesquisadores.

O processo de internacionalização da educação superior, articulado ao processo de globalização requer novas competências de cunho internacional, criando uma série de demandas para as IES (Castro & Cabral Neto, 2012), bem como pesados investimentos em bolsas de estudos e auxílios financeiros (Marrara, 2007). No Brasil, sua realização tem sido facilitada pela atuação das agências de fomento, a exemplo da CAPES, do CNPq e de algumas de nível estadual.

Ao decidir pela internacionalização, a IES deve ter clareza quanto aos objetivos almejados, porém não pode deixar de considerar aspectos relacionados à forma, aos meios e às dificuldades inerentes a esse processo. É possível verificar que a internacionalização das IES pode ocorrer sob duas formas (Lima & Maranhão, 2009; Castro & Cabral Neto, 2012), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Formas de internacionalização

Forma	Ativa	Passiva
Promotores	Governo e as próprias IES nacionais.	Principalmente os membros das IES.
Políticas	Os países mantêm políticas de Estado voltadas para atração e acolhimento acadêmico.	Inexistência de uma política criteriosa para envio dos estudantes ao exterior.
Ações	Recebimento de pesquisadores, discentes e docentes estrangeiros e pela participação desses agentes em cursos e periódicos da IES nacional.	Envio de pesquisadores, discentes, docentes para instituições estrangeiras; publicação de seus trabalhos científicos em periódicos internacionais, externos à IES.
Objetivos	Tornar-se um pólo de atração para a comunidade acadêmica internacional. Obs.: Depende do engajamento e da abertura das IES nacionais para a internacionalização, a partir da oferta de programas próprios.	Capacitação em instituições estrangeiras; aprimoramento pessoal; e promoção do nome e da produção científica da IES de origem.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lima e Maranhão (2009) e Castro e Cabral Neto (2012).

Segundo Lima e Maranhão (2009), reconhecer essas duas formas de internacionalização permitem às IES escolher com clareza qual o caminho que deve seguir rumo à sua internacionalização acadêmica, considerando seus pontos fortes e fracos, bem como adotar medidas administrativas e acadêmicas concretas e coerentes com sua escolha. Os autores também afirmam que tais fatores permitirão orientar, tanto a política de apoio das agências de fomento, quanto à avaliação dos programas de pós-graduação pela CAPES.

Não há uma determinação jurídica sobre os objetivos que devem caracterizar o processo de internacionalização acadêmica no Brasil, cabendo a cada IES fazê-lo individualmente dentro de seus limites de autonomia científica e administrativa (Lima &



Maranhão, 2009). A partir das diretrizes da educação, da ciência e tecnologia, das relações internacionais brasileiras juntamente com as disposições do PNPG 2011-2020, é possível visualizar as políticas de internacionalização para a formação de discentes e docentes, cujo objetivo é estimular o progresso da ciência e a solução de problemas brasileiros e comuns da humanidade.

Nesse sentido, Almeida (2010) afirma que o envio de estudantes para a pós-graduação no exterior não é uma ostentação e sim uma condição importante para o desenvolvimento da pesquisa inovadora do país. No entanto, o Brasil ocupa apenas o décimo segundo posto como lugar de origem de acadêmicos internacionais atuando em IES norte-americanas, bem como apresenta uma modesta presença de alunos estrangeiros nos programas nacionais. Como consequência, verifica-se a ausência de universidades brasileiras nos *rankings* internacionais e as discretas posições ocupadas pelas poucas que neles aparecem.

Segundo Laux e Perstchy (2013), a internacionalização das IES dificilmente será alcançada em um país como o Brasil, onde há parca preocupação com a qualidade do ensino. Para fins de modificar esse cenário que se apresenta, Almeida (2010) afirma que é preciso aumentar a exposição internacional da pós-graduação brasileira eliminando também as barreiras legais que dificultam a inserção de professores estrangeiros em nossas universidades. Da mesma forma, é necessário redesenhar os programas de pós-graduação para permitir a participação de pesquisadores e estudantes estrangeiros e por fim, incentivar o estabelecimento de acordos de duplo-diploma e de cooperação em projetos internacionais de pesquisa.

Diante desse contexto, Morosini (2011) acrescenta que a cooperação internacional geralmente começa com a capacitação no exterior de professores e alunos de doutorado, que, no decorrer de sua vida acadêmica, estabelecem laços a partir de bibliografia e também relações acadêmicas com seus pares e respectivos departamentos universitários ou centros de pesquisa. Esse movimento possibilita uma cooperação internacional avançada, caracterizada pela produção de conhecimento por meio de projetos de pesquisa conjuntos (Morosini, 2011), com difusão e aceitação internacional (Lucchesi, 2010).

Muitas são as possibilidades de internacionalização aventadas para as IES no atual cenário, tanto em nível mundial como no contexto brasileiro, porém é importante que cada IES elabore sua estratégia de internacionalização de acordo com seus objetivos e com seu perfil (Justino, 2009). Segundo Laux e Perstchy (2013), tanto o governo como as IES têm interesse na internacionalização da educação superior, pois dessa forma será possível obter maior qualificação social e profissional dos docentes e discentes, aumentando os níveis de competitividade tanto dos indivíduos como da instituição. Para Hudzik (2013, como citado em Laux & Perstchy, 2013), além de propiciar melhor cooperação entre as IES brasileiras e estrangeiras de sorte a prover melhorias acadêmicas e sociais, a internacionalização tende a preparar os futuros graduados, mestres e doutores para a vida acadêmica e para o trabalho.

Apesar dos entraves relacionados à internacionalização, a CAPES sugere adotar os programas de pós-graduação como ponto de partida para este processo, dado o padrão de qualidade apresentado por alguns deles (CAPES, 2014). Responsável por regular e acompanhar o funcionamento dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu*, a CAPES avalia trienalmente, com acompanhamento anual, o desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação. Os resultados desta avaliação são expressos pela atribuição de uma nota na escala de “1” a “7”, na qual os cursos que obtiverem nota igual ou superior a “3” serão aprovados, já aqueles que obtiverem nota



inferior a “3” não são autorizados (CAPES, 2013a). O *ranking* extraído do sistema de avaliação da CAPES, além de deliberar sobre a distribuição dos recursos, acaba por atribuir aos programas um selo de qualidade (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).

Cinco são os quesitos estabelecidos para a avaliação dos programas, tanto acadêmicos quanto profissionais: (i) Proposta do Programa; (ii) Corpo docente; (iii) Corpo discente, Teses e Dissertações ou Trabalho de Conclusão; (iv) Produção Intelectual; e (v) Inserção Social. Os conceitos atribuídos a cada um deles podem variar entre: deficiente, fraco, regular, bom e muito bom. As notas máximas, 6 e 7, estão reservadas exclusivamente para os programas com doutorado e que obtiveram nota 5 e conceito “Muito bom” em todos os quesitos, diferenciando-se dos demais programas da área e com desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência na área (internacionalização e liderança) (CAPES, 2013a).

O Documento da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo - 2013 discorre sobre o que entende por grau de internacionalização, bem como os indicadores considerados na atribuição das notas 6 e 7. Resumidamente, a área descreve que o grau de internacionalização decorre da intensidade de seu trânsito de grupos de pesquisa e de formação em pesquisa atuando em outros países, de tal forma que quanto maior o número de grupos atuando em conjunto no exterior, maior será a internacionalização; isto deve decorrer de ações contínuas e planejadas não apenas no nível do programa, mas também no nível institucional (CAPES, 2013b).

A área também determina alguns indicadores para avaliar a internacionalização dos programas, entre eles: (i) intercâmbio de alunos e professores com IES internacionais com boa reputação (exemplo, pós-doutorado, sanduíche, etc); (ii) publicação de artigos em periódicos editados no exterior ou publicação conjunta com pesquisadores estrangeiros; (iii) receber/enviar professores visitantes; (iv) participar/liderar projetos de pesquisa com pesquisadores ao redor do mundo; (v) participação de discentes e docentes em eventos/congressos internacionais; (vi) projeto de pesquisa financiada por agência internacional; (vii) participar de bancas no exterior, entre outros.

Já as ações a serem empreendidas pelos programas, a fim de internacionalizar-se, compreendem: (i) mobilidade de docentes e discentes para atuarem em atividades científicas no exterior; (ii) oferta de disciplinas e cursos diferenciados; (iii) ofertas de disciplinas no idioma inglês ou outro; (iv) atração de estudantes estrangeiros para integrar o quadro de discentes do programa; (v) contratação de professores de referência internacional, entre outras.

O relatório da área também indica que os programas aumentaram o grau de internacionalização, quando considerados: (i) professores com período de trabalho no exterior; (ii) pesquisas conjuntas com grupo estrangeiro; (iii) professores visitantes nos programas; (iv) congressos que contam com a participação de pesquisadores estrangeiros, entre outros. Apesar disso, dos 121 cursos avaliados pela área em 2013, apenas cinco deles alcançaram as notas máximas (6 ou 7), sendo quatro de Administração e um de Controladoria e Contabilidade. Quanto à distribuição do *status* jurídico das IES melhor avaliadas, verifica-se que: uma é federal, uma é estadual (com dois cursos diferentes) e uma é particular (com o mesmo curso em localidades diferentes). Todas as IES ficam na região sudeste do país e iniciaram seus programas no máximo na década de 1970 (CAPES, 2014).

Por meio da Portaria N° 106, da Capes/MEC, de 17 de julho de 2012, foi constituída uma Comissão Nacional Especial para acompanhar a implantação do PNPG 2011-2020 e a Comissão considerou que a internacionalização se constitui uma das prioridades deste plano;



uma das ações que ilustra sua relativa importância é o lançamento, em 2012, do programa Ciências Sem Fronteiras, destinado a promover a expansão e a internacionalização da ciência e tecnologia brasileira, por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional.

O relatório final elaborado pela Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 (2013) trouxe uma síntese de recomendações. Com relação à internacionalização, especificamente sobre o envio e o recebimento de estudantes e professores, cabe destacar:

- (i) A absorção de estudantes estrangeiros nas universidades brasileiras cresceu 144% entre os anos de 2006 e 2010. Entretanto, este percentual ainda é pequeno se comparado com o universo de estudantes. Nas universidades estaduais paulistas o percentual de estrangeiros é de 2%, enquanto em universidades estrangeiras, como Harvard e MIT, há cerca de 20% de alunos estrangeiros em seu quadro de alunos.
- (ii) O número de estudantes fazendo doutorado sanduíche é expressivo, evidenciando boa penetração do sistema brasileiro, em contrapartida, caiu o número daqueles que fazem o doutorado completo no exterior; uma política contrária àquela adotada por países como a China, Índia e Coréia do Sul.
- (iii) Apesar do aumento significativo, ainda é pequena a presença de docentes brasileiros em congressos e outras atividades no exterior.

Como recomendações, a Comissão pondera que as agências devem priorizar duas ações em sentidos opostos, porém complementares: (i) atrair para os nossos programas mais docentes e estudantes do estrangeiro; e (ii) enviar mais estudantes e pós-doutores ao exterior com vistas a dinamizar o sistema de captação de novo conhecimento.

A consulta à literatura permitiu identificar características que permeiam o conceito de internacionalização: refere-se ao desenvolvimento da educação e da ciência por meio de ações conjuntas entre IES nacionais e universidades de outros países (Marrara, 2007; Castro & Cabral Neto, 2012; CAPES, 2013b; De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013), sendo um processo inerente ao desenvolvimento da Educação Superior (Castells, 2001, como citado em De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013). Quanto maior a troca de experiências, seja realizando pesquisas conjuntas ou módulos internacionais e intercâmbios, maior o grau de internacionalização (CAPES, 2013b), possibilitando assim ampliar o nível de cooperação entre universidades do mundo inteiro e obter reconhecimento internacional (Castells, 2001, como citado em De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013).

Por fim, por meio da análise da literatura foi possível identificar a importância da internacionalização para as IES, bem como a relação existente entre o processo de internacionalização e o *ranking* estabelecido pela Avaliação CAPES, no caso do Brasil. Da mesma forma, verificou-se a importância da pós-graduação não só para as IES, mas também para o governo que regula, impõe metas e traça estratégias para aumentar o grau de internacionalização das IES brasileiras, por meio de ações como o(a): PNE, PNPG-2011-2020, acompanhamento do PNPG-2011-2020, própria Avaliação da CAPES e o programa Ciências Sem Fronteiras.

Na próxima seção serão abordados os aspectos metodológicos do presente trabalho.

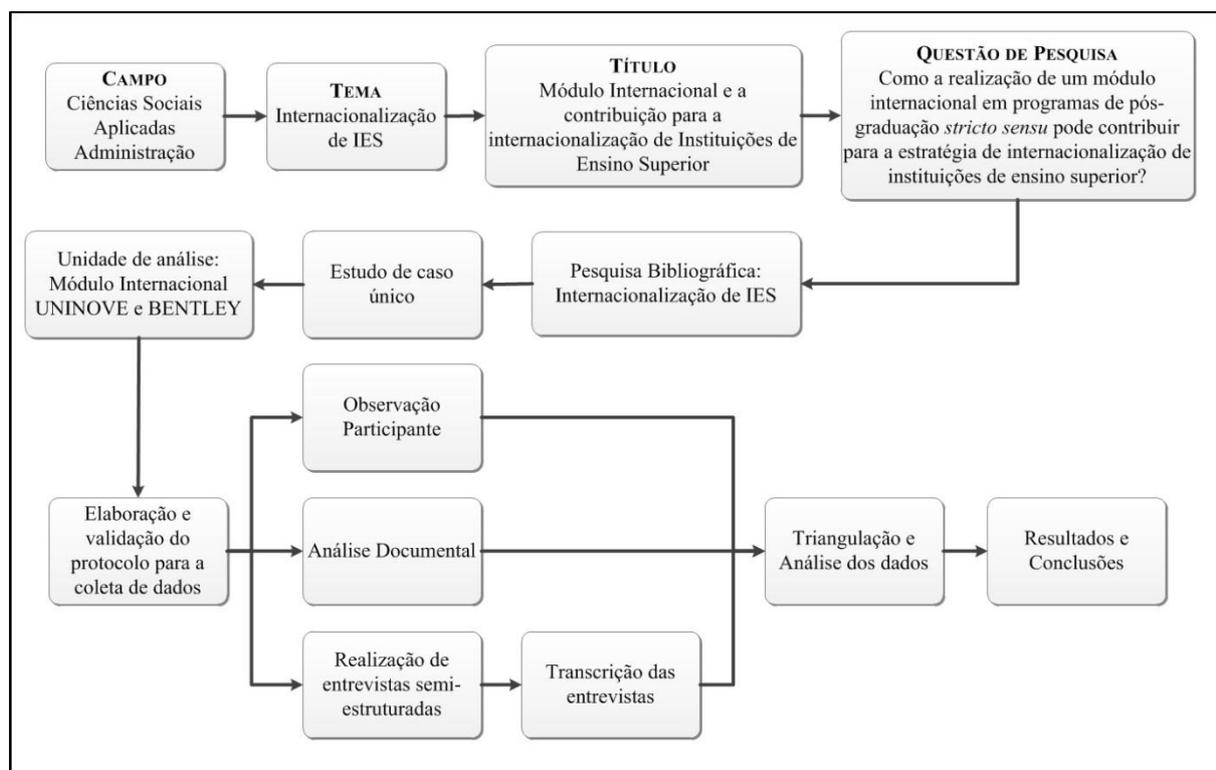
3. Metodologia

De acordo com Gil (2008), esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, aplicada e exploratória, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à interpretação de fenômenos e solução de problemas específicos a partir da investigação de

hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos. A estratégia de pesquisa adotada baseou-se em pesquisa bibliográfica (Martins & Theóphilo, 2009) e o estudo de caso único foi adotado como abordagem metodológica (Yin, 2010).

Como unidade de análise, selecionou-se a segunda edição do Módulo Internacional em Tópicos Avançados em Gestão de Projetos, realizado na Bentley University, em Massachusetts – EUA. Os dados foram coletados a partir de análise documental, observação participante e entrevistas com os gestores das IES. Por fim, fez-se uso da triangulação, para fins de convergência de dados oriundos de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2010). O delineamento da pesquisa é representado por meio da Figura 1.

Figura 1: Delineamento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme é possível verificar por meio da Figura 1, uma vez definida a questão de pesquisa do presente trabalho, iniciou-se o estudo pela pesquisa bibliográfica, a qual é indispensável a qualquer trabalho científico, uma vez que pretende explicar e discutir a respeito de um assunto, tema ou problema (Martins & Theóphilo, 2009). O levantamento do referencial teórico envolveu pesquisas em internacionalização de IES e complementarmente sobre a Avaliação da CAPES.

Considerando-se a opção pelo estudo de caso único como abordagem metodológica, em razão de se tratar de uma investigação empírica na qual um fenômeno contemporâneo é investigado de modo profundo e em seu contexto de vida real (Yin, 2010), procedeu-se à escolha da unidade de análise: Módulo Internacional em Tópicos Avançados em Gestão de Projetos, realizado pela UNINOVE em parceria com a Bentley University. Segundo Yin (2010), a escolha da unidade de análise depende do modo como foi definida a questão de pesquisa e as proposições que norteiam o estudo.



Uma vez elaborado e validado o protocolo de pesquisa partiu-se para a coleta de dados, a qual se baseou em observação participante, na qual “o pesquisador não é apenas um observador passivo” (Martins & Theóphilo, 2009: 87), uma vez que os autores do presente estudo participaram ativamente do Módulo Internacional analisado. Também se utilizou a análise documental como estratégia de coleta de dados, tendo em vista o uso de materiais compilados, tais como fluxogramas de trabalho, relatórios e diários (Martins & Theóphilo, 2009), envolvendo a caracterização das IES parceiras e essencialmente a compreensão das estratégias que nortearam a realização do intercâmbio. Com esta investigação, pretendeu-se entender o contexto que abarca os projetos educacionais de internacionalização.

Complementando a fase de coleta de dados, a última estratégia adotada foi a realização de entrevistas com os Coordenadores do Módulo Internacional de ambas as instituições (dois da UNINOVE e um de Bentley), a fim de identificar os impactos da oferta deste tipo de curso para a IES. Apenas uma das entrevistas foi realizada presencialmente, sendo então gravada e na sequência objeto de cuidadosa transcrição. Os demais coordenadores receberam as questões via e-mail, as respondendo também por meio eletrônico. Na sequência, partiu-se para a análise dos dados, todos qualitativos, foram objeto de análise de conteúdo, a fim de identificar evidências e descrever tendências (Martins & Theóphilo, 2009).

Por fim, procedeu-se à redução de dados, à sua apresentação e ao delineamento e busca das conclusões (Martins & Theóphilo, 2009); adotou-se a estratégia geral de descrição do caso, que auxilia no desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso (Yin, 2010); e realizou-se a triangulação dos dados coletados, provenientes de diferentes fontes de evidência (Yin, 2010). Com vistas à concretização da análise dos dados utilizou-se a descrição do caso como estratégia geral, uma vez que permite o desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso (Yin, 2010). De posse dos resultados, são apresentadas as conclusões acerca dos efeitos causados pela segunda edição do Módulo Internacional e as considerações finais do estudo, inclusive enumerando suas contribuições para a academia e para a prática, bem como as limitações desse trabalho.

Os resultados obtidos no presente estudo com base na organização pesquisada e na literatura revisitada são apresentados na seção seguinte.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados do estudo. Inicialmente, é feita uma caracterização das duas instituições envolvidas e do módulo internacional; em seguida, serão apresentados os resultados obtidos à luz da literatura visitada.

4.1. Caracterização das Universidades envolvidas

Conforme definido na metodologia, procedeu-se à investigação das IES parceiras, a fim de entender o contexto em que se delineiam seus projetos de internacionalização.

4.1.1. Bentley University

A Bentley University é uma escola de negócios norte-americana, de origem privada e sem fins lucrativos. Fundada em 1917 e localizada em Massachusetts, conta hoje com 4.247 alunos de graduação e 1.411 alunos de pós-graduação (Bentley University).



Na década de 1980, foi criado pela Bentley University um escritório de programas internacionais, cujo foco era construir um portfólio de oportunidades de intercâmbio a estudantes e professores (EQUIS, 2010). Desde então, constantemente suas estratégias de internacionalização são objeto de revisão a fim de atenderem aos novos contextos delineados. Um exemplo foi o redirecionamento de seus recursos a partir da criação do comércio e da cultura global como um dos domínios estratégicos perseguidos agressivamente até o ano de 2006. Já em 2006, o foco passou a ser a construção de uma cultura estratégica internacional na Bentley University, estabelecendo-se dinamismo para o processo, a fim de acreditar a universidade junto à EQUIS. Como resultado desse processo, houve a ampliação de programas internacionais de educação e diversos projetos internacionais passaram a ser apoiados, inclusive com financiamentos externos.

Diante dos resultados obtidos, a Bentley University passou a apresentar uma evolução proeminente em seu processo de internacionalização, sobretudo em razão da ampliação desse quesito para todos os departamentos da instituição. Cursos e atividades internacionais foram desenvolvidos dentro dos departamentos, vagas foram oferecidas a candidatos de outros países, experiências internacionais foram oferecidas também a alunos norte-americanos, a exemplo de intercâmbios, estágios internacionais e pesquisas conjuntas, dentre tantas outras ações focadas em internacionalização.

Os objetivos estratégicos da Bentley no que diz respeito à internacionalização são, segundo a EQUIS (2010):

os objetivos estratégicos que moldam a reputação internacional da Bentley são: (i) suporte para viagens internacionais para pesquisa e colaboração; (ii) suporte a professores visitantes internacionais e intercâmbios acadêmicos; (iii) fortalecer estudo no exterior; (iv) expandir diversidade global de alunos e professores; (v) continuar a globalizar o currículo; (vi) especificar regiões estratégicas em todo o mundo (EQUIS, 2010: 131-132, tradução nossa).

De acordo com a EQUIS (2010), as ações de internacionalização da Bentley University incluem: (i) a existência de estruturas institucionais de apoio à internacionalização; (ii) abertura do campus para estudantes de outros países; (iii) criação e manutenção de uma rede de parcerias internacionais para a realização de pesquisas e intercâmbio de estudantes e professores; (iv) engajamento da universidade na comunidade internacional de pesquisadores; (v) oportunidades de aprendizagem internacionais, por meio de intercâmbio de estudantes, a exemplo do que ocorre entre a Bentley e a UNINOVE; (vi) criação de uma rede de estudantes internacionais; (vii) criação de relacionamento com o mundo corporativo internacional; e (viii) transferência de conhecimento na comunidade internacional.

Dentre os números que caracterizam as ações de internacionalização da Bentley, destacam-se: 16% dos estudantes da universidade são estrangeiros, provenientes de 82 países; os estrangeiros representam 24% dos estudantes da pós-graduação, incluindo mestrados e doutorados; 47% dos alunos da universidade participam de pelo menos um dos mais de 50 programas de estudo no exterior, oferecidos em 26 países; a população estudantil internacional da Bentley cresceu 147% desde o ano de 2004 até o ano de 2013; em 2013, 89 países estiveram representados na Bentley; e estudantes da China, Índia, Indonésia e Arábia Saudita compõem 51% de estudantes internacionais na Universidade.

Os programas empresariais, tanto de graduação como de pós-graduação possuem selos de qualidade internacionais atribuídos pela:



- AACSB [*International Association to Advance Collegiate School of Business*], entidade sem fins lucrativos, que congrega instituições educacionais e outras organizações dedicadas à promoção e ao desenvolvimento da educação superior na área de Administração e Negócios, procurando assegurar o padrão de qualidade (AACSB).
- EQUIS [*European Quality Improvement System*], que exige que seus credenciados demonstrem além da alta qualidade geral em todas as dimensões de suas atividades, um alto grau de internacionalização (EFMD).

Para a Bentley, os estudantes internacionais constituem uma parte importante da diversidade almejada pela instituição e no sentido de facilitar a adaptação desses ao novo ambiente acadêmico e pessoal, oferecem um serviço específico que contempla as seguintes ações: programa para aumentar a habilidade no idioma inglês, auxílio nos serviços de imigração, programas de ajuste cultural à cultura americana e programas de atividades interculturais (Bentley University).

Bentley é caracterizada pelo processo de internacionalização ativa, uma vez que suas ações em busca do desenvolvimento de uma educação internacional são inerentes aos seus objetivos estratégicos desde a década de 80: recebe pesquisadores, discentes e docentes estrangeiros e preza pela participação desses agentes em seus cursos e periódicos (Lima & Maranhão, 2009; Castro & Cabral Neto, 2012). Os esforços de internacionalização realizados pela instituição, de natureza institucional e acadêmica conforme classificação de Marrara (2007), contribuíram para a obtenção dos selos de qualidade internacional que a instituição possui.

Em 2012, a Bentley firmou uma parceria com a UNINOVE, no intuito de realizar módulos internacionais em seu campus, recebendo alunos e professores desta última, principalmente com foco em Gerenciamento de Projetos, motivo pelo qual será apresentada na próxima seção a caracterização da UNINOVE e de seu módulo internacional.

4.1.2. Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Fundada em 1972 a UNINOVE é uma instituição privada que conta atualmente com mais de 130 mil alunos e oferece doze programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo cinco deles na área de administração (UNINOVE).

O programa de administração mantém diversos convênios com instituições internacionais para o desenvolvimento de pesquisas e intercâmbio de alunos e professores. Entre as IES parceiras estão: Instituto Universitário de Lisboa, Instituto Politécnico de Leiria, *La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, Universidade Técnica de Lisboa, *Universidad de Castilla La Mancha Espanha*, *Universidad de La Frontera Chile*, *Universidade de Saragoza*, Universidade do Porto, *Universidad de Barcelona*, *Massachusetts University – Amherst*, *Bentley University*, *Suffolk University*, *Central Michigan University*, *IAE Grenoble e Université Paris Dauphine*, *Universidad Católica de Salta*, *Frankfurt University e Florida International University* (UNINOVE).

Por meio dos intercâmbios, os programas de administração da UNINOVE (PPGA-UNINOVE) visam expandir a experiência e o amadurecimento acadêmico de seus professores e alunos, a partir de um conjunto de atividades integradas que servem diretamente aos propósitos acadêmicos e profissionais (UNINOVE, 2014). Estes objetivos indicam consonância de suas ações com dois dos indicadores de internacionalização utilizados pela Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo na avaliação CAPES: 1) intercâmbio



de alunos e professores com IES internacionais de boa reputação e 2) envio de professores visitantes (CAPES, 2013b).

Segundo a Universidade, os convênios internacionais do PPGA-UNINOVE fazem parte do Programa de Internacionalização cujo objetivo é:

ampliar o escopo da Universidade Nove de Julho, por meio de seu Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, para o conhecimento e interação com os padrões de qualidade de sistemas educacionais, de pesquisa e de produção intelectual da Pós-graduação mais avançados no mundo, visando avançar a maturidade de seus processos educacionais e a sofisticação de sua produção científica (UNINOVE, 2014).

A Universidade optou por iniciar seu Programa de Internacionalização com um modelo simplificado, o que lhe permite conhecer preliminarmente as possibilidades e formas de uso dos instrumentos de interação com outras universidades do mundo. As atividades deste modelo compreendem cinco subprogramas que visam criar e expandir a experiência internacional dos docentes e discentes:

- (i) Módulo Internacional: faz parte da Matriz Curricular dos Programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UNINOVE. O Módulo é composto por cursos que tem seu início em uma disciplina realizada no Brasil e é finalizado com uma disciplina realizada no exterior. É composto por atividades acadêmicas e visitas técnicas no exterior o que perfaz um total de 60 horas/aula. Desde 2013, a realização do módulo passou a ser obrigatório para todos os alunos de todos os Programas (acadêmicos e profissionais). Em 2013, participaram do Módulo Internacional na Bentley University 25 alunos e 6 professores, enquanto no ano de 2014 participaram 22 alunos e 4 professores.
- (ii) Intercâmbio de Alunos: Incentivo às bolsas sanduíche e recebimento de alunos estrangeiros, cerca de dez alunos passaram pelos programas de mestrado ou doutorado. Em 2013, foram enviados cinco alunos para complementarem seus estudos no exterior.
- (iii) Intercâmbio de docentes: compreende atividades de docência e de pesquisa, de professores estrangeiros no PPGA-UNINOVE e vice-versa, para nucleação de pesquisas e desenvolvimento simultâneo de pesquisas complementares.
- (iv) Duplo Grau Acadêmico: compreende a validação de créditos de cursos e disciplinas de ambas as instituições envolvidas para obtenção de grau acadêmico brasileiro e do país de origem.
- (v) Visitas técnicas: envolve visitas interinstitucionais de professores, às instituições estrangeiras para identificação de parceiros internacionais, visando o desenvolvimento de pesquisas e produção intelectual de forma conjunta.

O segundo estágio do processo de internacionalização, compreende o modelo por competências, e nesta fase, os novos conhecimentos deverão envolver a interdependência de questões interculturais, linguísticas, econômicas, ambientais e políticas entre nações, nos estudantes, nos professores. Com base neste modelo, uma importante ação já começa a ser implementada na instituição: a oferta de disciplinas na língua inglesa.

Além dos subprogramas, algumas outras ações foram empreendidas no sentido de incrementar o processo de internacionalização, entre elas destacam-se: recebimento de professores visitantes de universidades estrangeiras; institucionalização do intercâmbio de



alunos de universidades estrangeiras (em ambos os sentidos); participação de comitês e diretorias de associações internacionais; parcerias com organizações públicas e privadas e organização de congressos internacionais. Determinadas ações cunhadas pelo programa são desejáveis pela Área de Administração Ciência Contábeis e Turismo, a exemplo das ofertas de disciplinas no idioma inglês e de cursos diferenciados, como os desenhados especificamente para os alunos da UNINOVE (CAPES, 2013b).

Na Avaliação Trienal CAPES 2010/2012 o PPGA UNINOVE obteve a nota 5 (CAPES, 2014), e determinado a elevar sua posição no *ranking* a partir da obtenção da nota máxima (6 ou 7) no próximo triênio, a instituição desenvolveu estratégias e ações que visam, em última instância, ampliar o seu grau de internacionalização a partir da atração de mais estudantes estrangeiros de alto desempenho, bem como do envio de mais estudantes brasileiros aos melhores centros de formação e pesquisa do mundo.

As ações e os objetivos elencados evidenciam que a UNINOVE imprime esforços na internacionalização passiva, pois é fundamentalmente promovida pelos membros da IES, a partir do envio de discentes e docentes no intuito de promover a capacitação e o aprimoramento pessoal (Lima & Maranhão, 2009; Castro & Cabral Neto, 2012), em contrapartida já atende às duas naturezas de internacionalização cunhadas por Marrara (2007): (i) institucional, por buscar reconhecimento internacional; e (ii) acadêmica, por contribuir para o desenvolvimento da ciência a partir da colaboração e troca de experiências de agentes estrangeiros.

4.2. Módulo Internacional – Tópicos Avançados em Gestão de Projetos

O Módulo Internacional é uma parceria entre a UNINOVE e a Bentley University. O curso caracterizado como curta duração focou nos tópicos avançados de gerenciamento de projetos e buscou discutir as formas pelas quais as organizações podem aplicar os princípios, técnicas e ferramentas da gestão de projetos para elevar sua competitividade.

Para a UNINOVE, o módulo objetiva agregar valor ao programa de mestrado, oferece aos alunos e aos professores a possibilidade de ampliar seu envolvimento na comunidade internacional, por meio da interação com especialistas renomados e visitas a empresas que possuem elevada competência em gestão de projetos nos seus setores de atuação. Adicionalmente, a experiência internacional proporciona o enriquecimento cultural e o desenvolvimento pessoal dos participantes, aspectos muito relevantes para a construção de competências dos gestores e equipes de projetos.

Autofinanciado por cada um dos alunos do Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da UNINOVE, o Módulo Internacional teve a duração de cinco dias úteis (21 a 25 de julho de 2014), compreendendo *workshops* no período matutino e visitas técnicas no período da tarde, perfazendo um total de 60 horas/aula. O módulo contou com a participação de 22 alunos, sendo: dezesseis brasileiros vinculados à UNINOVE, outros três brasileiros estudantes de outras IES parceiras e três estrangeiros estudantes de Bentley.

Cada participante recebeu no primeiro dia uma apostila impressa com os slides apresentados em aula e com diversos artigos científicos relacionados aos temas de estudo. Quanto à participação docente, o Módulo contou com: quatro participantes brasileiros vinculados à UNINOVE, sendo dois deles espectadores e os outros dois palestrantes de um dos *workshops*. Outros quatro professores vinculados à IES americanas foram responsáveis



pelos demais *workshops*. No total, foram ministrados cinco *workshops* e realizadas três visitas técnicas e uma de caráter acadêmico.

Cabe destacar que, a cooperação internacional entre a UNINOVE e a Bentley originou-se de laços estabelecidos no passado por professor da UNINOVE durante sua capacitação no exterior, tais relações acadêmicas lhe possibilitaram promover o projetos de parceria entre as IES, conforme Morosini (2011).

Em linhas gerais, considerando todos os programas de Administração da Universidade (Acadêmicos e Profissionais), o Módulo é uma disciplina obrigatória que tem início no Brasil e finalização no exterior e como produto exige que os alunos apresentem alguma produção científica vinculada aos temas lá estudados, podendo ser pôsteres ou artigos. Tal resultado coaduna as recomendações do PNPG 2011-2020, quando este afirma que o objetivo da internacionalização é estimular o progresso da ciência e também da Comissão do PNPG 2010-2020, quando esta sugere que as IES enviem estudantes ao exterior com vistas à dinamizar o sistema de captação de conhecimento. Para a UNINOVE, a materialização destas recomendações se dá a partir do aumento da produção científica de cunho atual.

4.3. Efeitos do Módulo Internacional para a UNINOVE

A realização de um Módulo Internacional por uma determinada instituição tende a propiciar efeitos positivos quando esta possui, dentre seus objetivos, tornar-se reconhecida internacionalmente ao mesmo tempo em que pretende contribuir para o desenvolvimento da ciência (Marrara, 2007), a exemplo do que ocorre com a UNINOVE. Nesse sentido, é possível também afirmar que a estratégia de internacionalização adotada pela UNINOVE está centrada em cooperação internacional, realizando atividades conjuntas com a Bentley, corroborando com estudos de Castro e Cabral Neto (2012).

O processo de internacionalização da UNINOVE é recente, teve seu início em 2012, a partir da realização da primeira edição do Módulo Internacional em Bentley; na sequência, outros dois módulos ocorreram em diferentes países: Alemanha e França. É esperado que a participação de alunos estrangeiros nos programas brasileiros aumente na medida em que forem realizados mais módulos no exterior, pois isto tende a aumentar aproximação entre alunos e professores, resultando em projetos de pesquisa conjuntos. Para auxiliar no processo de internacionalização a instituição está atualmente investindo no desenvolvimento de um departamento de relações internacionais, desta forma será possível empreender ações contínuas e planejadas não só no programa, mas também no nível institucional, conforme recomendado pela CAPES (2013b).

Quando questionados sobre os objetivos que levaram a UNINOVE a internacionalizar-se, os responsáveis pela realização do Módulo Internacional, aqui chamados de entrevistados E1 e E2, em resumo, apresentaram os seguintes objetivos: (i) melhorar a qualidade do curso; (ii) melhorar o reconhecimento da IES; (iii) melhorar a avaliação do Programa junto a CAPES; (iv) proporcionar vivência internacional para alunos do Programa; (v) inserção do Programa e dos pesquisadores em contexto internacional; (vi) investir na qualificação de docentes e discentes; e (vii) investir no avanço da pesquisa e do ensino.

Os objetivos elencados pelos coordenadores encontram guarida nos objetivos de internacionalização constantes dos estudos de Marrara (2007), Lucchesi (2010), Castro e Cabral Neto (2012), De Nez, De Nez e Biavatti (2013), Hudzik (2013, como citado em Laux



& Perstchy, 2013) e Laux e Perstchy (2013), conforme é possível verificar por meio do Quadro 2.

Quadro 2: Objetivos da internacionalização

Segundo os entrevistados
<p>E1 – “A internacionalização faz parte da estratégia de melhoria do curso, atendimento a CAPES e transmite para a sociedade uma mensagem de que o curso é de qualidade, pois o processo está sendo feito de forma estruturada e não de maneira esporádica”.</p> <p>E2 – “A meu ver, são diversos os motivos, mas eu destacaria três que considero principais: a busca por uma melhor qualificação do Programa junto a Capes, onde um dos critérios é a internacionalização; a possibilidade de oferecer uma vivência internacional para nossos alunos, em um ambiente universitário de referência no tema gestão de projetos, com docentes reconhecidos mundialmente, e de visitar empresas em outros contextos e realidades; e a busca da inserção do Programa e dos pesquisadores em contexto internacional de referência, visando o avanço da pesquisa e do ensino, e a qualificação dos docentes e discentes.”</p>
Segundo a literatura
<p>Obter reconhecimento internacional (Marrara, 2007); trocar experiências e informações (Marrara, 2007); propiciar o desenvolvimento institucional (Marrara, 2007; Castro & Cabral Neto, 2012); contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013); fortalecer oportunidades de pesquisas nacionais e internacionais (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013); propiciar maior qualificação social e profissional dos docentes e discentes (Laux & Perstchy, 2013); e preparar os futuros graduados, mestres e doutores também para a vida acadêmica e para o trabalho (Hudzik, 2013, como citado em Laux & Perstchy, 2013).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando perguntados acerca dos principais efeitos da realização de um módulo internacional para a UNINOVE, os entrevistados responderam: (i) atender ao critério de avaliação da CAPES; (ii) possibilitar a um docente brasileiro ministrar disciplina em IES estrangeira e vice-versa; obter reconhecimento internacional; (iv) desenvolvimento de parcerias com IES estrangeira; (v) possibilidade de realizar pesquisa conjunta; e (vi) contribuição de docentes de IES estrangeiras nos trabalhos dos alunos brasileiros.

Além disso, a oferta de um Módulo Internacional afeta questões internas, pois demanda que a IES defina claramente os objetivos do curso e prime pela boa formação de seus alunos, ou corre-se o risco de denegrir a imagem da universidade no exterior, preocupação esta que contraria Laux & Perstchy, (2013) quando afirmam genericamente que a internacionalização dificilmente será alcançada em países como o Brasil, dada a parca preocupação com a qualidade do ensino; as questões externas remontam à valorização da universidade pela comunidade local pela oferta de algo diferente, cursos desenhados sob medida para cada um dos programas, que objetivam desenvolver especificamente cada linha de pesquisa, na contramão de outras IES, que geralmente oferecem cursos internacionais “enlatados”.

Os efeitos apontados pelos entrevistados também são corroborados pela literatura pesquisada, conforme é possível verificar por meio do Quadro 3.

**Quadro 3:** Efeitos da internacionalização

Segundo os entrevistados
<p>E1 – “São dois efeitos que consigo rapidamente pensar: 1) questão interna – o módulo internacional permite que internamente se eleve a qualidade dos programas, [...]; 2) questões externas – o quanto a sociedade, por meio dos alunos, valoriza a instituição por implementar este tipo de programa [...] permite aprofundar as raízes da pesquisa, quando se faz um módulo internacional com alunos e professores, o programa efetivamente aproxima as pessoas e aí com o tempo isto vai resultar em projetos, pesquisa, convites e assim por diante.”</p> <p>E2 – “A realização do módulo internacional tem diversos efeitos na IES, e afeta diversas partes envolvidas. Em termos de Universidade, o módulo possibilita que a IES avance na internacionalização, que é um dos critérios de avaliação da CAPES. [...] Adicionalmente, [...], também tem o aspecto de docentes que ministraram disciplina em universidade estrangeira. Outro aspecto a destacar é que a UNINOVE passa a ser mais conhecida na IES onde realizou o módulo. Isso abre portas para o desenvolvimento de outras parcerias entre as Universidades (no caso Uninove e Bentley), a exemplo da realização de pesquisa conjunta entre docentes de ambas às instituições, da realização de troca de docentes entre as instituições para ministrar uma disciplina, por exemplo, ou para participar em uma banca de dissertação. Os alunos também se beneficiam com essa interação. [...], alguns continuam a interação com os docentes em função das pesquisas de mestrado em desenvolvimento.”</p>
Segundo a literatura
<p>Obter reconhecimento internacional (Marrara, 2007); trocar experiências e informações (Marrara, 2007); propiciar o desenvolvimento institucional (Marrara, 2007; Castro & Cabral Neto, 2012); contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013); fortalecer oportunidades de pesquisas nacionais e internacionais (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013); propiciar maior qualificação social e profissional dos docentes e discentes (Laux & Perstchy, 2013); o <i>ranking</i> extraído do sistema de avaliação da CAPES, além de deliberar sobre a distribuição dos recursos, acaba por atribuir aos programas um selo de qualidade (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Lima e Maranhão (2009) e Castro e Cabral Neto (2012), no momento em que uma determinada IES adota um processo de internacionalização, seja na forma ativa seja na forma passiva, este processo deve estar alinhado aos objetivos estratégicos e ao perfil da organização. Considerando os efeitos da internacionalização apontados pelos entrevistados, a UNINOVE apresenta um processo alinhado ao seu perfil e aos objetivos estratégicos da instituição, uma vez que os efeitos obtidos vão ao encontro dos objetivos pretendidos com a internacionalização.

Questionados sobre as possíveis dificuldades que envolvem um processo de internacionalização, os coordenadores ponderaram que o próprio processo de internacionalização só se dá por meio das pessoas, portanto, é preciso haver um envolvimento pessoal dos docentes e pesquisadores no sentido de estabelecer uma relação entre a comunidade científica. Ademais, o custo para realizar o intercâmbio pode parecer uma dificuldade, mas no caso da UNINOVE isto não se constitui em um impedimento, pois a organização do módulo é impelida pelos próprios alunos e professores, o que torna o custo mais viável. Além disso, desde o momento de seu ingresso no curso, os alunos têm ciência de que o intercâmbio é parte obrigatória da matriz curricular e, portanto deverá em dado



momento dispor deste investimento, o que também não chega a ser um problema, dado que os alunos têm gratuidade da mensalidade.

4.4. Efeitos do Módulo Internacional para Bentley University

A adoção da estratégia de internacionalização pela Bentley University remonta da década de 80 e segundo a EQUIS (2010), seus principais objetivos estão relacionados não somente à pesquisa e à colaboração internacional, mas também ao suporte de professores e alunos de outros países provenientes de programas de intercâmbios acadêmicos.

Um fator que merece destaque na visão do entrevistado E3 (responsável pelo Módulo Internacional designado pela Bentley University), diz respeito à globalização, pois “dado que vivemos na era da globalização, nossos alunos e professores precisam estar engajados internacionalmente para serem competitivos”. A busca pela competitividade das IES em razão da globalização da educação é contemplada em estudos de Justino (2009), de Lucchesi (2010) e Laux & Perstchy, (2013). Embora não citado em entrevista, é possível atribuir a estratégia de internacionalização da IES também aos requisitos de certificação de qualidade da EQUIS, que exige que seus credenciados demonstrem além da alta qualidade geral em todas as atividades, um alto grau de internacionalização (EFMD).

Na visão do referido entrevistado, a Bentley University, assim como a UNINOVE, tem se beneficiado da realização do Módulo Internacional – Tópicos Avançados em Gestão de Projetos, uma vez que tem propiciado: (i) maior publicidade à marca de ambas as instituições; (ii) aumento da interação intercultural entre os estudantes locais e internacionais, que é necessário nesta era global; e, (iii) aumento da colaboração entre professores das duas instituições, o que leva a publicações.

Nesse sentido, evidencia-se que o processo de internacionalização da Bentley gera reconhecimento internacional para a instituição (Marrara, 2007), propicia a troca de experiências e informações entre docentes e discentes (Marrara, 2007), fortalece oportunidades de pesquisas conjuntas, nacionais e internacionais (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013), dentre outros aspectos.

Quando perguntado ao E3 sobre quais as principais dificuldades enfrentadas pela instituição no processo de internacionalização, o mesmo afirmou que é preciso ter um corpo docente interessado e dedicado a se envolver em atividades internacionais. Tal afirmação vai ao encontro dos estudos de Justino (2009) quanto ao fato de que um processo de internacionalização envolve a participação de diversos atores, dentre os quais os próprios docentes. O mesmo pode se dizer a respeito de outra dificuldade apontada pelo entrevistado: os líderes da IES devem estar dispostos a apoiarem e conduzirem este processo.

Uma terceira dificuldade apontada pelo entrevistado diz respeito aos recursos financeiros necessários ao processo de internacionalização, pois em sua visão, é preciso “dispor de recursos financeiros”. Tal fato pode ser explicado em razão de que um processo de internacionalização requer pesados investimentos em bolsas de estudos e auxílios financeiros, conforme bem pontuado por Marrara (2007).

Por fim, mediante análise dos resultados, é possível afirmar que tanto as IES envolvidas, como seus docentes e discentes participantes do Módulo Internacional, são beneficiados pelo processo de internacionalização das duas instituições. As ações de cooperação internacional que vêm sendo realizadas por Bentley e pela UNINOVE têm lhes propiciado maior desenvolvimento institucional, além de um reconhecimento internacional. Acrescenta-se ainda que os alunos das duas instituições têm se beneficiado em razão de terem



a oportunidade de ampliarem seu conhecimento por meio da troca de experiências e informações com docentes e discentes de outros países, muitas vezes de realidades sociais, econômicas e políticas muito adversas.

5. Considerações finais

O presente artigo propôs analisar os efeitos advindos da realização de um módulo internacional para as instituições envolvidas. Para tanto, a literatura pertinente à internacionalização de IES foi revisitada e devidamente analisada, assim como aspectos relacionados à avaliação da CAPES foram considerados nesse contexto. Por meio dos relatos advindos de uma experiência, considerada positiva pelos docentes e coordenadores do Módulo Internacional em Tópicos Avançados em Gestão de Projetos realizado na Bentley University, buscou-se responder à questão norteadora desta pesquisa: *Como a realização de um módulo internacional em programas de pós-graduação stricto sensu pode contribuir para a estratégia de internacionalização de instituições de ensino superior?*

Do ponto de vista das instituições parceiras, os efeitos verificados conferem com os objetivos traçados ao se adotar uma estratégia de internacionalização. Tanto a Bentley University como a UNINOVE apresentaram objetivos claramente definidos quanto ao motivo de recorrerem à internacionalização como estratégia. Dentre os objetivos elencados por ambas, destacam-se: (i) a busca pelo reconhecimento internacional (Marrara, 2007); (ii) o compartilhamento de experiências (Marrara, 2007); (iii) o desenvolvimento institucional (Marrara, 2007; Castro & Cabral Neto, 2012); e (iv) a realização de pesquisas conjuntas (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013). Na visão das duas instituições, suas ações em prol da internacionalização tendem a contribuir para o desenvolvimento da sociedade (De Nez, De Nez, & Biavatti, 2013) e para a própria academia em razão de permitir acesso à maior qualificação do seu corpo docente e também dos próprios alunos (Laux & Perstchy, 2013). As duas instituições têm atingido seus objetivos, uma vez que a Bentley University possui selos internacionais de qualidade emitidos pela AACSB e pela EQUIS, e a UNINOVE é considerada uma das instituições que oferecem pós-graduação *stricto sensu* com maior qualificação pelo sistema de avaliação da CAPES, apresentando nota 5 no *ranking*.

Importante ressaltar que os resultados apresentados decorrem de análises e reflexões realizadas a partir da literatura visitada e do caso analisado, permitindo afirmar que o processo de internacionalização tende a gerar efeitos positivos para as instituições parceiras.

O presente estudo contribui para academia ao debater o conceito de internacionalização, tema bastante presente na economia mundial, sob a ótica aplicada ao setor educacional, discussão altamente relevante dado que a educação é o ponto de partida para a formação do indivíduo e para o desenvolvimento social. Como contribuição prática, este artigo permite compartilhar uma experiência positiva de internacionalização que poderá servir de inspiração para universidades que desejam empreender na realização de intercâmbios.

Como limitações deste estudo, pode-se destacar o fato de tratar-se de um estudo de caso único, não sendo possível extrapolar os resultados ou até mesmo generalizá-los. Nesse sentido, novos questionamentos emergem a partir da realização desse estudo: Quais os efeitos da realização de um Módulo Internacional para os alunos em seus contextos profissionais? Como foi realizado o processo de internacionalização das IES? No caso de IES públicas, o processo de internacionalização ocorre da mesma forma e enfrenta as mesmas dificuldades?



Essas e outras questões sinalizam oportunidades para desenvolvimento de novos estudos na temática.

Referências bibliográficas

- AACSB (s.d.). *Mission, Vision, Values, and Goals*. Acesso em 2014 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.aacsb.edu/en/About/mission.aspx>
- Almeida, M. H. (2010). *A pós-graduação no Brasil: onde está e para onde poderia ir*. Acesso em 26 de Março de 2013, disponível em http://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf
- Bentley University (s.d.). *About Bentley University*. Acesso em 13 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.bentley.edu/about/bentley>
- Brasil (2010). *Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-2020 / Coordenação de Pessoal de Nível Superior*. Brasília, DF: CAPES.
- CAPES (2013a). *Regulamento para a Avaliação Trienal 2013 (2010-2012)*. Acesso em 14 de Maio de 2014, disponível em <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/>
- CAPES (2013b). *Documento de Área 2013 – Área Administração, Ciências Contábeis e Turismo*. Acesso em 13 de Maio de 2014, disponível em <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>
- CAPES (2014). Acesso em 07 de Outubro de 2014, disponível em CAPES - Avaliação Trienal 2013 - Divulgação do Resultado Final Homologado pelo CTC-ES: http://mstr.capes.gov.br/MicroStrategy/servlet/mstrWeb?evt=2048001&src=mstrWeb.2048001&visMode=0&documentID=AC04064F4ED83FA02E7ECCB4A2A1AAE6¤tViewMedia=8&mstrWeb=-V*-55*.CLOUDPROD*.CAPES*.GOV*.BR.Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o.
- Castro, A. A., & Cabral Neto, A. (2012). O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. *Revista Lusófona de Educação*, 21, 69-96.
- Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 (11 de Dezembro de 2013). Acesso em 07 de Outubro de 2014, disponível em Relatório Final 2013 - Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 e Elaboração da Agenda Nacional de Pesquisa: <http://www.capes.gov.br/component/content/article?id=4439>
- De Nez, E., De Nez, E., & Biavatti, V. T. (2013, novembro). A Internacionalização da educação superior nos programas de pós-graduação brasileiros. *Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas*. Buenos Aires, Argentina.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: Editora da UFRGS.
- EFMD – European Foundation for Management Development (s.d.). Accreditation - EQUIS. Acesso em 14 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis>
- EQUIS Self-Assessment Report (2010, December). EQUIS SELF ASSESSMENT REPORT December 2010. Acesso em 23 de outubro de 2014, disponível em <http://www.bentley.edu/files/EQUIS2010.pdf>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.



- Justino, E. K. (2009, novembro). Internacionalização das instituições de ensino superior: estratégia ou modismo. *Anais do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 9.
- Laux, R. O., & Perstchy, G. L. (2013). Internacionalização da educação superior: utopia ou marketing pós-moderno? O caso Brasil. *Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 13.
- Lima, M. C., & Maranhão, C. M. S. de A. (2009, novembro). O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, 14(3), 583-610.
- Lucchesi, M. A. S. (2010, septiembre). A internacionalização da educação superior na América Latina: desafios e perspectivas. *Anais do Congresso Iberoamericano de Educación Metas 2021*, Buenos Aires, república Argentina.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A Gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração com Base no Sistema de Avaliação da CAPES. *Revista de Gestão USP*, 16(4), 1-16.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (Abril de 2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Rev. Adm.*, 49(2), 369-383.
- Maccari, E. A., Rodrigues, L. C., Alessio, E. M., & Quoniam, L. M. (2008). Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 5(9), 171-205.
- Marconi, M.A., & Lakatos, E.M., & (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Marrara, T. (2007). Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 4(8).
- Martins, G.A., & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Méa, L. G. T. D., Junior, V. F. S., & Gomes, C. M. (2011, dezembro). A autoavaliação da demanda por internacionalização dos programas de pós-graduação: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. *Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 11.
- Morosini, M. C. (2011). Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. *Educ. ver.*, 27, 93-112.
- UNINOVE (2014). *Relatório Coleta CAPES – Ano Base 2013 – Plataforma Sucupira*. São Paulo.
- UNINOVE (s.d.). *Convênios Internacionais*. Acesso em 15 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.uninove.br/Paginas/Mestrado/AdministracaoPPGA/admHome.aspx>
- UNINOVE (s.d.). *Sobre a UNINOVE*. Acesso em 15 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.uninove.br/Paginas/aUninove/Sobre.aspx>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Internacionalização das IES é tema de conferência na SBPC (28/07/2014)*. Recuperado em 04 de setembro de 2014, de <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/7090-internacionalizacao-das-universidades-brasileiras-e-tema-de-conferencia-na-reuniao-anual-da-sbpc>