

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE CRÍTICA ANTE AS DIFICULDADES NA GESTÃO**PAULO FOSSATTI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE DE CANOAS

irpaulo@unilasalle.edu.br**JOSÉ ALBERTO ANTUNES DE MIRANDA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE - UNILASALLE CANOAS

antunes@unilasalle.edu.br**CAROLINA MOEHLECKE**

UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN

cmoehlecke@utexas.com**Resumo**

O objetivo deste artigo é apontar os principais desafios para as IES brasileiras com relação à gestão da internacionalização. Para este estudo, procedeu-se à revisão bibliográfica e documental na área da gestão da internacionalização para indicar e demonstrar, de forma crítica, as dificuldades que se identificam na área da condução da gestão da internacionalização. O trabalho apresenta como resultados a carência de conhecimento sobre o significado da gestão estratégica da internacionalização nas IES brasileiras, a inexistência de uma política pública que indique os rumos da internacionalização do ensino superior brasileiro, a insuficiência de técnicas de gestão da internacionalização por parte dos gestores, além do baixo domínio do idioma inglês por parte dos recursos humanos existentes nessas instituições.

Palavras Chaves: Gestão Estratégica - Internacionalização - Instituições de Ensino Superior**Abstract**

This article aims to point out the main challenges regarding the management of internationalization by Brazilian higher education institutions. For this study, it was carried out a literature and documentary review on internationalization management to critically demonstrate and indicate the difficulties which are identified in this area. As a result, the study indicates the lack of understanding of the significance of strategic internationalization management in Brazilian higher education institutions, the lack of a public policy that indicates the direction of internationalization in Brazilian higher education, the insufficient management techniques for internationalization used by managers, as well as the low English proficiency by professors and human resources in Brazilian higher education institutions, which contributes to make it difficult to develop the process.

Keywords: Strategic Management - Internationalization - Higher Education Institutions

1- INTRODUÇÃO

A discussão nos últimos anos sobre a necessidade e importância das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras buscarem a internacionalização trouxe desafios aos principais atores dessas instituições envolvidos com a gestão da internacionalização.

Despreparadas para esse processo, muitas optam por ingressar nessa aventura sem gestão e planejamento estratégico ante os possíveis benefícios que poderiam usufruir e sem uma clara compreensão do significado desse processo para o desenvolvimento das próprias instituições de ensino superior em nosso país. O encaminhamento do processo de internacionalização de uma IES não pode se dar como um fato isolado, à parte do processo de gestão e governança universitária. A internacionalização de uma universidade precisa ser entendida como abrangente e coesa ante todo o processo de desenvolvimento institucional.

Nem todas as IES enfatizam ou seguem todos os tipos de ações associadas com a internacionalização. As instituições são idiossincráticas em suas prioridades por ações e muitas vezes se engajam por uma internacionalização abrangente por seus meios próprios.

A globalização oferece oportunidades de enriquecer a experiência universitária. A internacionalização pode ser vista no sentido de ajudar os estudantes para o mercado de trabalho por meio do aumento da consciência internacional e pode encorajar a universidade a atingir altos padrões internacionais.¹

A prática da pesquisa nas universidades também sofreu o impacto da globalização. Novas oportunidades de colaboração internacional foram possíveis, facilitadas pelas oportunidades de conferências e troca de informações. Publicações envolvendo pesquisadores de diferentes países tornaram-se práticas comuns assim como oportunidades para os pesquisadores se envolverem em colaborações internacionais.

Dessa forma, as universidades no mundo, como um todo, responderam positivamente e com entusiasmo às oportunidades trazidas pela globalização. Essa reação é conduzida pelo desejo de assegurar formas adicionais de renda, o aumento da excelência acadêmica e a competitividade e, também, pelo desejo efetivo em promover entre os profissionais do meio a preocupação pela cultura do internacional, aumentando, com isso, a qualidade dos estudantes, do ensino e da pesquisa.

Com a aceleração do processo de globalização e seu impacto na educação superior brasileira, a internacionalização das IES tornou-se mais comum e também mais complexa. A massificação da educação superior, o aumento das informações divididas por meio da internet, a movimentação de alunos e profissionais em direção ao exterior e a vinda de estrangeiros para as IES brasileiras tornam essencial à profissionalização da gestão nessa área.

O objetivo deste artigo é apontar os principais desafios com relação à falta de gestão para a internacionalização nas IES brasileiras. O trabalho pretende indicar a carência de conhecimento sobre o significado estratégico da internacionalização para as IES, a inexistência de uma política pública que indique os rumos da internacionalização do ensino superior brasileiro, a insuficiência de técnicas de gestão da internacionalização por parte dos gestores, além do baixo domínio do idioma inglês por parte dos docentes e dos recursos humanos que compõem o quadro das IES brasileiras e que contribuem para que as instituições avancem com muita dificuldade nesse processo.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - O significado estratégico da gestão da internacionalização para as IES brasileiras.

A globalização e a internacionalização, como grandes forças de mudança na educação, têm exigido um modelo de gestão pontual por parte das universidades. Em particular, as

universidades têm desenvolvido estratégias formais de internacionalização de forma a coordenarem a resposta institucional. As estratégias iniciais são escritas pelos entusiastas, se intensificando mais em atividades ao invés do foco no processo de internacionalização (KNIGHT, 2004).

Identificam-se três estágios no desenvolvimento da ativação das estratégias de internacionalização. A primeira fase seria a atividade interna, geralmente disparada sem atividades conectadas. A segunda fase seria a da estratégia internacional estando coordenada com algum tipo de alinhamento e, por último, a terceira fase, o processo de internacionalização com esforços para integrar, que alcance influência e que cause valor agregado (MIDDLEHURTS & WOODFIELD, 2007).

Não há um modelo único de estratégia de internacionalização. Geralmente o documento estratégico das IES começa com a missão e visão institucional com objetivos relativos à internacionalização. Normalmente, a ênfase é dada ao papel que determinada universidade dá ao ensino e à pesquisa e a contribuição feita para a sociedade. Algumas universidades dão ênfase a ideais para a promoção da paz e pela cooperação no espaço internacional.

Nas IES brasileiras é recente a inclusão da internacionalização como critério de desenvolvimento nos documentos de cunho institucional como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). Da mesma forma, não são todas as instituições de ensino que apresentam de forma detalhada os objetivos que possuem ante a internacionalização, como, por exemplo, uma política de internacionalização.ⁱⁱ

Ainda que se sustente neste trabalho que as estratégias para a internacionalização devam ser do tipo abrangente, as universidades têm sido mais seletivas em suas abordagens. Em grande parte das vezes, concentram os seus esforços em um número limitado de iniciativas de perfil mais elevado.

O termo internacionalização abrangente indica um conceito que identifica um enfoque e um conjunto de comportamentos estratégicos institucionalizados no âmbito da educação superior em resposta às mudanças na educação superior no século vinte e um. Fatores internos constantemente redefinem o significado institucional da internacionalização. Como a internacionalização institucional conecta de forma abrangente a missão, os valores e as prioridades, todos esses aspectos da mesma forma evoluem constantemente. A adaptação sobre o significado da internacionalização institucional significa, no âmbito operacional e programático, uma resposta a fatores internos e externos que estão sempre em evolução (HUDZIK, 2015).

Os Planos de Desenvolvimento Institucional das IES consultadas pertencentes ao Conselho de Reitores das Universidades brasileiras não chegam a demonstrar características de planejamento, com definição de metas e uma direção central, características do gerencialismo.ⁱⁱⁱ

IES	ESTADO	TIPO	MENÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (Missão/Visão/Outro)
PUC-GO	GO	Pública	SIM
Mackenzie	SP	Privada	SIM
UFPR	PR	Pública	SIM
UFMG	RS	Pública	SIM
UFSC	MG	Pública	SIM
Unisinos	SC	Privada	NÃO
UFMS	MS	Pública	SIM

PUC-PR	PR	Privada	NÃO
USF	SP	Privada	NÃO
USP	SP	Pública	SIM
UERJ	RJ	Pública	SIM
UFSM	RS	Pública	SIM
UNISC	SC	Privada	NÃO
PUC-SP	SP	Privada	SIM
UnB	DF	Pública	SIM
UFABC	SP	Pública	SIM
PUCRS	RS	Privada	SIM
PUC-RIO	RJ	Privada	SIM
PUC-MINAS	MG	Privada	SIM
UCS	RS	Privada	NÃO
UNIFESP	SP	Pública	SIM
Unicamp	SP	Pública	SIM
UEMG	MG	Pública	SIM
UFPeI	RS	Pública	NÃO
PUC-Campinas	SP	Privada	SIM
UFRGS	RS	Pública	SIM
UFF	RJ	Pública	SIM
UAM	SP	Privada	SIM
UERGS	RS	Pública	NÃO
Unipampa	RS	Pública	SIM
UNESP	SP	Pública	NÃO
USC	SP	Privada	SIM
UNIRIO	RJ	Pública	SIM
UNIVALI	SC	Privada	SIM
UFRJ	RJ	Pública	SIM
UFC	CE	Pública	SIM
UNIVAP	SP	Privada	NÃO
UFBA	BA	Pública	SIM
UNICSUL	SP	Privada	NÃO
UFSCAR	SP	Pública	SIM
UFPR	PR	Pública	SIM
UCB	DF	Privada	SIM
UFPE	PE	Pública	SIM
UNIT	SE	Privada	NÃO
UNIBAN	SP	Privada	NÃO
UNG	SP	Privada	NÃO
UESC	RS	Pública	SIM
UNICID	SP	Pública	NÃO
UNIOESTE	PR	Pública	SIM
UFJF	SP	Pública	SIM
UNIB	SP	Pública	SIM

UFRN	RN	Pública	SIM
UCP	RS	Privada	SIM
UNIGRANRIO	RJ	Pública	SIM
USU	RJ	Privada	NÃO
UNASP	SP	Privada	SIM
FUMEC	MG	Privada	NÃO
UFG	GO	Pública	SIM
UFPI	PI	Pública	SIM
UFAM	AM	Pública	SIM
UNICASTELO	SP	Privada	SIM

A privatização, o aumento das noções de gestão e marketing, o aumento da noção de consciência custo-benefício, o uso de indicadores de desempenho, sistemas de auditoria, de monitoramento central, e o gerenciamento de executivos de alto nível são apenas alguns dos indicativos que demonstram a quantidade de reformas organizacionais que acontecem no mundo todo no âmbito das universidades (SPORN, 2003).

Para grande parte das IES brasileiras não há ainda um claro significado estratégico para a necessidade da internacionalização, pois o próprio país não fornece o caminho que a mesma pode desenvolver para o interesse nacional e para a própria educação superior brasileira.

3 - METODOLOGIA

Com base nos parâmetros descritos, fez-se análise crítica às dificuldades de implementação da internacionalização utilizando-se de uma pesquisa documental sobre a forma como algumas das IES brasileiras pertencentes ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) citam em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) a internacionalização como objetivo estratégico.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas. A modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito, mas estão se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos, disponíveis sob os mais diferentes formatos. O conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que pode ser construído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. Ainda segundo o mesmo autor, entre os documentos mais utilizados nas pesquisas estão documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações.

Para este estudo, procedeu-se também à revisão bibliográfica da literatura na área da gestão da internacionalização para indicar e demonstrar de forma crítica as dificuldades que se identificam na área da gestão da internacionalização nas IES brasileiras.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os parâmetros sugeridos, procurou-se estabelecer algumas relações e apontar no âmbito das discussões teóricas e evidências de documentação alguns problemas que envolvem a implementação da gestão da internacionalização nas IES brasileiras.

4.1 - Inexistência de uma política pública

As reformas nas agendas da área da educação superior podem ser vistas pelo mundo todo. Há vários esforços de diferentes níveis sendo apresentados por diferentes países na Europa, nos EUA, na Ásia e América Latina. Essas reformas na educação superior produzem mudanças na prática da cultura e educação que alteram o ambiente relacionado à implementação da internacionalização.

As discussões sobre globalização com suas suposições com relação à desigualdade econômica e à competição trouxe no passado uma perspectiva negativa para a internacionalização da educação superior. Muitos aspectos do engajamento global e da internacionalização vinham de aspectos competitivos e frequentemente de elementos comerciais no qual haveria necessidade de considerações estratégicas. (WIT, 2002)

Países de língua inglesa enxergam o envolvimento na internacionalização da educação superior como um risco comercial. Já para a Alemanha a captação de alunos estrangeiros serve para ganhar mais amigos ao país por meio das estratégias de educação superior internacional.

Na China, atualmente, a internacionalização da educação superior é vista como estratégia de inserção internacional do país. O governo chinês toma medidas para aumentar a importância do mandarim como língua estrangeira por meio dos Institutos Confúcio. O Ministério da Educação da China salienta que as instituições educacionais de ensino superior devem encorajar a expansão para o exterior, tomando a cooperação internacional como prioritária. Os programas nas universidades chinesas se internacionalizam e oferecem disciplinas que podem ser cursadas no idioma inglês. (HENZE, 2014)

Nos âmbito do processo de tomada de decisão das IES, o engajamento global envolve uma grande quantidade de atividades, que exigem das instituições uma estratégia coerente de ação. Poucas definem a natureza do seu engajamento global e poucas operacionalizam os objetivos abrangentes que podem ser alcançados. As universidades necessitam de uma política externa institucional, pois seria a visão estratégica da organização com a intenção de guiar os parâmetros do engajamento. (ALTBACH, 2013)

Em função das conexões que tem com o desenvolvimento econômico e a diplomacia pública, a educação internacional em nosso país precisa receber mais atenção na definição do interesse nacional frente ao processo de internacionalização das IES brasileiras. As decisões sobre formação de talentos para o futuro do país, uma agenda de cooperação internacional em matéria de transferência de conhecimento, a contribuição nacional aos desafios mundiais e a vinculação das atividades de internacionalização das agendas regionais são questões que o país precisa enfrentar de forma mais propositiva.

No âmbito governamental, a promoção da internacionalização da educação superior necessita ter um significado estratégico para o país. A abertura das universidades brasileiras para o mundo precisa ser de mão dupla, no sentido de levá-las à modernização e à inovação a partir da cooperação internacional entre diferentes países e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento nacional.

Esforços para promover a internacionalização da educação superior objetivam fazer com que a comunidade acadêmica tenha condições de compreender, apreciar e se articular ante a interdependência entre os Estados em diversas áreas como o meio ambiente, a economia, a cultura e o social, dentre outras. Da mesma forma, esses esforços devem preparar a comunidade acadêmica para atuar em um contexto internacional e intercultural cada vez mais presente em um mundo globalizado. As instituições de ensino superior possuem a oportunidade e a responsabilidade, através do ensino e da pesquisa, de aumentar a compreensão desse fenômeno que afeta as nações (WIT, 2002).

Também a internacionalização exige um processo e análise do estado da educação superior, o contexto socioeconômico da nação e as tendências globais, assim como uma revisão dos desafios do sistema em matéria de qualidade, formação de recursos humanos,

gestão, uso dos sistemas de informação, produção científica e investigativa, competências em línguas estrangeiras, fortalecimento das instituições de ensino superior e flexibilização normativa, entre outros. (CROSS, MHLANGA, & OJO, 2011).

Esse movimento exige a definição de fundamentos para a construção de uma política pública para a internacionalização das IES brasileiras. Elementos importantes necessitam ser definidos de forma mais clara, como, por exemplo:

- 1) a conveniência da política pública responder e auxiliar para a construção de um projeto de país, segundo os parâmetros legais brasileiros, a política nacional e internacional;
- 2) o desafio de articular empreendimentos e estratégias dos diferentes atores e aumentar os esforços para favorecer a internacionalização do sistema de educação superior;
- 3) o reconhecimento dos avanços e desafios do país em melhorar sua imagem no exterior de forma a dar perceptibilidade ao que temos de melhor em nosso sistema de educação superior e por garantir uma oferta educativa de qualidade;
- 4) a instigação de transformar o sistema educativo a partir do reconhecimento das práticas de sucesso de outras nações e instituições de ensino superior e de revisar os mecanismos internos para sistematizar, visibilizar e avaliar as melhorias da internacionalização no país;
- 5) necessidade de dar continuidade e ampliar o abrangência dos programas e iniciativas que se estão construindo para fomentar a internacionalização da educação superior .

A estruturação de uma política para a internacionalização das IES exige elementos de política pública que respondam à construção de um projeto de Estado. Identifica-se que há motivações econômicas, políticas, acadêmicas e socioculturais no suporte ao desenvolvimento econômico e tecnológico do país, mas não há uma indicação de como a internacionalização da educação superior, a partir dessas motivações, contribuirá no fortalecimento da posição internacional do Brasil no sistema internacional. Em função disso as IES brasileiras acabam por ficar muitas vezes perdidas ante o direcionamento que devem dar a seus processos de internacionalização.

4.2 - O baixo domínio das técnicas de gestão para a internacionalização

A natureza organizativa das universidades e suas formas de gestão alteraram-se. No mundo as universidades, moveram-se em direção a novas formas de gerenciamento executivo, estruturas de tomada de decisão plana e responsabilidades desconcentradas.

A gestão das universidades sofreu uma transformação nos anos recentes. Essa transformação tem sido conduzida por ideias complementares do *novo gerenciamento ou novo gerenciamento público* que emergiu nos anos 80 e passou a ser considerado para a educação superior (MARGINTON & CONSIDINE, 2001). Nesse enfoque, a gestão institucional é caracterizada por novos enfoques de controle e organização, com a consequente mudança na cultura acadêmica e nas práticas de trabalho (DEEM, HILLYARD & REED 2007).

Uma nova ênfase emerge salientando a eficiência, o desempenho e a busca por resultados; o significado da geração de renda e da diversificação de fontes de recursos tem aumentado. Com todas essas mudanças, um número de importantes temas emergiu. Um deles é o significado das lideranças, pois ocupam um espaço essencial para a transformação das universidades (CLARK, 1998). A liderança que derroga, ao invés da carismática e personalizada, é a ideal, pois terá um papel de produzir uma performance institucional sustentável (SHATTOCK, 2003).

Outra área de mudança é a do papel do gestor profissional. Observa-se que há um aumento, ainda que lento, na profissionalização do staff; em particular, em como esses gestores podem mudar para novas posições acadêmicas e de domínio profissional.

A internacionalização abrangente não é possível se a responsabilidade cai somente para o escritório internacional de uma universidade. O sucesso do processo de internacionalização exige múltiplos pontos de liderança e de influência. A internacionalização abrangente exige a influência de pessoas influentes em localizações diversas. A liderança para a internacionalização possui tanto dimensões individuais como organizacionais.

Pessoas em posições de liderança como reitores, pró-reitores, chefes de departamentos ou coordenadores de curso, pessoas e unidades em posição de prestar serviços-chaves como (admissões, serviços acadêmicos) e ainda pessoas com reputação de influência (geralmente as que são respeitadas ou que possuem algum tipo de conhecimento específico) são fundamentais na condução desse processo.

A liderança defendida aqui não necessita ser hierárquica. A liderança é entendida aqui como um processo de influência social. O exercício da liderança *soft* geralmente é o mais efetivo na construção de coalisões. A liderança *soft* vem menos do poder e autoridade e mais da reputação e influência que exerce. Em grande parte das IES a liderança vem dos responsáveis pela área de assuntos internacionais o que torna a mesma frágil, pois não são os que exercem mais influência. Reitores, Pró-reitores são os elementos de liderança mais visíveis e que exercem uma influência direta no sentido de encorajar a internacionalização. Os coordenadores acadêmicos e chefes de departamento possuem também uma liderança importante, pois são os que dão ação no empreendimento acadêmico (BARKER, 2002).

Se não houver um envolvimento proativo das coordenações ou dos chefes de departamento e seus colegiados na sustentação dessas ideias, a internacionalização corre o risco de tornar-se um processo no vácuo. No Brasil, na grande maioria das IES o controle do currículo e das ações, assim como a agenda de pesquisa, se dá pelas coordenações ou chefes de departamento.

Da mesma forma, aqueles que estão próximos aos estudantes e que os auxiliam em suas motivações de aprendizagem são importantes nesse processo, pois é difícil imaginar um programa ou disciplina hoje em dia que não se utilize uma internacionalização abrangente e que não tenha algum tipo de contribuição no âmbito global. Os professores que compõem os programas exercem algum tipo de influência e liderança simplesmente por estarem envolvidos com algum tipo de experiência internacional ou por estarem interessados por perspectivas globais em suas disciplinas e ainda mais se falam fortemente a seu favor.

Muitas vezes ignorados, os serviços acadêmicos e setores de suporte das IES possuem papéis cruciais a desenvolverem nos esforços para implementar uma internacionalização estratégica. O que pode ser feito a favor em sala de aula pode ser completamente desfeito em outros ambientes da instituição. Todos os esforços no sentido de recrutar bem os alunos estrangeiros podem ser diminuídos por um serviço de registros ou departamento de matrículas que não saiba lidar, ou que seja inexperiente com materiais e formulários de outros países e em línguas diferentes. Da mesma forma, um objetivo institucional em expandir a pesquisa ou acessar fundos do exterior pode ser completamente prejudicado se as unidades de suporte aos contratos e monitoramento de editais são inexperientes e não vão além do círculo doméstico.

Os escritórios de assuntos internacionais das universidades brasileiras são cruciais no encaminhamento do processo. A ausência de uma coordenação e liderança nessa área são impedimentos sérios para um sucesso mais abrangente da estratégia da internacionalização. Se os escritórios de assuntos internacionais são vistos pelos outros como o único responsável pela internacionalização, o conceito de engajamento e responsabilidade coletiva para a internacionalização é enfraquecido. Unidades acadêmicas, de serviços e de suporte necessitam estar amplamente engajadas no processo de internacionalização (HUDZIG, 2015).

4.3 - Recursos humanos e o domínio da língua inglesa frente à boa gestão da internacionalização das IES brasileiras

As IES brasileiras precisam também se preocupar na parte da contratação de recursos humanos, pois o sucesso da internacionalização também depende do perfil dos contratados.

Nos últimos anos, com o avanço do processo de globalização, houve uma alteração no perfil de funcionários que as empresas em processo de internacionalização necessitam contratar. Da mesma forma, as IES também precisaram se adequar. Do perfil obediente e disciplinado as IES optam hoje por dar espaço a um perfil autônomo e empreendedor. O cenário atual exige que as IES estejam preparadas para as mudanças bruscas, tanto no âmbito interno do país quanto no ambiente internacional. Hoje, as organizações precisam ter maior capacidade de resposta às demandas externas para que possam ter melhor desempenho, condições fundamentais para sua própria sobrevivência (TAVARES, 2007).

A internacionalização exige administradores, professores e pessoal técnico-administrativo, além de estudantes que ao menos precisam ter interesse e engajamento internacional. No caso da seleção de professores pesquisadores, a demonstração de expertise, domínio de outros idiomas e envolvimento em redes de profissionais e experiência além das fronteiras são cruciais para a instituição.

As barreiras e resistência às mudanças ora determinadas por indivíduos ora determinada por unidades organizacionais são geralmente os maiores impedimentos para a internacionalização nas IES brasileiras. As barreiras às mudanças estão presentes em qualquer organização. Algumas pessoas e organizações estão naturalmente inclinadas e preparadas para as mudanças. Outras, ao contrário, particularmente se a cultura organizacional e liderança não incentivam a mudança do status quo, permanecem paradas no tempo.

Duas questões são importantes para que haja uma ação efetiva que reduza barreiras à internacionalização. Uma é a sensibilidade em saber detectá-las e entender as suas causas. A segunda é a atenção da liderança para o monitoramento e quebra das barreiras. Da mesma forma, a identificação do suporte é tão importante como conhecer a oposição. Muitas das barreiras à internacionalização não são simplesmente uma questão de conhecimento adequado à lógica do processo, mas à aceitação de sua utilidade (AL-YOUSSEF, 2012).

O desenvolvimento do pensamento estratégico organizacional é um exercício que envolve vários departamentos da instituição. A crescente conscientização da importância do cenário em que estamos posicionados tem levado ao realinhamento de valores e políticas nas IES. Missão, valores e objetivos devem ser comunicados aos colaboradores desde seu ingresso na instituição. A relação que antes era de dependência, agora é de codependência entre empregado e IES. As crenças, as atitudes, os valores e as expectativas deixaram de ser orientados para tarefas e passaram a ser orientados para as pessoas (DUTRA, 2010).

O desenvolvimento do ensino em língua inglesa nas IES brasileiras é uma grande barreira no Brasil. Culturalmente, as IES brasileiras nunca deram importância à questão e, muitas vezes, adotaram um discurso nacionalista não observando de forma pontual as alterações que a globalização promovia no cenário internacional ante a importância do domínio de um segundo idioma.

Se o Brasil deseja ter sucesso no âmbito da internacionalização das IES precisa desenvolver programas abrangentes na promoção do multilinguismo. O país ainda permanece com a visão de um país com uma língua como marca de sua identidade nacional. O Brasil, por muitos anos, promoveu políticas públicas centradas em questões sociais e econômicas como poucas interações na promoção da interculturalidade que promovem a diversidade e a mobilidade, pouca atenção foi dada a políticas de promoção do aprendizado de línguas estrangeiras (ARCHANJO, 2014).

Na Europa, houve preocupação em promover o multilinguismo. Os países do bloco europeu logo identificaram a importância de promover políticas de incentivo ao aprendizado de línguas estrangeiras.

Na China, por exemplo, muitas IES dedicaram forte ênfase ao aprendizado do idioma inglês como fator estratégico de inserção internacional das próprias IES. Na China, a proficiência em língua inglesa é vista como necessária à qualificação do cidadão moderno. A reforma do curriculum nas IES chinesas passou a exigir o avanço do ensino da língua inglesa em disciplinas e programas (YUMEI, 2010).

No Brasil, apenas a partir do programa Ciências sem Fronteiras o aprendizado de um segundo idioma tornou-se um programa no âmbito da educação superior brasileira. O baixo domínio principalmente da língua inglesa por parte dos estudantes brasileiros levou o governo a promover um programa específico de incentivo.

Observa-se que recentemente o país percebeu a importância do multilinguismo no ambiente das IES, ainda que de forma lenta e não prioritária. Aos poucos, o país se dá conta da importância de ensinar em língua estrangeira, principalmente em inglês não só para o benefício estratégico das próprias IES, como também dos profissionais envolvidos.

O domínio da língua inglesa em todos os níveis das IES brasileiras é importante para a boa gestão da internacionalização. O inglês é a língua franca no mundo, principalmente no ambiente da pesquisa acadêmica. Grande parte dos países que compreenderam o significado do processo de globalização no ambiente das IES promoveu a língua inglesa como peça fundamental ao processo de internacionalização das IES. O incentivo ao domínio da língua inglesa não significa a perda da identidade brasileira por meio da cultura da língua portuguesa, ao contrário vem permitir justamente a sua expansão para outros povos.

5 - CONCLUSÃO

A falta de gestão para a internacionalização das IES brasileiras traz desafios aos atores que compõem o processo. A importância da gestão da internacionalização no Brasil ainda é vista por muitas das IES como uma ação não prioritária no planejamento estratégico institucional.

As motivações institucionais são complexas. Em função de um crescente aumento no ambiente competitivo, que abrange os provedores existentes e novos competidores, as IES são forçadas a apresentar os seus perfis de internacionalização de forma desordenada e muitas vezes sem um significado claro para o benefício de seu desenvolvimento institucional e mesmo econômico.

A ausência desse significado claro para as IES provém da própria nação, que não apresenta uma política pública que proporcione um sentido para a internacionalização do ensino superior brasileiro e que indique o caminho e a importância da necessidade das IES terem uma gestão profissionalizada de seus processos internos.

As IES como um todo deveriam ser consideradas internacionalizadas uma vez que o conhecimento tem tradicionalmente perpassado as fronteiras. Hoje, a tecnologia moderna tem criado uma permeabilidade quase perfeita. A condução em ser internacional tem estimulado mudanças profundas nas IES brasileiras. O recrutamento de estudantes internacionais estimula diferentes formas de marketing. As estruturas internas de suporte aos alunos estrangeiros e ao nacional foram criadas. O movimento entre docentes pesquisadores também tem aumentado, exigindo uma estrutura por parte das IES que dê conta disso tudo.

Os recursos humanos que compõem a gestão dos processos de internacionalização das IES do Brasil ainda são frágeis. Atualmente, são poucos os profissionais aptos a conduzirem esse processo em todos os níveis dessas organizações.

A internacionalização exige administradores, professores e pessoal técnico-administrativo além de estudantes que ao menos precisam ter interesse e engajamento internacional. No caso da seleção de professores pesquisadores, a demonstração de expertise,

o domínio de outros idiomas e o envolvimento em redes de profissionais e a experiência além das fronteiras são cruciais para as instituições.

Não há como desenvolver a gestão da internacionalização sem uma clara conscientização por parte das lideranças que compõem a governança universitária ante sua importância estratégica para o desenvolvimento das IES brasileiras e da própria internacionalização da educação superior.

6 - REFERÊNCIAS

ALTBACH, P.; KNIGHT, J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3–4, p. 290–305, 2013.

AL-YOUSSEF, Joanna. **Challenges to Institutionalizing Internationalization in a UK University** IN: MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives**. London: Continuum, 2010.

ARCHANJO, R. Languages...What for? **Birkbeck Comments**. University of London. 04 dez. 2014. Disponível em: <<http://blogs.bbk.ac.uk/bbkcomments/2014/12/04/languages-what-for/>> Acesso em: 4 dez. 2014.

BARKER, R.A. **On the Nature of Leadership**. University Press of America, Lanhan, MD, 2002.

BRASIL. **Nota Técnica Nº14/2014 CGACGIES/DAES/INEP/MEC**. Disponível em: <.....>. Acesso em: Agosto 2015

CLARK, B. R. **Creating Entrepreneurial Universities**. Oxford: Pergamon Press, 1998.

CROSS, M.; MHLANGA, E.; OJO, E. Emerging Concept of Internationalization in South African Higher Education: Conversations on Local and Global Exposure at the University of the Witwatersrand (WITS). **Journal of Studies in International Education**, v. 15, n.1, p. 75-92, 2011.

DEEM, R. HILLYARD, S.; REED, M. **Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: the Changing Management of UK Universities**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1999.

HENZE, Jurgen. **Global Climate, Local Weather: perspective of Internacionalization in Chinese Higher Education**, em STREITWIESER, Bernhard. **Internationalization of Higher Education and Global Mobility**. Oxford : Symposium Books, 2014.

HUDZIK, J. **Comprehensive Internationalization: from Concept to Action**. Washington: NAFSA Association of International Educators, 2011.

WIT, Hans. **Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: a Historical, Comparative and Conceptual Analysis**. Boston: Library of Congress, 2002.

O'REILLY, Demort; REED, Mike. Leaderism: an Evolution of Managerialism in UK Public Service Reform. **Public Administration**, v.88, n.4, p. 960-978, 2010.

MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives**. London: Continuum, 2010.

MARGINSON, S; CONSIDINE, M. **The Enterprise University in Australia: Governance, Strategy and Reinvention**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

MIDDLEHURST, R. And WOODFIELD, S. **Responding to the Internationalization Agenda: Implications for Institutional Strategy**. York : Higher Education Academy, 2007.

SCARINO, A.; CRICHTON, J.; WOODS, M. The Role of Language and Culture in Open Learning in International Collaborative Programmes. **Open Learning**, v. 22, n. 3, p. 219-233, 2007.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SHATTOCK, M. **Managing Successful Universities**. Maidenhead: Open University Press, 2003.

SPORN, Barbara. **Governance and Administration: Organizational and Structural Trends** IN: FOREST. J.;ALTBACK. P. **International Handbook of Higher Education**. London : Springer, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, John. The Management of Internationalization in Higher Education. IN: MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives**. London : Continuum, 2010.

YUMEI, Jiang. The Role of English Language Teaching in University Internationalization in China IN: MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives**. London: Continuum, 2010.

ⁱ A globalização como um fenômeno social possui uma longa história, mas o impacto no mundo e em outras facetas do desenvolvimento humano aumentou nas últimas três décadas. O conceito é bastante complexo, com muitas formas de significados em suas múltiplas dimensões e impactos diferenciados em diferentes partes do mundo. Possui consequências positivas e negativas embora não exista uma definição única do conceito. Mais

comumente, a globalização é compreendida com o significado de criação das relações mundiais baseada na operação do livre mercado. (HELD & MCGREW, 1999)

- ii O Ministério da Educação do Brasil em seu último instrumento de avaliação das IES instituiu, pela primeira vez, critérios para programas de internacionalização. Este instrumento subsidia os atos de credenciamento e reconhecimento presencial de instituições de educação superior e a transformação da organização acadêmica de faculdade para centro universitário e deste para universidade. As atividades de internacionalização, neste instrumento, incluem os programas institucionais de mobilidade acadêmica/intercambio, adesão aos editais de mobilidade acadêmica, alunos estrangeiros na IES, oferta de língua estrangeira, oferta de disciplina em língua estrangeira, dentre outros. (Nota Técnica N°14/2014 CGACGIES/DAES/INEP/MEC)
- iii O gerencialismo é uma estrutura calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las. Usualmente, está estruturado em torno de um cálculo interno de eficiência (entrada-saída) e um cálculo externo de posicionamento competitivo em um campo de relações de mercado (O'REILLY & REED, 2010).