

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ANALISSA HAGA

**PROPOSTA DE UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DA
INTERNACIONALIZAÇÃO NA GRADUAÇÃO**

CURITIBA

2024

ANALISSA HAGA

**PROPOSTA DE UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DA
INTERNACIONALIZAÇÃO NA GRADUAÇÃO**

**Proposal For a Process of Implementation and Management of
Internationalization in Undergraduate.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Dario Eduardo Amaral Dergint

CURITIBA

2024



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



ANALISSA HAGA

**PROPOSTA DE UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
NA GRADUAÇÃO**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 13 de Setembro de 2024

Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, Doutorado - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp)

Dr. Elcio Gustavo Benini, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Dra. Louisi Francis Moura, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 11/10/2024.

Este trabalho é dedicado para a todas as pessoas
que me apoiaram nesta jornada, mas
principalmente, é dedicado a mim mesma por todo
sacrifício e esforço para chegar até aqui e ter este
trabalho e o título como recompensa, foi um dos
meus maiores desafios em uma época muito difícil
na minha vida, mas venci!

AGRADECIMENTOS

Não há como citar todos os agradecimentos que tenho a fazer, recebi e recebo tanto incentivo de todas as partes que seria impossível mencionar cada um.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), à Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC), ao meu orientador Prof. Dr. Dario Eduardo Dergint do Amaral, e os membros da banca de qualificação e defesa que me receberam de braços abertos, meus sinceros agradecimentos, por me proporcionarem esta oportunidade.

Aos meus primos, que são os "irmãos" que a vida me deu, que estão sempre presentes e me ajudaram e ajudam em cada momento difícil, mas que também compartilham as melhores risadas e lembranças.

À família, amigos, professores e colegas de turma, sintam-se todos parte deste capítulo.

De que adiantaria falar de motivos, às vezes
basta um só, outras vezes nem juntando todos
(SARAMAGO, 1986).

RESUMO

A internacionalização do Ensino Superior tornou-se uma prioridade para muitas Instituições de Ensino Superior (IES), sendo uma das metas das universidades dentro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para formar profissionais com múltiplas habilidades. Entretanto, a internacionalização na graduação merece atenção visto que a pós-graduação possui incentivos mais evidentes. Nesse contexto, é fundamental compreender os processos de internacionalização nas IES, identificar suas potencialidades e abordar suas fraquezas para alcançar uma formação integral na graduação. O objetivo deste estudo é propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação. A metodologia utilizada foi uma pesquisa interdisciplinar de caráter exploratório e qualitativo, que incluiu uma revisão sistemática da literatura para estudar publicações sobre a internacionalização na graduação, um estudo de caso em uma das unidades da FATEC do interior do Estado de São Paulo para comparar sua situação com a teoria, e uma revisão documental em arquivos disponíveis em domínio público da instituição em questão, em busca de exemplos de implementação e práticas de gestão da internacionalização. Encontrou-se que os principais requisitos para o sucesso do processo de internacionalização das IES, são políticas públicas fortes e investimentos adequados. Esses fatores envolvem planejamento, parcerias internacionais, adequação do currículo pedagógico, capacitação geral com cursos de línguas estrangeiras, investimentos em tecnologias, avaliação e controle de resultados. Os pontos críticos neste processo incluem a falta de suporte político interno e externo, a análise dos investimentos, o planejamento, a capacitação dos professores e o alinhamento do conteúdo acadêmico e da documentação. Como ferramenta de auxílio para atender a estas questões, o Balanced ScoreCard é uma alternativa considerável na gestão, pois ajuda as organizações a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais, alinhando a internacionalização aos objetivos e indicadores com perspectivas abrangentes (financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento). Isso permite que as IES ajustem suas estratégias às suas operações e meçam seu progresso rumo a internacionalização. Conclui-se que o BSC é uma ferramenta que pode ser adaptada para o processo de internacionalização das IES. Desta forma o PTT foi estruturado a partir das perspectivas do BSC, adaptando as demandas específicas das IES, resultando no guia com elementos para implantação da internacionalização na graduação e no relatório técnico com análise situacional e plano de ação para internacionalização. Com relação ao estudo de caso, há reforço no planejamento e adequação curricular devido à assessoria de relações internacionais criada exclusivamente para este assunto. A unidade ainda está em fase inicial de investimentos em metodologias, estrutura e capacitação para consolidar os cursos já existentes, com potencial para avançar o processo de internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização; graduação; implantação da internacionalização; estratégia de gestão.

ABSTRACT

The internationalization of Higher Education has become a priority for many Higher Education Institutions (HEIs), being one of the goals of universities within the Sustainable Development Goals to train professionals with multiple skills. However, internationalization at undergraduate level deserves attention as postgraduate studies have more obvious incentives. In this context, it is essential to understand the internationalization processes in HEIs, identify their potential and address their weaknesses to achieve comprehensive undergraduate training. The objective of this study is to propose a process for implementing and managing internationalization in undergraduate courses. The methodology used was interdisciplinary research of an exploratory and qualitative nature, which included a systematic review of the literature to study publications on internationalization at undergraduate level, a case study in one of the FATEC units in the interior of the State of São Paulo to compare its situation with theory, and a documentary review of files available in the public domain of the institution in question, in search of examples of implementation and internationalization management practices. It was found that the main requirements for the success of the HEI internationalization process are strong public policies and adequate investments. These factors involve planning, international partnerships, adaptation of the pedagogical curriculum, general training with foreign language courses, investments in technologies, evaluation and control of results. Critical points in this process include the lack of internal and external political support, investment analysis, planning, teacher training and alignment of academic content and documentation. As an aid tool to address these issues, the Balanced ScoreCard is a considerable alternative in management, as it helps organizations translate their vision and strategy into operational objectives, aligning internationalization with objectives and indicators with comprehensive perspectives (financial; customer; internal processes; and learning and growth). This allows HEIs to adjust their strategies to their operations and measure their progress towards internationalization. It is concluded that the BSC is a tool that can be adapted for the internationalization process of HEIs. In this way, the PTT was structured from the perspectives of the BSC, adapting the specific demands of the HEIs, resulting in the guide with elements for implementing internationalization in undergraduate courses and the technical report with situational analysis and action plan for internationalization. Regarding the case study, there is reinforcement in planning and curricular adaptation due to the international relations consultancy created exclusively for this subject. The unit is still in the initial phase of investing in methodologies, structure and training to consolidate existing courses, with the potential to advance the internationalization process.

Keywords: internationalization; undergraduation, undergraduate implementation of internationalization; management strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contextualização da FATEC.....	16
Quadro 1 - Classificação da pesquisa.....	29
Quadro 2 - Agrupamento de Palavras-Chaves	31
Quadro 3 - Balanced Scorecard (BSC) para Internacionalização da Graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES)	67
Quadro 4 - Adaptação do BSC para internacionalização das IES.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARInter	Assessoria de Relações Internacionais
BSC	Balanced ScoreCard
CEETPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
IES	Instituições de Ensino Superior
NBR	Normas Brasileiras
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
SDECTI	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
SUNY	States University of New York
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa	14
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	Justificativa e Relevância da Pesquisa	18
1.4	Estrutura da Dissertação	19
2	REVISÃO TEÓRICA	20
2.1	Criação de Valor das IES	20
2.2	Internacionalização	21
2.3	Internacionalização no Ensino superior.....	23
2.3.1	Dificuldades da Internacionalização do Ensino Superior	24
2.3.2	Formas de Internacionalização no Ensino Superior	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	Revisão Bibliográfica Sistemática de Literatura.....	30
3.2	Estudo de Caso	32
3.2.1	Definição da Unidade-Caso.....	32
3.2.2	Seleção do Caso	33
3.3	Revisão Documental	33
3.4	Análise e Comparação	34
3.5	Considerações Sobre o Procedimento Metodológico	34
4	ANÁLISE SITUACIONAL	35
4.1	Processo de Internacionalização do Ensino Superior	35
4.2	Modelos de Internacionalização.....	36
4.2.1	Modelo de Davies (1995)	36
4.2.2	Modelo Van der Wende (1996).....	37
4.2.3	Modelo de Rudzki (1998)	38
4.2.4	Modelo de Knight (1994, 2004)	40
4.2.5	Modelo de Jaramillo (2001)	42
4.2.6	Análise Comparativa	43
4.3	Implantação de Gestão da Internacionalização	44

4.3.1	Ferramentas de Gestão e Controle	46
4.3.2	Balanced Scorecard e as Instituições de Ensino Superior	48
4.3.3	Balanced Scorecard e Internacionalização nas IES	50
4.4	ESTUDO DE CASO E REVISÃO DOCUMENTAL	55
4.4.1	FATEC.....	55
4.4.2	Unidade 'X' do Interior do Estado de São Paulo	57
4.4.3	Potencialidades	57
4.4.4	Barreiras.....	59
5	PLANO DE AÇÃO	61
5.1	Elementos para Implantação da Internacionalização na Graduação	61
5.1.1	Planejamento	61
5.1.2	Estabelecer Parcerias Internacionais	62
5.1.3	Adequação de Currículo Pedagógico	62
5.1.4	Capacitação	63
5.1.6	Avaliação e Controle de resultados	65
5.2	Instrumentos de Implantação e Gestão para Internacionalização na	
	Graduação em Universidades	65
5.3	Adaptação do Balanced ScoreCard para Gestão do Processo de	
	Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A - Produto Técnico Tecnológico.....	81
	APÊNDICE B - Produto Técnico Tecnológico 2.....	93

1 INTRODUÇÃO

A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (UNESCO, 2002) considera a globalização e a evolução tecnológica como novas formas de comunicação que promovem desenvolvimento sustentável e competitivo por meio de cooperações e solidariedade internacional. Assim, a internacionalização pode beneficiar o desenvolvimento econômico e social de todos os países, fortalecendo parcerias que destacam oportunidades e forças, ao mesmo tempo em que cobrem deficiências e fraquezas de cada país.

Profissionais com posição privilegiada no mercado de trabalho tendem a adaptar produtos, serviços e estratégias de negócios para atender às necessidades e preferências de diferentes mercados internacionais. Estas relações profissionais podem ser impulsionadas pela graduação cujo dever é proporcionar aos estudantes uma educação integral. Neste sentido, as universidades têm como meta formar profissionais com múltiplas habilidades para atender à demanda de uma sociedade cada vez mais interconectada. Visto isso, a internacionalização das instituições de ensino está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente no que se refere à educação de qualidade e parcerias para implementação (ONU, 2023).

Embora amplamente discutida, a internacionalização da educação ainda gera preocupações quanto à sua adoção pelas instituições de ensino superior (IES). Para atingir um nível internacional, as IES precisam de políticas internas, diretrizes e normas preparadas para formar parcerias e realizar acordos de cooperação com instituições externas. Esse desafio é mais crítico na graduação, que enfrenta maiores dificuldades em relação às estratégias de internacionalização (passiva e ativa) nas universidades brasileiras, quando comparada à pós-graduação (Morosini e Corte, 2018, p. 114; Knobel, Lima, et al., 2020, p. 676).

Diante disso, é essencial conhecer os processos de internacionalização adotados pelas IES, identificar suas potencialidades e formas de promovê-las, bem como trabalhar em suas fraquezas, especialmente no nível de graduação, para alcançar a formação crítica e integral dos profissionais.

Este trabalho pretende propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação. Para isto, descrever-se-á elementos e considerações sobre as parcerias internacionais das Instituições de Ensino Superior,

com o objetivo de compreender o processo de implantação da internacionalização, levantar necessidades, dificuldades e potencialidades, bem como ferramentas e elementos necessários para a propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação, ao final foi possível analisar a presença dos elementos na unidade de caso que foi uma das FATECs do interior do Estado de São Paulo.

1.1 Problema de Pesquisa

A análise das bibliografias indica que a integração internacional é uma das principais perspectivas da globalização. Nesse contexto, a sobrevivência das universidades no cenário global depende de um trabalho alinhado às tendências mundiais e de um modelo universitário baseado na interculturalidade e na integração internacional. Portanto, é crucial prestar atenção aos movimentos e discussões acadêmicas voltadas para o desenvolvimento global (Pereira e Heinzle, 2017).

Apesar dessa perspectiva, as IES enfrentam desafios no desenvolvimento de políticas internas voltadas para a internacionalização. As políticas existentes são conduzidas principalmente pelos programas de pós-graduação e grupos de pesquisa (Barbosa e Neves, 2020). Conseqüentemente, a graduação tem menos espaço nessa área, o que demonstra um caráter embrionário da internacionalização nas IES. Assim, é necessário compreender os fatores que interferem nessas relações político-pedagógicas (Morosini e Corte, 2018). Como exemplo, o programa Ciência Sem Fronteiras foi criticado por oferecer mais incentivos a alunos de graduação do que aos de pós-graduação.

Adicionalmente, o sistema de ensino superior brasileiro não atrai muitos estudantes estrangeiros devido à falta de políticas públicas de atração, diplomacia acadêmica e científica. A formação profissional em nível superior foca no mercado de trabalho local e nacional, o que diverge das tendências mundiais (Barbosa e Neves, 2020).

Uma alternativa para esse problema é introduzir políticas institucionais inovadoras que facilitem a integração e troca de experiências nos currículos e nas estratégias de internacionalização das universidades. Isso pode ser feito explorando novas pedagogias e práticas de sala de aula que incorporem esses projetos, embora envolva muitos fatores, como incentivos, custos e investimentos (Carmona, 2021; Zawacki-Richter, 2020).

Uma possível solução é utilizar a internacionalização virtual para reduzir custos, aumentar parcerias e fomentar a internacionalização ativa. No entanto, esse recurso enfrenta desafios relacionados às condições que impulsionam as iniciativas das universidades e às políticas governamentais de internacionalização no Brasil.

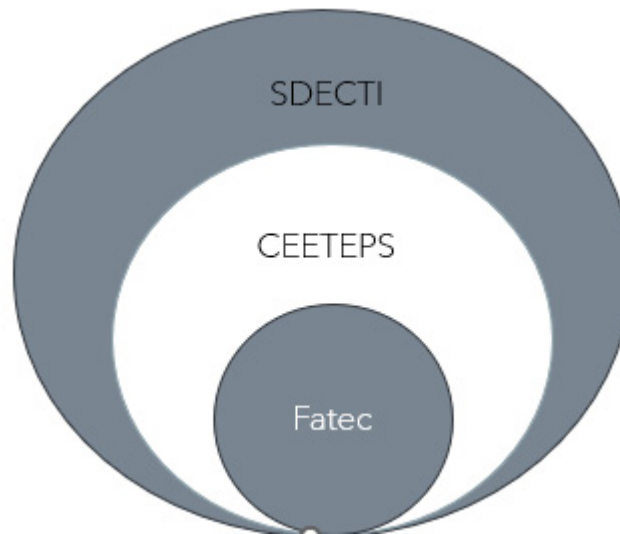
Diante dessas questões, verifica-se a importância de estudar o processo de internacionalização, abrangendo suas diretrizes e políticas, acordos e regulamentações, para que as IES possam elaborar seus projetos e linhas de ação com base em um modelo de referência.

A internacionalização segue um conjunto de particularidades, e cada país subsidia esta ação de uma forma diferente para seu próprio desenvolvimento, entretanto é preciso estar de acordo com requisitos das IES parceiras; logo é necessário um plano envolvendo a comunidade acadêmica interna e externa, o governo e o sistema de ensino que investigue as ações e atividades com foco na facilidade de acesso, redução dos custos e incentivo aos estudantes no que tange a internacionalização.

Como a FATEC pertence ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) e tem seu foco no ensino superior tecnológico, é um exemplo forte para estudar a internacionalização da graduação pois seu modelo de colaboração online foi premiado pelo Programa Santander Universidades em 2014 como melhor parceria acadêmica pela sua parceria longa com a States University of New York (SUNY), e continua a promover projetos de internacionalização diversos para a graduação.

Atualmente o CEETEPS, segundo sua própria publicação CEETEPS (2020, p.8), é autarquia da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECTI) do estado de São Paulo e é uma das sete instituições estaduais de educação superior mantidas pelo governo do estado de São Paulo no Brasil, vinculada e associada diretamente à Universidade Estadual Paulista (UNESP), possui Programas de Intercâmbio Cultural com iniciativa do Governo do Estado, já beneficiou alunos e professores com bolsas de estudo para imersão de língua inglesa nos Estados Unidos, Inglaterra e Nova Zelândia, e outras para a língua espanhola na Argentina e no Chile.

Figura 1 - Contextualização da FATEC



Fonte: Autoria própria (2023)

A partir de 2016, a internacionalização do ensino na referida instituição, ganhou novo patamar, com a criação da Assessoria de Relações Internacionais (ARInter) para tratar exclusivamente deste assunto. Hoje, são diversas as iniciativas como o Programa de Mobilidade Internacional Paula Souza (Promaips), parcerias com o programa Bolsas Santander Ibero-Americanas, e o Santander Top Espanha.

A internacionalização é um dos objetivos da educação superior para formar cidadãos preparados para enfrentar o mundo globalizado. Está inserida também nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da (ONU) no que se refere a educação de qualidade e formação de parcerias. Contudo, a internacionalização a nível de graduação recebe menos atenção por parte das Instituições de Ensino Superior (IES) e das agências de fomento, cujo foco principal está nas pós-graduações (Morosini e Corte, 2018, p. 114; Knobel, Lima, et al., 2020, p. 676).

Pereira e Heinzle (2017) sugerem um estudo reflexivo de novos modelos de universidade e do trabalho docente que envolvam múltiplas perspectivas. Nessa direção, Barbosa e Neves (2020) recomendam questionar as condições sociais e institucionais que dificultam o gerenciamento da educação superior, especialmente no que diz respeito à integração interinstitucional e internacional na maioria das universidades nacionais. Eles propõem priorizar a internacionalização, definindo perfis institucionais para selecionar parceiros estratégicos adequados e elaborar políticas de posicionamento.

As dificuldades, muitas vezes marcadas por diferenças de classe e estratos sociais que resultam em baixo acesso e abandono da educação superior, tornam a internacionalização em casa uma alternativa viável para oferecer uma educação integral a esses estudantes e, ao mesmo tempo, atender aos objetivos das universidades. No entanto, o Brasil não tem priorizado esse recurso (Maués e Bastos, 2017), especialmente a nível de graduação, como mencionado anteriormente, ressaltando a importância do estudo.

Considerando os problemas e recomendações expostos acima, é crucial estruturar linhas de ação para incentivar a internacionalização da graduação no ensino superior. Para isso, é necessário compreender o processo de internacionalização do ensino e investigar ações específicas a serem adotadas pela IES para melhorarem o processo, dentre elas, uma unidade da FATEC que por convenção será considerada neste estudo como unidade 'X', será utilizada como modelo, uma vez que pode seguir os passos de outras unidades da FATEC pertencentes ao CEETEPS, já passaram ou ainda passam por esse processo.

1.2 Objetivos

Os objetivos foram construídos a partir do levantamento preliminar da literatura que apontou lacunas no gerenciamento da educação superior, principalmente no tocante da integração interinstitucionais e internacionais na maior parte das universidades.

Assim, os objetivos gerais e específicos são apresentados adiante.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foi preciso dividi-lo em dois objetivos específicos:

- Fazer uma análise situacional sobre o processo de internacionalização das IES.
- Propor um plano de ação para internacionalização de uma das unidades da FATEC do Interior do Estado de São Paulo.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A internacionalização é um diferencial que pode atrair alunos e investidores, sendo de grande relevância para o contexto e as perspectivas da graduação em direção à internacionalização. Vários autores deste portfólio apontam a problemática das dificuldades relacionadas às diferenças de padrões, como Martins, Leite e Ramos (2017); Barata (2019); Barbosa e Neves (2020); Maués e Bastos (2017); Carmona (2021); Knobel, Lima, (2020); Stallivieri, et.al (2023); Mairal (2023).

Em termos de impactos sociais, a internacionalização do ensino superior é um processo que surge de uma orientação econômica e competitiva, reforçando desigualdades geográficas e geopolíticas, de conhecimento e de poder. O Hemisfério Norte, por exemplo, recebe o maior fluxo de mobilidade, e por isso há críticas sobre a submissão das universidades e pesquisadores a esses parâmetros. Existe uma relação estreita entre internacionalização e diferenciação/estratificação, e as ameaças à ideia de universidade como bem público e social associadas aos desafios da sociedade contemporânea, como as crises migratórias e a xenofobia, clamam por formas mais cooperativas de engajamento internacional e intercultural, explicitamente alinhadas com esforços mais amplos de justiça social, voltados para a formação de um futuro mais inclusivo, sustentável e alternativo.

Os programas de internacionalização têm enfatizado parcerias com países e universidades bem-posicionadas no sistema mundial, sendo amplamente projetados com base na posição privilegiada da universidade como uma instituição de língua inglesa localizada no Norte Global (Wassem, Pereira e Finard, 2020). É necessário refletir sobre seu significado, pressupostos e impactos, tanto nas IES quanto em âmbito nacional e internacional.

Esses programas buscam integrar o ensino superior na sociedade brasileira em geral, refugiados e populações deslocadas. Wassem, Pereira e Finard, 2020, enfatizam: 1) o papel da autonomia das IES brasileiras para desenvolver estratégias de internacionalização contextualmente relevantes e que visem promover a justiça social global; 2) a importância de vincular as atividades de extensão universitária existentes a grupos marginalizados à política institucional de internacionalização, para que os esforços de internacionalização não acabem suprimindo o papel social mais direto dessas instituições.

Além disso, a FATEC possui ações que estão se fortalecendo rumo à internacionalização, com projetos colaborativos e parcerias com várias universidades de outros países. Em 2014, recebeu um prêmio de melhor parceria acadêmica pelo Santander e continua fazendo esforços para se desenvolver nesse aspecto, o que tem grande impacto social por beneficiar a sociedade com um ensino superior de excelência que pode formar cidadãos preparados para atender ao mercado de trabalho cada vez mais exigente e globalizado.

Por possuir uma unidade fundada recentemente (há menos de dez anos), a unidade da FATEC escolhida, possui dois cursos de graduação em modalidade tecnológica tradicional e dois cursos de Articulação dos Ensinos Médio (AMS), que podem ser beneficiados por uma proposta de implantação de ações de internacionalização.

Como uma autarquia estadual, as FATECs possuem características que se aproximam entre si e já têm ações de internacionalização implantadas com modelos de referência deste processo em IES conhecidas.

1.4 Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação apresenta este primeiro capítulo introdutório com o problema de pesquisa, objetivos e justificativa, seguido do segundo capítulo com a revisão teórica. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. O Capítulo 4 contém a análise situacional com os principais aspectos relacionados à internacionalização da graduação, o estudo de caso de uma das unidades da FATEC e a revisão documental.

No Capítulo 5 têm-se o plano de ação baseado na análise situacional, pontua-se as principais ações e instrumentos para auxiliar o processo de gestão da internacionalização, de acordo com a revisão sistemática e literatura, o estudo de caso e revisão documental; descreve-se os principais achados da pesquisa como o diagnóstico inicial da unidade caso, suas discussões e a proposta de implantação que foram a base para a estruturação dos produtos técnicos tecnológicos anexos a esta dissertação.

Por fim, o Capítulo 6 traz as considerações finais deste estudo. Seguido das referências e os anexos com os produtos técnicos tecnológicos que são um processo com elementos necessários para gestão da implantação da internacionalização na

graduação a partir das perspectivas do Balanced ScoreCard, e um relatório técnico com plano de ação para unidade caso.

2 REVISÃO TEÓRICA

Os apontamentos teóricos permitiram compreender o processo de internacionalização, em especial a internacionalização na graduação (objeto do estudo). Procurou-se descrever, segundo a literatura, os pontos fortes e as dificuldades na implantação da internacionalização pelas universidades. Nesta parte da pesquisa, foi possível identificar lacunas de pesquisa que formam os objetivos e auxiliam a construção dos procedimentos metodológicos.

2.1 Criação de Valor das IES

Segundo Finardi e Guimarães (2017) as instituições de ensino desempenham um papel vital para o desenvolvimento de uma comunidade, por isso é necessário criar ambientes propícios à geração de conhecimento contribuindo para uma sociedade dinâmica e competitiva. De acordo com Rezende e Carvalho (2019), a criação de valor nos processos de geração, transmissão e disseminação do conhecimento é fundamental.

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizadoras, produtoras e reprodutoras de conhecimento e por isso possuem planos de desenvolvimento institucionais que envolvem a qualidade do ensino valendo-se da internacionalização, extensão, sustentabilidade, inovação, interdisciplinaridade, empreendedorismo e empregabilidade.

Os ativos imateriais de origem intelectual (como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, entre outros) também conhecidos como capital intelectual podem ser convertidos em valores para a organização ao contribuir com o desenvolvimento de uma vantagem competitiva no longo prazo pois representa todas as unidades populacionais importantes para a criação de valor e que não estão representadas no balanço financeiro tradicional da organização e uma parte considerável do sucesso de uma organização é devido, essencialmente, a uma gestão eficaz dos intangíveis, visto que o mercado aprecia e recompensa esse capital. (Rezende e Carvalho, 2019)

Nesta vertente pode-se considerar que relações de cooperação entre universidades e empresas promovem a pesquisa e o desenvolvimento científico com menores custos e riscos, resultando em vantagens competitivas. Segundo Finardi e Guimarães (2017), por sua vez esta cooperação em relações externas (internacionalização), ampliam o horizonte de valores culturais e intelectuais.

Apesar disso, há pouca afinidade com o uso de modelos para identificar estratégias que evidenciem saberes e práticas desenvolvidos no âmbito de uma IES. A medição de valores, para Rezende e Carvalho (2019), é um desafio que envolve reconhecer as próprias capacidades e recursos, com efetivo gerenciamento dos intangíveis permitindo uma melhor alocação de investimentos e maior transparência e reconhecimento para os stakeholders.

As decisões administrativas têm funções importantes de determinar a situação geral da organização, medir seu desempenho na gestão e aperfeiçoar o controle interno a fim de cumprir com os objetivos estabelecidos e podem utilizar algumas ferramentas para auxiliá-los neste ponto.

Exemplificando, Lavarda e Vargas (2015) mencionam a Gestão por Indicadores Chave de Desempenho (KPIs), uma métrica específica que ajuda a monitorar o desempenho em áreas-chave da organização, a Gestão Baseada em Valor (GBV) concentrada na criação de valor para os stakeholders da organização (identifica suas necessidades e aloca recursos para maximizar esse valor) uma abordagem mais orientada para os resultados e centrada nos interesses das partes interessadas.

Gestão da Estratégia por Mapas Estratégicos tem com foco na visualização da estratégia através de um mapa que mostra as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos em diferentes áreas da organização. Ele ajuda a comunicar a estratégia de forma visual e a garantir o alinhamento organizacional em torno dos objetivos estratégico é uma abordagem semelhante ao BSC (Kaplan e Norton, 1992), que inclui indicadores em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), fazendo-o uma boa opção para gerenciar os processos dentro das IES.

2.2 Internacionalização

A internacionalização é um processo que se refere à expansão de uma organização além das fronteiras nacionais integrando uma dimensão internacional,

intercultural ou global nos seus propósitos. Esse processo complexo envolve a adaptação de estratégias para atender às necessidades e preferências internacionais, buscando novas oportunidades de crescimento e diversificação de riscos.

No entanto, essa expansão apresenta desafios significativos, como a compreensão das diferenças culturais, legais e econômicas de cada mercado. Christino (2013, p. 17) observa que adaptar serviços para atender às necessidades e preferências locais requer a modificação ou criação de recursos e funcionalidades. As ações precisam ser compreendidas e aperfeiçoadas com o público-alvo de cada mercado, definindo a internacionalização como a prática de integrar valores, atitudes e perspectivas dentro de uma identidade própria.

Knight (2004) acrescenta que esse processo desafiador requer um planejamento cuidadoso, pesquisa e adaptação contínua para alcançar maior alcance, crescimento sustentável e diversificação de riscos.

Compreender as diferenças culturais é fundamental, pois envolve conhecer e respeitar as normas, valores e tradições de cada país para adaptar a estratégia de negócios. É igualmente crucial conformar-se com as leis e regulamentos específicos de cada país.

No Brasil, as relações internacionais existem desde o período colonial, e o cenário social atual evolui constantemente, derrubando fronteiras e aumentando a competitividade. Isso torna necessário repensar valores culturais e formar redes de parcerias que possibilitem o compartilhamento de recursos entre países, promovendo o desenvolvimento econômico e social, que é a essência da internacionalização (UFRP, 2017).

Os altos custos desse processo e a ascensão dos meios digitais, evidenciada ainda mais pela pandemia de COVID-19, tornam-se grandes aliados da internacionalização, aumentando as formas de relacionamento e reduzindo custos, abrindo novas possibilidades para a implementação de novas práticas.

Este estudo aborda as universidades e a graduação, pois a sociedade é um reflexo dos sistemas de ensino em que está inserida. As IES podem se beneficiar da internacionalização para formar parcerias, compartilhar recursos e promover o desenvolvimento econômico e social. Desta maneira é importante conhecer as estratégias teóricas que as Instituições de Ensino Superior (IES) podem seguir em direção à internacionalização e estudando formas de desenvolver este processo.

2.3 Internacionalização no Ensino superior

A Internacionalização das IES consiste em uma variedade de políticas e programas relacionados a uma educação intercultural em várias áreas e níveis das instituições, desde graduação até pós-doutorado, conseqüentemente não há um formato único de internacionalização que se adeque a todas as necessidades das diversas instituições e países (Canto, 2021).

Uma das principais formas de internacionalização na graduação é a oferta de programas de intercâmbio, que permite aos estudantes estudarem em outros países por um determinado período, resultando em uma experiência de imersão em uma nova cultura, aprendizado de uma nova língua e desenvolvimento de habilidades de adaptação e resiliência (Carvalho e Araújo, 2020; Azevedo, Batista e Vicari, 2020; Stallivieri, et.al, 2023; Pereira e Heinzle, 2017)

Uma outra forma, é a internacionalização dos currículos, incluindo disciplinas e atividades que abordam temas globais e promovem a compreensão intercultural dando aos estudantes a oportunidade de ampliar seus horizontes e adquirir uma visão mais abrangente e crítica sobre questões sociais, políticas e econômicas que afetam o mundo (Barata, 2019; Bauk, 2019; Knobel, Lima, et al., 2020; Christino, 2013).

Pode ser promovida também por meio da realização de eventos acadêmicos internacionais, como congressos e conferências, e ainda projetos colaborativos que reúnem pesquisadores e estudantes de diferentes países para discutir temas relevantes para suas áreas de estudo. Esses eventos proporcionam um ambiente de troca de conhecimentos e experiências, estimulando a colaboração e a construção de redes de contatos internacionais.

Não se limitando a benefícios acadêmicos, a internacionalização na graduação também traz vantagens pessoais e profissionais pela vivência em um ambiente multicultural o qual estimula o desenvolvimento da empatia, da tolerância e da capacidade de trabalhar em equipe com pessoas de diferentes origens. Essas habilidades são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho (Azevedo, Batista e Vicari, 2020).

Entretanto, cabe ressaltar que a internacionalização na graduação deve ser acessível a todos os estudantes, independentemente de sua condição socioeconômica. Para isso, é necessário que as instituições de ensino ofereçam

programas de bolsas e auxílio financeiro, além de promover a diversidade e a inclusão em suas políticas de internacionalização (Carvalho e Araújo, 2020, p. 113).

A Internacionalização é um meio de se conseguir a ampliação das perspectivas e valores, e não um fim em si, por isso as universidades devem incentivar seus alunos a buscarem ampliação de suas capacidades sociais a partir de amplas perspectivas a serem formadas pela interculturalidade que é atingida com a integração de vários alunos de outros países (UFRP, 2017).

Ainda segundo a UFRP (2017), há inúmeras razões para processo de Internacionalização acontecer nas IES, dentre as quais, temos: razões políticas (paz e entendimento mútuo); razões econômicas (competitividade e desenvolvimento); razões socioculturais (expansão de valores morais e nacionais) e razões acadêmicas (qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, reputação da IES, qualidade do ensino, pesquisa e serviços, exposição cultural decorrente da mobilidade de estudantes e professores).

Para atingir uma dimensão internacional no ensino e na pesquisa as IES direcionam esforços em duas dimensões: parcerias internacionais e ensino. As parcerias internacionais são os acordos institucionais, programas de cooperação, pesquisa conjunta, desenvolvimento tecnológico e mobilidade de estudantes/professores, aliados ao fator ensino em desenvolvimento da estrutura curricular com conteúdo internacional (Santos e Neves, 2018, p. 6).

Este é um processo complexo que encontra dificuldades a serem gerenciadas.

2.3.1 Dificuldades da Internacionalização do Ensino Superior

A internacionalização da educação superior depende da decisão política de desenvolver ou não esse processo para que o país possa caminhar em direção ao desenvolvimento, à inovação e à qualificação e é fundamental que as decisões das IES estejam alinhadas com os objetivos orientadores das políticas governamentais (Miranda et al., 2019, p.742).

Maués e Bastos (2017) observam a ausência de uma política institucional de internacionalização, ausência de uma cultura organizacional, ausência de internacionalização do currículo, ausência de flexibilização curricular, falta de capacitação e conscientização do corpo docente e administrativo, recepção de estudantes e docentes estrangeiros com um mínimo de estrutura.

Não obstante, as propostas das instituições brasileiras diferem das regras e valores do mercado internacional de Educação (Martins et al., 2017; O'Dowd, 2016) sendo as linhas de ação genéricas o que dificulta uma análise dos padrões a serem seguidos (Knobel et al., 2020), somado a isso, verifica-se conflitos entre o papel e a função da internacionalização no ensino superior, as políticas vigentes atingem baixo número de pessoas apresentando pouco efeito na educação superior brasileira tornando o resultado das ações estratégicas dos governos e órgãos de fomento menos perceptíveis (Maués e Bastos, 2017).

A internacionalização na graduação é um processo cada vez mais importante e presente nas instituições de ensino superior pois proporciona maior integração e interação entre diferentes culturas, promovendo a formação de profissionais mais preparados para atuar em um mundo globalizado.

Pode-se perceber diferentes níveis de status da internacionalização nas IES brasileiras, isso se deve às diferentes características destas instituições, seus valores, objetivos e investimentos, estas diferenças são percebidas principalmente entre instituições públicas e privadas de ensino (UFRP, 2017).

A principal diferença entre as instituições públicas e privadas é o fato de as privadas gozarem de autonomia em relação às suas decisões, investimentos e gestão, enquanto as públicas estão vinculadas a regulamentações e diversos procedimentos governamentais, por isso os instrumentos devem ter respaldo legal e nem sempre há mecanismos suficientes para promover a internacionalização de forma global.

2.3.2 Formas de Internacionalização no Ensino Superior

A internacionalização é um processo essencial para a formação acadêmica e profissional dos estudantes universitários. Ela permite que os alunos tenham contato com diferentes culturas, ampliem seus conhecimentos e desenvolvam habilidades de comunicação e adaptação em contextos internacionais. Existem duas formas principais de internacionalização na graduação: a internacionalização passiva e a internacionalização ativa.

A internacionalização passiva refere-se às oportunidades oferecidas aos estudantes dentro das próprias instituições de ensino. Isso inclui a presença de estudantes estrangeiros em sala de aula, a oferta de disciplinas e programas bilíngues, a participação em eventos internacionais e a disponibilização de materiais de estudo em diferentes idiomas. Dessa forma, a internacionalização passiva

proporciona aos estudantes uma exposição inicial a diferentes culturas e contextos internacionais, sem que eles precisem sair de sua instituição de origem (Maués e Bastos, 2017; Knobel et al., 2020).

Por outro lado, a internacionalização ativa envolve a participação direta dos estudantes em experiências internacionais fora de sua instituição de ensino. Isso pode incluir intercâmbios acadêmicos, estágios em empresas multinacionais, participação em projetos de pesquisa internacionais e programas de voluntariado em outros países. A internacionalização ativa permite que os estudantes vivenciem de forma mais intensa e prática a diversidade cultural, aprimorem suas habilidades linguísticas e desenvolvam uma visão mais globalizada do mundo (Knobel et al., 2020; Maués e Bastos, 2017).

Ambas as formas de internacionalização na graduação são importantes e complementares. A internacionalização passiva proporciona uma base inicial de conhecimentos e habilidades interculturais, enquanto a internacionalização ativa oferece uma experiência mais aprofundada e prática. Adicionalmente, a internacionalização ativa contribui para o desenvolvimento de competências como liderança, trabalho em equipe e resolução de problemas, que são cada vez mais valorizadas pelo mercado de trabalho global.

A internacionalização ativa e passiva no Ensino Superior pode ocorrer principalmente por meio de mobilidade internacional, parcerias internacionais de ensino, parcerias internacionais de pesquisa, internacionalização dos currículos e formação de educadores e diretores do ensino superior.

Conciliar as duas formas de internacionalização exige planejamento e esforço extra. Uma forma viável de alcançar esse objetivo é a internacionalização virtual, que reduz custos. No entanto, envolve muitos fatores a serem considerados. Wassem, Pereira e Finard (2020) observam que práticas tradicionais de internacionalização tendem a reproduzir relações desiguais de poder nos âmbitos local e global.

Uma das formas de facilitar o acesso à internacionalização, é a internacionalização virtual que oferece acesso a uma diversidade de conhecimentos e perspectivas ao interagir com pessoas de diferentes culturas, desenvolvendo habilidades de comunicação, compartilhamento de recursos e troca de experiências entre instituições. Ela favorece o ensino e a pesquisa através da participação em atividades internacionais sem a necessidade de deslocamento físico, reduzindo custos e barreiras logísticas. Além disso, a internacionalização virtual permite que os

estudantes conciliem seus estudos com outras responsabilidades, como trabalho e família (Nunes et al., 2022; Canto, 2021; O'Dowd, 2021).

No entanto, a internacionalização virtual também requer uma compreensão profunda das diferenças culturais e regulatórias de cada mercado. É essencial adaptar estratégias de marketing e comunicação para atender às expectativas e sensibilidades locais, evitando ofender ou alienar potenciais clientes internacionais (Lima et al., 2020; O'Dowd, 2021).

Outro ponto a ser considerado é o acesso desigual às abordagens de internacionalização virtual, devido a pré-requisitos e comprometimentos necessários para a participação dos estudantes. Apesar de diminuírem as desigualdades no acesso à aprendizagem internacional, esses fatores ainda precisam ser gerenciados com cuidado.

É importante ressaltar que a internacionalização virtual não deve substituir completamente a experiência de intercâmbio presencial. O contato direto com diferentes culturas e a imersão em um ambiente estrangeiro são experiências únicas e enriquecedoras, que não podem ser totalmente replicadas virtualmente. Portanto, a internacionalização virtual deve ser vista como uma complementação ao intercâmbio presencial, ampliando as oportunidades de internacionalização para um número maior de estudantes e valorizando a experiência de imersão cultural.

Existem várias formas de internacionalização virtual, e muitos exemplos citados nesta pesquisa mencionam o Collaborative Online International Learning (COIL) como um instrumento de internacionalização virtual bem-sucedido nas IES.

Para conciliar as duas formas de internacionalização, reduzir custos de mobilidade, aumentar a acessibilidade aos programas e amenizar algumas desigualdades, é a internacionalização virtual no ensino superior, cada vez mais presente nas instituições de ensino ao redor do mundo em consequência do avanço tecnológico e da globalização. As fronteiras geográficas tornam-se menos relevantes, permitindo aos estudantes e professores uma interação virtual, independentemente de sua localização física, promovendo a colaboração e o intercâmbio entre estudantes e professores de diferentes países. Isso pode incluir a realização de aulas e palestras online, projetos de pesquisa colaborativos, fóruns de discussão, entre outras atividades.

É importante ressaltar que a internacionalização na graduação não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para o desenvolvimento pessoal

e profissional dos estudantes. Ela deve ser acompanhada de uma reflexão crítica sobre as desigualdades e assimetrias presentes no contexto internacional, buscando promover uma internacionalização mais inclusiva e equitativa (Azevedo et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa de dissertação, classifica-se como uma área de conhecimento Interdisciplinar pois a internacionalização da graduação envolve diversas áreas de conhecimento cujas quais se pode citar a educação, políticas públicas, ciências sociais, administração pública, entre outras.

No entendimento da CAPES (2019, p.2) a interdisciplinaridade ultrapassa os limites do conhecimento disciplinar e dele se distingue, por estabelecer pontes entre diferentes níveis de realidade, lógicas e formas de produção do conhecimento.

Quanto ao objetivo de propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação, esta dissertação define-se como uma pesquisa exploratória pois tem o propósito de proporcionar o entendimento de um problema abordado, que aqui foram as dificuldades nas ações de internacionalização a nível de graduação, o qual pôde ser identificado pela realização de pesquisa bibliográfica e desenvolvido pelo estudo de caso. (Gil, 2017)

O processo de pesquisa pela abordagem do problema, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa pois, segundo Gil (2017), pretende aprofundar a compreensão geral da literatura sobre a internacionalização nas IES relacionando-a ao contexto da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo FATEC em sua unidade do interior do Estado de São Paulo, interpretando a realidade no estudo de caso, descrevendo elementos necessários para implantação, baseados na qualidade e tipificação e busca responder como é possível encontrar a solução do problema, o qual será apresentado mais adiante.

Em relação à finalidade, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, que para Gil (2017), envolve interpretação, conclusões de estudo e investigações de pesquisa pura relacionada ao tema para aplicações práticas de conhecimentos na realidade e circunstâncias temporais cotidianas visando solucionar problemas atuais. O Quadro 1 resume as classificações da pesquisa.

Quadro 1 - Classificação da pesquisa

INTERDISCIPLINAR	Educação Políticas Públicas Ciências Sociais Administração Pública
EXPLORATÓRIA	Objetivo: estudar elementos necessários para a implantação da internacionalização na graduação. Entendimento do problema: as dificuldades nas ações de internacionalização a nível de graduação.
QUALITATIVA	Aprofundar a compreensão da literatura sobre a internacionalização nas IES relacionando-a ao contexto da FATEC em uma de suas unidades no interior do Estado de SP, interpretando a realidade, descrevendo elementos necessários para implantação.
APLICADA	Aplicações práticas de conhecimentos na realidade para solucionar problemas atuais. A estruturação de um instrumento de implantação da internacionalização na graduação na Fatec de Adamantina é produto técnico tecnológico que resultou da interpretação do referencial teórico aliado ao estudo de caso.

Fonte: Autoria própria (2023)

Logo, o primeiro produto técnico tecnológico que resultou da interpretação do referencial teórico e aliado ao estudo de caso, é a estruturação de um processo de gestão da internacionalização nas IES que serve de base para análise situacional das instituições. E o segundo produto técnico tecnológico é um relatório técnico com plano de ação para uma unidade da FATEC que ainda não iniciou o processo.

A pesquisa está alinhada ao programa de Pós Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) pois a FATEC pertence ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza CEETEPS, autarquia da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia SDECTI do estado de São Paulo e é uma das sete instituições estaduais de educação superior mantidas pelo governo do estado de São Paulo no Brasil, vinculada e associada diretamente à Universidade Estadual Paulista UNESP (CEETEPS, 2020), e o programa PROFIAP destina-se a formar profissionais com entendimento do papel do Estado no Brasil, do exercício da cidadania e preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade. Neste contexto, este profissional reunirá as condições científicas e técnicas para promover melhorias na gestão pública (PROFIAP, 2023).

O levantamento teórico preliminar foi a base para identificar a dificuldade de adequar ações de internacionalização na graduação e esta lacuna, por sua vez, foi fundamental para definição do objetivo e delimitação do estudo de caso que após escolhido, possibilitou a revisão sistemática e documental específica pertinente ao caso.

O conjunto destes procedimentos constituíram esta dissertação e serão detalhados a seguir.

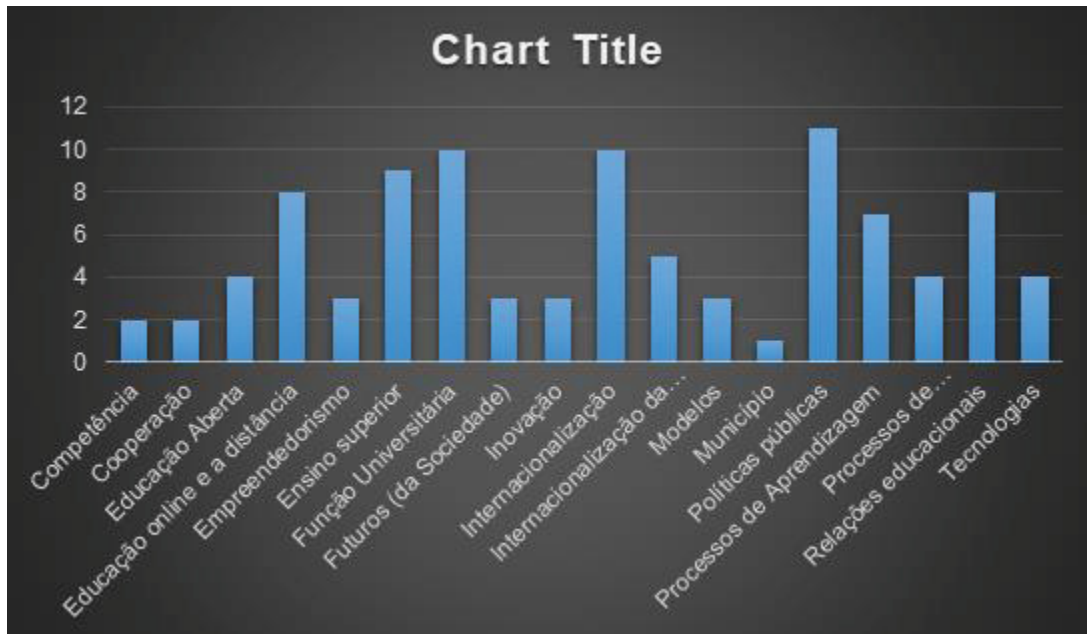
3.1 Revisão Bibliográfica Sistemática de Literatura

A revisão bibliográfica fornece a fundamentação teórica ao trabalho por meio de pesquisas com procedimentos válidos cientificamente. Um portfólio bibliográfico depende de uma definição de palavras-chaves cujo controle de sinônimos, relevância e adesão ao tema de pesquisa, deve ser rigorosamente observado. (Yin, 2016)

Para seleção e definição do portfólio desta pesquisa foi utilizando a ferramenta do gerenciador de bibliografias do EndNote 9.1, ferramenta da ClarivateTM, que gerencia referência, organiza e identifica artigos científicos duplicados entre bases de dados. Utilizou-se as palavras chaves: modelos, internacionalização e graduação; verificadas na língua inglesa e de formas combinadas, nas bases de dados Scopus, Scielo e o repositório de teses da USP.

Foram encontrados 181 resultados; excluindo as bibliografias duplicadas, as que o abstract não se adequava ao contexto da pesquisa, as com acesso restrito e as que foram publicadas antes de 2016 pois, o programa Ciência sem Fronteiras (um dos principais incentivos para internacionalização no Brasil) encerrou em 2017, assim, é importante encontrar perspectivas do ano anterior e o que aconteceu após o encerramento, e algumas bibliografias consultadas possuem referências consideradas válidas que datam deste período, para entender o contexto em que se situa este trabalho, obteve-se então 29 referências. A Figura 1, ilustra as principais palavras-chaves dos artigos encontrados e sua frequência.

Gráfico 1 – Frequência das principais Palavras chaves



Fonte: Autoria própria (2023)

Os grupos de palavras chaves políticas públicas, internacionalização e função universitária, são os que mais se repetem dentre os artigos selecionados, seguidos de ensino superior, educação online e a distância e relações educacionais; indicando boa aderência ao tema desta dissertação.

Todas as referências continham palavras-chaves relacionadas à internacionalização da graduação, que por conveniência, agrupou-se algumas palavras chaves de acordo com sua tradução e similaridade, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Agrupamento de Palavras-Chaves

Palavras-Chaves	Agrupamentos
Aprendizagem	Resultados de aprendizagem, programas educativos, tendências educacionais, papel do professor, relatórios de pesquisa, métodos de avaliação.
Empreendedorismo	Universidade empreendedora.
Ensino superior	Educação superior, expansão do ensino superior, instituições de ensino superior
Função Universitária	Investigação científica, propriedade intelectual, professores, estudantes, capacitação de professores, estratégias do conhecimento, estratégias, garantia da qualidade, qualidade, missão institucional.
Futuros da sociedade	Empregos, desenvolvimento econômico.
Inteligência artificial	Usos da tecnologia na educação, inovação
Modelos	Modelos de universidade, modelos institucionais.
Políticas públicas	Políticas educacionais, políticas de educação, tecnologia da educação, idiomas sem fronteiras, acesso à educação, Ciência sem Fronteiras,

Palavras-Chaves	Agrupamentos
	políticas de internacionalização, plano nacional de ensino, diretos fundamentais
Processos de internacionalização	Países estrangeiros, mobilidade
Recursos educacionais	Qualificações Profissionais Recrutamento de Estudantes, Prática de Professores
Relações	Trabalho decente, troca virtual, transnacionalização, vínculos empresariais, telecolaboração, saúde do estudante, relação escolar e relação interpessoal
Tecnologias	Plataforma digital, alfabetização tecnológica, MOOC, COIL

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao longo da pesquisa, foi preciso consultar outras referências sejam as citadas nas bibliografias do portfólio, sejam outras publicações referentes a questões que foram surgindo a partir da leitura para aprofundar os conhecimentos relativos aos temas.

3.2 Estudo de Caso

Para Yin (2016), um estudo de caso detalha de maneira ampla e aprofundada uma determinada situação (explora, descreve e formula teorias em relação a esta situação) e a estratégia principal do estudo de caso aborda questões que buscam repostas objetivas para o problema do estudo.

Assim, a revisão sistemática de literatura indicou lacunas relacionadas gerenciamento da educação superior, principalmente no tocante da integração interinstitucionais e internacionais na maior parte das universidades brasileiras as quais ainda se encontram em uma fase embrionária de internacionalização da graduação, por isso é importante estruturar as linhas de ação para incentivar a internacionalização no ensino superior.

Esta perspectiva encontrada na revisão da literatura, orientou a definição e seleção do caso que serão abordados como segue.

3.2.1 Definição da Unidade-Caso

Um Estudo de Caso Único com enfoque Incorporado para trabalhos de dissertação, pode ser escolhido por ser a análise original descrita detalhadamente considerando objetivo claro de responder à questão "quais os elementos necessários para a implantação da internacionalização na graduação?" para conclusão do estudo.

Yin (2016) sugere comprovar evidências relevantes, descrevê-las de forma clara com perspectivas críticas e variadas. O CEETEPS forma alunos desde o ensino médio, até o Ensino superior que é o caso da FATEC, assim é um modelo a ser seguido por conhecer as legislações, e fatores educacionais de uma forma global.

O estudo da FATEC está relacionado a internacionalização da graduação pois suas unidades possuem programas consolidados que estão avançando nesta direção com parcerias lóneas, obtendo prêmio neste quesito.

Este estudo de caso contém a análise da pesquisa e considera nos resultados as situações individuais que servem de base e modelo de cada unidade do CEETEPS em específico as FATECs para estruturar um modelo adequado à unidade de caso. Por conveniência, nesta pesquisa o nome da unidade específica foi omitido e substituído por unidade 'X'.

3.2.2 Seleção do Caso

Definir e selecionar o caso, foi fundamental para a escolha da base de dados (domínios públicos da própria instituição objeto do estudo FATEC/CEETEPS e seus devidos departamentos) e os documentos específicos que foram estudados para identificar a situação atual, as necessidades, as potencialidades e outros aspectos importantes sobre a IES e suas parcerias.

Baseando-se na análise de deliberações, diretrizes, normas regulamentadoras, parcerias, acordos de cooperação, revistas e informativos relacionados com o referencial teórico, possível conhecer exemplos de outras IES seus processos, procedimentos, e os elementos necessários para o processo de internacionalização partindo da situação atual.

3.3 Revisão Documental

Definir e selecionar o caso, foi fundamental para a escolha da base de dados (domínios públicos da própria instituição objeto do estudo FATEC/CEETEPS e seus devidos departamentos) e os documentos específicos que foram estudados para identificar a situação atual, as necessidades, as potencialidades e outros aspectos importantes sobre a IES e suas parcerias.

Baseando-se na análise de deliberações, diretrizes, normas regulamentadoras, parcerias, acordos de cooperação, revistas e informativos

relacionados com o referencial teórico, foi possível conhecer exemplos de outras IES seus processos, procedimentos, e os elementos necessários para o processo de internacionalização partindo da situação atual.

3.4 Análise e Comparação

As informações sobre os elementos necessários a implantação da internacionalização na graduação, obtidas com o referencial teórico, foram analisadas e serviram de base para elaborar o processo de gestão de implantação da internacionalização na graduação e foi comparado ao caso escolhido, relacionadas com a documentação resultante da revisão documental, gerando um diagnóstico do caso da unidade.

3.5 Considerações Sobre o Procedimento Metodológico

O objetivo de propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação foi traçado por meio do levantamento preliminar da literatura a qual apontou uma lacuna no que tange a internacionalização a nível de graduação.

Partindo do objetivo e da revisão teórica, foi possível definir a unidade de caso e selecionar o caso com foco em estudar e entender uma teoria, neste caso a compreensão do processo de implantação da internacionalização na graduação e seus requisitos, através da revisão sistemática e compará-los com a situação atual de uma das unidades da FATEC.

Após definido este caso, foram escolhidos os documentos pertinentes ao objeto de estudo que foram as deliberações, diretrizes, normas regulamentadoras, parcerias, acordos de cooperação, revistas e informativos que possibilitou conhecer a situação atual das IES.

Tais documentos relacionados à literatura da revisão sistemática, permitiram descrever as necessidades, potencialidades, pontos desfavoráveis, e outros elementos e fatores da internacionalização da graduação na unidade de caso escolhida comparando-a à variadas perspectivas teóricas que serão aprofundados ao longo deste trabalho.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Nesta sessão, indica-se os principais aspectos da revisão sistemática de literatura, revisão documental e estudo de caso, trazendo a análise situacional do processo de internacionalização de uma forma geral e os aspectos da FATEC, em especial da unidade escolhida.

4.1 Processo de Internacionalização do Ensino Superior

A teorização do processo de internacionalização nas IES, ainda é um fenômeno recente, embora o processo em si já exista simultaneamente ao processo de globalização (Carvalho; Araújo, 2020).

Na Europa, o processo de Bolonha se destaca como iniciativa dos ministros da educação para incentivarem a internacionalização do ensino superior e ganha destaque através da Estratégia de Lisboa. O incentivo a internacionalização passa a integrar a agenda de estratégias da União Europeia com conjunto de medidas que visam criar uma Área Europeia de Ensino Superior, isso mudou radicalmente a direção das políticas educativas da União Europeia, e delineou um conjunto de objetivos destinados a tornar a Europa, o espaço econômico mais dinâmico e competitivo no cenário mundial (Martins; Batista, 2022, p.6)

A Declaração de Bolonha, assinada por 29 países Europeus, reforça a Carta Magna, propõe aperfeiçoamento e impulsiona as relações interculturais no mundo objetivando o enfrentamento dos desafios da educação superior, com o propósito de partilhar valores, incentivando a qualidade e a cooperação no ensino superior e incentiva da cooperação (Declaração De Bolonha, 1999, p. online).

Como consequência, o Processo de Bolonha, desenvolveu o esquema de crédito na Europa, conhecido como Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS) o qual padroniza, facilita a conferência, a equiparação e o desempenho dos estudantes do sistema de ensino superior em toda a Europa, incentivando a união em torno de objetivos mútuos que resultam no compartilhamento, aperfeiçoamento e inovação nas IES (Canto, 2021).

Villela (2018, p.2) observou que acordos como a Resolução de Bologna promovem ações globais e internacionais na construção da Educação Superior no Século XXI. Azevedo et al. (2020, p.3), descrevem os principais objetivos da internacionalização dentro das IES europeias as quais em primeiro lugar, visam

preparar os estudantes para o mercado global; em segundo, melhorar a qualidade da educação; e, em terceiro lugar, melhorar a reputação e competitividade da instituição.

No Brasil, as relações internacionais acadêmicas deram-se quando as Universidades recém-criadas buscaram pesquisadores na Alemanha e na França para orientar as pesquisas. No século XX as agências de fomento principalmente a CAPES e CNPq estabeleceram relações com diversos países envolvendo visitas, estágios, trabalhos de pesquisa conjunta e vinda de alunos do exterior (UFRP, 2011).

4.2 Modelos de Internacionalização

Nesta sessão procura-se descrever as principais considerações a respeito de alguns dos modelos de internacionalização das IES encontrados na bibliografia. Estes modelos foram propostos por Davies (1995), Van der Wende (1996), Rudzki (1998), Knight (1994) e Jamarillo (2003).

4.2.1 Modelo de Davies (1995)

O modelo de internacionalização proposto por John Davies em 1995 é um framework detalhado e estruturado que examina dois conjuntos principais de fatores: internos e externos. Este modelo foi criado para auxiliar instituições de ensino superior (IES) a entender e implementar estratégias eficazes de internacionalização, reconhecendo a complexidade e a diversidade de influências tanto dentro quanto fora da instituição.

Missão, Visão e Tradições: A missão e a visão da instituição devem refletir um compromisso com a internacionalização. As tradições acadêmicas e culturais da instituição também desempenham um papel significativo na forma como a internacionalização é percebida e implementada.

Autoimagem da Universidade: A percepção que a própria instituição tem de si mesma influencia suas estratégias de internacionalização. Uma autoimagem positiva e voltada para a globalização pode facilitar a aceitação e a promoção de iniciativas internacionais.

Avaliação de Forças e Fraquezas: A análise das forças e fraquezas internas, como a qualidade dos programas acadêmicos, a competência do corpo docente e a saúde financeira, é crucial para identificar áreas que necessitam de melhorias e aquelas que podem ser alavancadas na internacionalização.

Estrutura da Liderança Organizacional: A liderança e a estrutura organizacional devem ser adequadas para apoiar a internacionalização. Isso inclui a existência de uma infraestrutura eficaz e relevante, capaz de gerenciar e implementar iniciativas internacionais.

Percepções Externas, Identidade e Capacidade: A forma como a instituição é vista externamente, incluindo sua reputação e capacidade de atrair estudantes e parceiros internacionais, é fundamental. As percepções externas podem influenciar significativamente a eficácia das estratégias de internacionalização.

Avaliação de Tendências, Oportunidades e Obstáculos Externos: Identificar e avaliar tendências globais, oportunidades e obstáculos externos permite que a instituição se adapte proativamente às mudanças no ambiente internacional, aproveitando oportunidades e mitigando riscos.

Avaliação da Situação Competitiva: Compreender a posição da instituição no mercado global de educação superior, em comparação com outras IES, é essencial para desenvolver estratégias competitivas de internacionalização.

O modelo de Davies (1995) fornece uma abordagem abrangente e sistemática para a internacionalização das IES, considerando tanto fatores internos quanto externos. Ao integrar esses dois conjuntos de fatores, o modelo oferece uma visão holística que ajuda as instituições a planejar, implementar e avaliar suas estratégias de internacionalização de maneira eficaz. Esse framework destaca a importância de uma liderança forte, uma autoimagem positiva, uma análise rigorosa de forças e fraquezas internas, e uma compreensão detalhada das oportunidades e desafios externos.

4.2.2 Modelo Van der Wende (1996)

Hendrik Van der Wende desenvolveu um modelo de internacionalização focado em identificar os fatores essenciais para a efetiva internacionalização das instituições de ensino superior (IES). Este modelo foi desenvolvido especificamente para a organização holandesa de cooperação internacional NUFFIC (Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education) e é reconhecido por sua abordagem abrangente e sistemática.

Objetivos, Políticas e Estratégias: Van der Wende destaca a importância de estabelecer objetivos claros de internacionalização, alinhados com as políticas e estratégias institucionais ou nacionais. Isso envolve a definição de metas específicas

para a internacionalização, a criação de políticas de apoio e a formulação de estratégias que orientem a implementação dessas políticas. A clareza nos objetivos e políticas proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de atividades internacionais e assegura que todas as partes interessadas estejam alinhadas com a visão de internacionalização da instituição.

Implementação dos Objetivos e Estratégias: A implementação eficaz dos objetivos e estratégias de internacionalização é um componente crucial do modelo de Van der Wende. Isso inclui atividades de mobilidade para estudantes e professores, como intercâmbios, estágios internacionais e programas de dupla titulação. Além disso, envolve a adaptação e desenvolvimento de currículos para refletir uma perspectiva global, garantindo que os programas de estudo integrem conteúdo internacional e intercultural. A implementação também requer a criação de estruturas de apoio, como escritórios de relações internacionais, que facilitam a mobilidade e a cooperação acadêmica.

Efeitos da Implementação: Van der Wende enfatiza a necessidade de avaliar os efeitos da implementação das estratégias de internacionalização. Isso envolve a medição da qualidade da educação oferecida e os resultados de posicionamento da instituição no cenário global. A avaliação deve considerar o impacto da internacionalização na experiência dos estudantes, na qualidade do ensino e na reputação da instituição. Além disso, é importante monitorar como a internacionalização contribui para a missão e os objetivos gerais da instituição, bem como identificar áreas para melhorias contínuas.

4.2.3 Modelo de Rudzki (1998)

John Rudzki desenvolveu um modelo abrangente de internacionalização para instituições de ensino superior (IES), destacando quatro dimensões principais: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de pessoal e mobilidade estudantil. Este modelo oferece uma abordagem sistemática para a implementação da internacionalização, reconhecendo a importância de alinhar os processos institucionais com o ambiente externo.

Mudança Organizacional: Esta dimensão enfatiza a necessidade de uma transformação interna para apoiar a internacionalização. Isso envolve a criação de uma cultura institucional que valorize e promova a internacionalização, a implementação de políticas e estruturas administrativas que facilitem a cooperação

internacional e a alocação de recursos adequados para sustentar essas iniciativas. A mudança organizacional também inclui o compromisso dos líderes institucionais e o envolvimento de toda a comunidade acadêmica no processo de internacionalização.

Inovação Curricular: Rudzki destaca a importância de integrar uma perspectiva global no currículo acadêmico. Isso pode ser alcançado através da inclusão de conteúdos internacionais e interculturais nos programas de estudo, o desenvolvimento de novos cursos com foco global e a incorporação de metodologias de ensino que promovam a compreensão intercultural. A inovação curricular visa preparar os estudantes para atuarem em um contexto global, equipando-os com as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar desafios internacionais.

Desenvolvimento de Pessoal: O desenvolvimento de pessoal é crucial para apoiar a internacionalização nas IES. Isso envolve a capacitação de professores e funcionários administrativos para atuarem em um ambiente internacional, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional, como treinamentos, workshops e programas de intercâmbio. A dimensão de desenvolvimento de pessoal também inclui a promoção de uma mentalidade global entre os membros da equipe, incentivando a colaboração internacional e a participação em redes globais.

Mobilidade Estudantil: A mobilidade estudantil é uma componente central do modelo de Rudzki, englobando programas de intercâmbio, estágios internacionais, duplas titulações e outras formas de mobilidade acadêmica. A mobilidade estudantil oferece aos estudantes a oportunidade de vivenciar diferentes culturas, aprimorar suas habilidades linguísticas e desenvolver uma visão globalizada. Além disso, a mobilidade contribui para a construção de redes internacionais e fortalece a cooperação entre as IES.

Análise Estratégica: A análise estratégica é fundamental para o sucesso da internacionalização. Isso envolve a avaliação do ambiente interno e externo da instituição, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise estratégica fornece uma base sólida para o planejamento e desenvolvimento de estratégias de internacionalização alinhadas com os objetivos institucionais.

Escolha e Implementação Estratégica: Com base na análise estratégica, as IES devem escolher as estratégias mais adequadas para sua internacionalização. Isso inclui a definição de metas claras, a elaboração de planos de ação detalhados e a implementação dessas estratégias de maneira eficaz. A implementação estratégica

deve ser monitorada e avaliada continuamente para garantir que os objetivos estejam sendo alcançados.

Adaptação ao Ambiente Interno e Externo: Rudzki destaca a importância de adaptar as estratégias de internacionalização ao ambiente interno e externo da instituição. Isso envolve a flexibilidade para responder a mudanças nas condições externas, como políticas governamentais, tendências de mercado e demandas sociais, bem como a capacidade de ajustar os processos internos para apoiar a internacionalização de maneira eficaz.

4.2.4 Modelo de Knight (1994, 2004)

Jane Knight é uma das principais teóricas na área de internacionalização do ensino superior. Em seu modelo, ela descreve a internacionalização como um processo que integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos objetivos, funções e entregas do ensino superior. O modelo de Knight é amplamente reconhecido e utilizado devido à sua abordagem abrangente e multifacetada, que considera tanto os aspectos internos quanto externos das instituições de ensino superior (IES).

Dimensão Curricular e de Programas Acadêmicos: Esta dimensão foca na incorporação de uma perspectiva internacional e intercultural no currículo e nos programas acadêmicos. Isso inclui a revisão e desenvolvimento de cursos que reflitam conteúdos globais, a introdução de línguas estrangeiras, estudos regionais e disciplinas com foco internacional. A internacionalização do currículo visa preparar os estudantes para atuarem em contextos globais, promovendo a compreensão intercultural e as habilidades linguísticas.

Dimensão de Mobilidade: A mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores é um componente essencial do modelo de Knight. Isso inclui programas de intercâmbio, estágios internacionais, duplas titulações e parcerias com instituições estrangeiras. A mobilidade não só oferece oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal, mas também fortalece a cooperação acadêmica e a construção de redes globais de conhecimento.

Dimensão de Parcerias e Redes: Esta dimensão destaca a importância das parcerias e redes internacionais. As IES são incentivadas a formar colaborações estratégicas com instituições de outros países, organizações internacionais, indústrias e governos. Essas parcerias podem envolver pesquisa colaborativa, programas

acadêmicos conjuntos, desenvolvimento de políticas educacionais e troca de melhores práticas.

Dimensão de Gestão e Governança: A internacionalização deve ser apoiada por políticas e estruturas administrativas adequadas. Isso inclui a criação de escritórios de relações internacionais, o desenvolvimento de estratégias institucionais de internacionalização e a implementação de sistemas de suporte para estudantes e acadêmicos internacionais. A governança eficaz assegura que a internacionalização esteja alinhada com a missão e os objetivos da instituição.

Dimensão de Serviços e Suporte: Para garantir uma experiência positiva para os estudantes e acadêmicos internacionais, é necessário fornecer uma gama de serviços de suporte. Isso pode incluir assistência com vistos, orientação cultural, serviços de saúde, apoio acadêmico e oportunidades de integração social. Esses serviços são essenciais para ajudar os estudantes a se adaptarem e prosperarem em um ambiente internacional.

Dimensão de Pesquisa e Inovação: A internacionalização da pesquisa envolve a colaboração com pesquisadores e instituições de diferentes países. Isso pode levar a projetos de pesquisa conjuntos, publicações internacionais, conferências globais e o compartilhamento de conhecimento e recursos. A dimensão de pesquisa também abrange a participação em redes e consórcios internacionais de pesquisa.

Dimensão de Reputação e Marca: A internacionalização pode contribuir para a reputação global e a marca da instituição. Ao se engajar em atividades e parcerias internacionais, as IES podem aumentar sua visibilidade, atrair talentos globais e melhorar seu prestígio acadêmico. A comunicação estratégica e o marketing internacional são aspectos importantes para promover a presença global da instituição.

Integração das Dimensões: Knight enfatiza que a internacionalização deve ser vista como um processo integrado e holístico. As diferentes dimensões devem ser alinhadas e complementares, trabalhando juntas para atingir os objetivos institucionais de internacionalização. A integração efetiva dessas dimensões pode levar a uma transformação profunda na cultura e nas práticas da instituição, promovendo um ambiente verdadeiramente global de ensino e aprendizagem.

4.2.5 Modelo de Jaramillo (2001)

O modelo de internacionalização proposto por Jaramillo (2001) considera diversas dimensões essenciais para uma implementação eficaz e holística do processo de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES). As dimensões acadêmica, administrativa, cultural, operacional, social, econômica e política são contempladas de forma integrada, visando promover uma abordagem abrangente e sustentável.

Dimensão Acadêmica: A dimensão acadêmica destaca a importância de integrar a internacionalização diretamente nos aspectos acadêmicos das IES. Isso envolve garantir que o currículo e a pesquisa reflitam uma perspectiva global, preparando os estudantes para atuarem em um mundo cada vez mais interconectado. É fundamental que as instituições incorporem conteúdos internacionais e interculturais em seus programas de ensino e pesquisa, fomentando a troca de conhecimento e a colaboração acadêmica internacional.

Dimensão Administrativa: A dimensão administrativa enfatiza a necessidade de políticas e estruturas administrativas sólidas para apoiar a internacionalização. Reconhece a importância de recursos e processos administrativos eficientes que facilitem a mobilidade de estudantes e docentes, a assinatura de convênios internacionais e a gestão de programas de cooperação. As políticas administrativas devem ser claras e alinhadas aos objetivos estratégicos de internacionalização da instituição.

Dimensão Cultural: A dimensão cultural foca na promoção da diversidade e no entendimento intercultural dentro da comunidade acadêmica. É crucial fomentar um ambiente que valorize e respeite as diferenças culturais, promovendo a inclusão e a integração de estudantes e profissionais de diferentes origens. A promoção de atividades culturais e a sensibilização intercultural são essenciais para criar uma comunidade acadêmica globalmente consciente e colaborativa.

Dimensão Operacional: A dimensão operacional considera os aspectos logísticos e de infraestrutura necessários para apoiar estudantes e professores internacionais. Isso inclui a disponibilização de serviços de suporte, como assistência em vistos e acomodações, bem como a criação de espaços e recursos adequados para receber a comunidade internacional. A eficiência operacional é fundamental para garantir uma experiência positiva e integradora para todos os envolvidos.

Dimensão Social: A dimensão social reconhece o impacto social da internacionalização e sua contribuição para o desenvolvimento comunitário. As IES devem buscar parcerias que beneficiem não apenas a instituição e seus membros, mas também a sociedade em geral. Projetos de extensão e cooperação internacional podem gerar benefícios sociais significativos, promovendo o desenvolvimento local e global.

Dimensão Econômica: A dimensão econômica avalia os benefícios e custos econômicos da internacionalização, destacando a importância de um planejamento financeiro sustentável. É necessário considerar os investimentos necessários e os retornos esperados, assegurando que a internacionalização seja economicamente viável e benéfica para a instituição. Um planejamento financeiro cuidadoso ajuda a maximizar os recursos disponíveis e a garantir a continuidade das iniciativas internacionais.

Dimensão Política: A dimensão política aborda o papel das políticas governamentais e institucionais na facilitação da internacionalização. As IES devem estar alinhadas às políticas nacionais e internacionais, aproveitando as oportunidades oferecidas por programas governamentais e parcerias estratégicas. A advocacia e a negociação política são fundamentais para remover barreiras e criar um ambiente favorável à internacionalização.

Em resumo o modelo de Davies (1995) enfoca a análise de fatores internos e externos, integrando a visão e a missão da instituição com o ambiente competitivo. Van der Wende (1996) aborda a internacionalização através de objetivos e políticas, focando na implementação e nos efeitos sobre a qualidade educacional. Rudzki (1998) considera a internacionalização como um processo institucional, enfatizando mudança organizacional, inovação curricular e envolvimento de pessoal. Já Knight (1994, 2004) oferece uma visão abrangente, integrando várias racionalidades, abordagens e pilares para uma internacionalização sustentável. Finalmente, Jaramillo (2001): Propõe uma abordagem multidimensional, abrangendo aspectos acadêmicos, administrativos, culturais, operacionais, sociais, econômicos e políticos para uma internacionalização integrada e eficaz.

4.2.6 Análise Comparativa

Semelhanças:

- **Integração de Múltiplas Dimensões:** Todos os modelos reconhecem a importância de integrar várias dimensões (acadêmica, cultural, administrativa etc.) na internacionalização.
- **Foco na Mobilidade e Inovação:** A maioria dos modelos enfatiza a mobilidade de estudantes e professores, bem como a inovação curricular como elementos-chave da internacionalização.
- **Importância da Estrutura e Políticas Institucionais:** A necessidade de políticas e estruturas administrativas sólidas é um tema comum, reconhecendo que a liderança e a organização interna são cruciais para o sucesso da internacionalização.

Diferenças:

- **Abordagem de Implementação:** Enquanto Davies e Van der Wende destacam uma implementação detalhada e estruturada, Rudzki enfatiza uma abordagem estratégica em três estágios.
- **Ênfase Específica:** Davies foca na autoimagem e tradições da instituição, enquanto Jaramillo aborda uma variedade de dimensões incluindo social, econômica e política. Knight, por outro lado, detalha diferentes racionalidades que influenciam a internacionalização.
- **Identificação de Falhas e Desafios:** Rudzki identifica falhas específicas no comprometimento dos gestores e no clima organizacional, um detalhe que não é tão destacado nos outros modelos.

4.3 Implantação de Gestão da Internacionalização

A implantação da internacionalização dentro das IES, depende de fatores como disposição e qualificação dos discentes, gestores, professores e servidores; uma infraestrutura suficientemente disponível e da rede de colaboração.

Utilizando os pontos fortes dos modelos de internacionalização, Knight (1994) tem perspectiva holística e contínua de nove etapas: análise de contexto, consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito de integração. Davies (1995) dá ênfase às estratégias organizacionais e ao ambiente/contexto externo como ponto de partida, Van der Wende (1996) segue a abordagem de processo para a NUFFIC (Netherlands Organization for International Cooperation in higher Education), Rudzki (1998) com abordagem mais pragmática e estratégica para avaliar os níveis de atividade internacional dentro das instituições de

educação superior e Jamarillo (2003) que adapta todas essas estratégias, realizou-se um descritivo para implantar a internacionalização na graduação

Neste ponto para a realização de futuras parcerias, é necessário criar ferramentas de controle para visualizar fatores e as relações estabelecidas entre os seguimentos e realizar um mapeamento que analise essas informações. Ainda, atentar-se para questões de flexibilização de currículos e equivalência de créditos é um ponto crucial para a implantação, neste sentido Martins e Batista (2022) descrevem Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos dividindo o Ensino Superior em ciclos, com planos curriculares flexíveis baseados no modelo de competências.

Estes ciclos são resultados do processo de Bolonha o qual trouxe outras contribuições como o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) ou European Qualifications Framework que passou a ser um instrumento de referência na comparação dos níveis de qualificação de diferentes sistemas de educação dos vários países. Porém no artigo os autores destacam que "o processo de implementação não é pacífico, sobretudo, porque não se trata de uma simples alteração curricular, mas de mudanças radicais no próprio modelo de ensino superior português" (Martins; Batista, 2022, p.8).

Segundo Lourenço e Petenucci (2022), o êxito da internacionalização depende de uma iniciativa estratégica que permita visualizar as possibilidades de inovação e desenvolvimento, direcionar suas atividades à sua missão institucional de provocar mudanças com base na produção e divulgação do conhecimento, assim a internacionalização pode potencializar o alcance da produção científica. A implementação do programa de internacionalização deve ser monitorada, o que requer a definição de metas e a elaboração de indicadores por parte de cada instituição, considerando também as especificidades de cada área de conhecimento. Por isso a gestão e controle do processo são fundamentais para o sucesso da Internacionalização.

O processo de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES) é uma estratégia vital para promover a excelência acadêmica, a diversidade cultural e o intercâmbio de conhecimentos em um mundo cada vez mais globalizado. Para gerir eficazmente esse processo e garantir que as metas sejam alcançadas, as IES podem recorrer a metodologias de gestão, que ofereçam uma estrutura abrangente para planejar, implementar e avaliar iniciativas de internacionalização.

4.3.1 Ferramentas de Gestão e Controle

A gestão empresarial passou por uma significativa transformação nas últimas décadas com a introdução de novas ferramentas de avaliação e controle eficazes para avaliar e controlar o desempenho organizacional. Este capítulo explora algumas dessas ferramentas, destacando suas características, vantagens e exemplos de aplicação.

O Six Sigma, uma metodologia de melhoria contínua que busca reduzir a variabilidade nos processos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Desenvolvido pela Motorola nos anos 1980 e popularizado pela General Electric sob a liderança de Jack Welch na década de 1990, o Six Sigma utiliza ciclos como o DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) para melhorar processos existentes e o DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) para criar processos ou produtos de qualidade (Harry e Schroeder, 2000). Entre as vantagens do Six Sigma estão a redução de defeitos e variabilidade nos processos, a melhoria na satisfação do cliente e nos resultados financeiros, além da criação de uma cultura organizacional orientada para a qualidade e a melhoria contínua (Pande et al., 2000).

O Gerenciamento da Cadeia de Valor, desenvolvido por Michael Porter, é outra abordagem significativa que analisa todas as atividades que uma organização realiza para entregar um produto ou serviço, identificando onde e como se pode adicionar valor (Porter, 1985). As atividades primárias e de suporte são componentes chave dessa abordagem, permitindo a identificação de áreas de vantagem competitiva, a melhoria na eficiência e eficácia das operações, e a otimização de processos e redução de custos.

O Total Quality Management (TQM) é uma abordagem de gestão focada na melhoria contínua da qualidade em todos os aspectos da organização. Originado no Japão e popularizado por W. Edwards Deming, o TQM envolve todos os funcionários na busca pela qualidade (Deming, 1986). Os componentes do TQM incluem o foco no cliente, a melhoria contínua e o envolvimento de todos os funcionários. As vantagens do TQM são o aumento da qualidade dos produtos e serviços, a melhoria na satisfação do cliente e na lealdade, e a redução de custos operacionais e aumento da eficiência (Juran, 1988).

A Teoria das Restrições (TOC), desenvolvida por Eliyahu Goldratt, é uma metodologia que identifica e gerencia os gargalos ou restrições que limitam o

desempenho de um sistema. A TOC busca maximizar o rendimento global da organização através de um ciclo contínuo de melhoria que inclui a identificação da restrição, a exploração da restrição, a subordinação de outros processos, a elevação da restrição e a repetição do processo (Goldratt, 1990). As vantagens da TOC incluem um foco claro nas áreas críticas que impactam o desempenho, o melhor uso dos recursos existentes e incrementos significativos no desempenho global da organização (Goldratt e Cox, 1986).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica que permite que as organizações traduzam sua visão e estratégia em um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton introduziram o BSC como uma resposta à necessidade de uma abordagem mais abrangente para a avaliação do desempenho, que incluísse não apenas indicadores financeiros, mas também indicadores relacionados a clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1992). Os principais componentes do BSC incluem a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1996). As vantagens do BSC incluem a promoção de uma visão holística do desempenho organizacional, o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho e a facilitação da comunicação e do entendimento da estratégia em todos os níveis da organização (Kaplan e Norton, 2001).

Estas ferramentas de gestão, oferecem metodologias eficazes para avaliação e controle. Cada uma dessas ferramentas possui características únicas que podem ser aplicadas de acordo com as necessidades específicas da organização, contribuindo para a melhoria contínua e o sucesso a longo prazo. Aqui enfatizar-se-á o Balanced Scorecard pelo fato de considerar perspectivas globais para a gestão do desempenho organizacional.

Hladchenko (2015), Kiriri (2020) e Ruben (2018); concordam que embora os modelos de internacionalização não tenham sido desenvolvidos com base no BSC, eles compartilham princípios fundamentais de gestão estratégica que podem ser integrados com as perspectivas do BSC. Ao considerar fatores internos e externos, estabelecer objetivos claros, implementar estratégias eficazes e avaliar o progresso, as IES podem adotar uma abordagem abrangente e equilibrada para a internacionalização, alinhada com os princípios do Balanced Scorecard.

Na perspectiva de processos internos, a gestão eficaz das políticas públicas e institucionais é essencial. Isso envolve a promoção de intercâmbios de estudantes, a participação em programas de mobilidade acadêmica, o estímulo à publicação internacional e a facilitação da colaboração internacional. Transformar ações passivas em ativas, como de revisor para editor, indica um avanço nos processos de internacionalização, alinhando-se com a perspectiva de inovação e aprendizado do BSC.

A perspectiva financeira aborda os investimentos necessários para a internacionalização, incluindo recursos para missões internacionais, bolsas de estudo e tecnologias educacionais. Esses investimentos visam fortalecer a posição da instituição no cenário internacional e ampliar suas oportunidades de colaboração global.

Na perspectiva do cliente, as IES devem estabelecer parcerias internacionais e adaptar seus currículos para oferecer uma experiência educacional global aos alunos. Isso pode incluir cursos ministrados por docentes estrangeiros, programas de dupla diplomação e oportunidades de mobilidade internacional, que enriquecem a jornada educacional dos estudantes.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, é crucial investir na capacitação do corpo docente e dos alunos em habilidades interculturais e de línguas estrangeiras. Além disso, a avaliação e o controle de resultados da internacionalização são essenciais para garantir a eficácia e a qualidade dos programas e iniciativas internacionais.

Em resumo, ao adotar uma abordagem baseada no BSC, as IES podem desenvolver e implementar estratégias de internacionalização de forma abrangente e equilibrada, maximizando os benefícios para todos os envolvidos e fortalecendo sua posição no cenário global da educação.

4.3.2 Balanced Scorecard e as Instituições de Ensino Superior

O Balanced ScoreCard originalmente proposto por Kaplan e Norton (1992) é um sistema de controle gerencial, para descrever, comunicar e implementar a estratégia organizacional, com objetivo de alinhar os resultados de desempenho das empresas com os objetivos ou metas pré-estabelecidos (objetivos especificados, quantificados e relativos em termos de impacto e tempo) e identificar as falhas.

Esta ferramenta adicionou mais três critérios de medição da performance à tradicional perspectiva financeira e estas são as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. O modelo BSC foi evoluindo com a ampliação da sua utilização em organizações de vários tipos, deixa de ser um mero instrumento de avaliação de desempenho para uma ferramenta de gestão estratégica das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

Como modelo de gestão estratégica sua finalidade é a tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis que permitem avaliar o desempenho global da organização, possibilita alinhar as práticas de negócios com a estratégia global da organização, melhora a comunicação e faz a monitoria do desempenho organizacional de acordo com os objetivos estratégicos. Para isso, a chave é desenhar o BSC focalizando-se nos parâmetros críticos que representam a estratégia de longo prazo de criação de valor (Kaplan e Norton, 2001).

Neste processo de evolução, surgiu o mapa estratégico (representação gráfica da estratégia) para visualizar as relações de causa e efeito entre os vários objetivos estratégicos de todas as perspectivas, mapeando todos os processos internos que interferem com a perspectiva financeira e com a perspectiva dos clientes, uma vez que criando elementos diferenciadores nos processos de forma a agregar valor para os clientes, resultando em impactos financeiros positivos.

Dias, Dos Santos e Beiruth (2018), Rocha (2016), Lavarda e Vargas (2017), Moisés (2018), Castro (2021), Lourenço e Petenucci (2022) concordam que o BSC pode ser usado nas IES para ajudá-las a esclarecer a sua missão e visão e traduzi-las em estratégias incluindo medidas não financeiras, o que possibilita as IES uma forma de definir prioridades estratégicas para a alocação de recursos.

Em se tratando do aspecto educacional, a perspectiva de gestão acadêmica se sobressai a perspectiva financeira, enfatizando o desempenho pela liderança universitária e não pelos acionistas. A perspectiva de clientes tem a sociedade, os alunos e empregados identificados como os atores mais significativos, com os alunos e empregados identificados como os atores mais significativos (stakeholders). A perspectiva dos processos internos foi substituída pela perspectiva interna dos negócios visando qualidade e excelência do ensino, com a agilidade nos processos de assessoria. Finalmente a perspectiva da aprendizagem e crescimento foi substituída pela perspectiva da inovação e aprendizagem. Esta perspectiva procura questionar se é possível continuar a inovar e a criar valor. (Moisés, 2018)

4.3.3 Balanced Scorecard e Internacionalização nas IES

A internacionalização das universidades é chave para tornar a educação superior responsiva às demandas e desafios da sociedade globalizada, o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela lei nº 13.005 (Brasil, 2015), incentiva entre suas metas a mobilidade estudantil em âmbito nacional e internacional visando o enriquecimento da formação de nível superior; defende o plano de desenvolvimento institucional integrado, assegurando maior visibilidade nacional e internacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A missão institucional de provocar mudanças com base na produção e divulgação do conhecimento, pode ser potencializada com a implementação do programa de internacionalização que deve ser monitorada, a partir da definição de metas e da elaboração de indicadores por parte de cada instituição, considerando as especificidades de cada área de conhecimento.

Neste ponto, a internacionalização é uma estratégia para o ensino superior que requer um tratamento especial da gestão universitária, no sentido da sua adaptação aos processos administrativos necessários para viabilizar e garantir o seu êxito. Representa um passo à frente em nossas instituições de ensino, se constituindo numa estratégia e numa oportunidade à promoção do intercâmbio acadêmico e publicização das pesquisas (Brasil, 2019).

Por possuir autonomia para definir o próprio plano estratégico de internacionalização, as IES precisam alinhar suas competências em termos de áreas de pesquisa prioritárias para internacionalização, com objetivos claros, utilizando-se de indicadores quantitativos e qualitativos para medir seu progresso pois o êxito da internacionalização depende de uma iniciativa concebida de maneira estratégica, permitindo visualizar as possibilidades de inovação e desenvolvimento, conforme os princípios básicos da sociedade do conhecimento (Lourenço e Petenucci, 2022).

Uma das dimensões de internacionalização proposta pela CAPES para os programas de pós-graduação abrange planejamento estratégico, autoavaliação e atividades de governança, que demonstram o compromisso institucional com a internacionalização. Dentro desta dimensão, existem cinco princípios norteadores, sendo dois ligados ao planejamento estratégico: “valorizar a inserção de ações voltadas à internacionalização no Planejamento Estratégico Institucional” e “valorizar a inserção de ações voltadas à internacionalização no Planejamento Estratégico dos

PPGs” (Brasil, 2019), que podem ser referências para a graduação e este planejamento pode ser auxiliado pelo BSC.

Considerando-se uma estratégia de internacionalização a partir de perspectivas como: mudanças organizacionais; recursos materiais, financeiros e estruturais; desenvolvimento de pessoas; inovação curricular; mobilidade acadêmica e clientes; o BSC está materializando o plano estratégico da internacionalização e se apoia nas diretrizes gerais do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025 da CAPES (Brasil, 2019).

Neste contexto, as instituições de ensino superior (IES) devem priorizar uma gestão que implemente estruturas flexíveis (Lavarda; Vargas, 2015). Isso se deve ao fato de apresentarem características distintas das organizações econômicas, pois seu foco está na formação e disseminação de conhecimento por meio de práticas educacionais. Assim, a vantagem competitiva das IES reside nos padrões de excelência em ensino, pesquisa e extensão, destacando-se aquelas que conseguem captar mais oportunidades.

Com o objetivo de desenvolver questões relacionadas ao social, especificamente o papel da educação, as IES podem empregar o Balanced Scorecard (BSC) sob cinco perspectivas: Perspectiva da Educação, Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Esta ferramenta visa induzir mudanças organizacionais, alinhando o planejamento estratégico ao processo orçamentário anual. Kaplan e Norton (1996) destacam que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite a quantificação dos resultados pretendidos a longo prazo e a identificação de mecanismos e recursos necessários para alcançar esses resultados.

Em seu processo de elaboração, o BSC valorizou os elementos do planejamento estratégico – missão, valores, visão, análise ambiental, objetivos e políticas estratégicas, fatores críticos de sucesso, mapa estratégico, ações estratégicas – discutidos por Kaplan e Norton (2001) e isso foi aliado a algumas diretrizes para internacionalização das universidades públicas orientadas pela CAPES (Brasil, 2019) para utilização nas IES.

Estes elementos precisam de uma atenção maior quando se trata da graduação, cujo processo, ainda é incipiente (Morosini e Corte, 2018). A internacionalização na graduação é um processo que envolve a introdução de elementos globais no currículo acadêmico, a promoção de intercâmbios de estudantes

e professores, a colaboração com instituições estrangeiras e outras iniciativas que buscam preparar os estudantes para um mundo cada vez mais interconectado.

Começando com o currículo internacionalizado, incluído por Moisés (2018) na perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC que engloba a inovação e aprendizagem. Esta relação procura questionar se é possível continuar a inovar e a agregar valor, com a integração de componentes internacionais nos programas de estudo. Isso prepara os estudantes para uma perspectiva global e alinha-se com os objetivos da instituição, conforme delineado no modelo de implantação.

Os intercâmbios acadêmicos, por sua vez, afetam a perspectiva do Cliente, que para Moisés (2018) são a sociedade e os alunos, os atores mais significativos. Ao proporcionar aos estudantes uma experiência enriquecedora, a sociedade ganha profissionais preparados e cidadãos com perspectivas socioculturais globais que podem contribuir com conhecimentos de diversas vertentes.

O estabelecimento de parcerias com instituições estrangeiras e os programas de dupla titulação contribuem, segundo Moisés (2018) para a perspectiva Financeira do BSC, aumentando a competitividade da instituição e sua atratividade para potenciais estudantes. Essa estratégia é implementada através das parcerias que permitem compartilhar recursos, reduzir custos, e podem oferecer programas que permitem aos estudantes obterem diplomas de duas instituições, ampliando sua perspectiva global, conforme previsto no modelo de implantação.

Para Moisés (2018), tudo isso depende da perspectiva dos processos internos que visam qualidade e excelência do ensino. Por isso é fundamental o entendimento que o processo de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES) é uma estratégia vital para promover a excelência acadêmica, a diversidade cultural e o intercâmbio de conhecimentos em um mundo cada vez mais globalizado. Para gerir eficazmente esse processo e garantir que as metas sejam alcançadas, as IES podem recorrer a metodologias de gestão, aqui foca-se em uma abordagem estratégica como o Balanced Scorecard (BSC), que oferece uma estrutura abrangente para planejar, implementar e avaliar iniciativas de internacionalização.

Dias, Santos e Beiruth (2016) destacam que a consistência estratégica dentro de uma instituição superior pode ser considerada uma medida de verificação do cumprimento de sua missão e estratégia, apresentando uma relação direta com a percepção dos alunos, cujos valores, missão, visão e estratégias foram bem definidos.

No contexto das IES, a perspectiva de gestão acadêmica se destaca em relação à perspectiva financeira, enfatizando o desempenho e a liderança universitária em benefício de uma população que pode ser vista como seus "acionistas". A perspectiva dos clientes coloca os alunos e empregados como os atores mais significativos. A perspectiva dos processos internos é transformada na perspectiva interna dos negócios, com foco na pergunta "onde podemos ser excelentes?". Finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento é substituída pela perspectiva de inovação e aprendizado, que procura questionar a capacidade contínua de inovar e criar valor (Moisés, 2018).

As IES podem incluir metas específicas de internacionalização em seus BSCs. Isso pode envolver indicadores relacionados à expansão de parcerias internacionais, aumento do número de estudantes e professores estrangeiros, ampliação da oferta de programas de intercâmbio e aumento da participação em projetos de pesquisa internacionais. Esses indicadores ajudam a monitorar e medir o progresso em direção aos objetivos de internacionalização, proporcionando uma visão clara e integrada das estratégias que promovem a inserção global das instituições a partir das perspectivas a seguir, apontadas por Castro (2021).

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: No Balanced Scorecard (BSC), a perspectiva de aprendizado e crescimento se concentra no desenvolvimento de recursos humanos, sistemas de informação e clima organizacional. No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) e da internacionalização, isso pode incluir o desenvolvimento de habilidades interculturais entre alunos e funcionários, a implementação de programas de capacitação para enfrentar desafios globais e a adoção de sistemas de informação que facilitem a comunicação e colaboração internacional.

Perspectiva do Cliente: As IES consideram a sociedade como seus principais clientes. A internacionalização pode ser percebida como um benefício significativo para os alunos, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizado e crescimento em um ambiente globalmente diversificado, que atende às demandas de uma sociedade inserida no mercado global. Indicadores relacionados à satisfação dos alunos com programas internacionais, suporte para estudantes estrangeiros, experiências de aprendizado internacional e empregabilidade podem ser incluídos nesta perspectiva do BSC.

Perspectiva Financeira: Embora a internacionalização envolva investimentos significativos, ela também pode gerar retornos financeiros substanciais a longo prazo. Os indicadores financeiros no BSC podem incluir receitas provenientes de estudantes estrangeiros, doações de organizações internacionais, contratos de pesquisa global e parcerias comerciais internacionais. Esses indicadores são cruciais para avaliar o impacto financeiro das estratégias de internacionalização.

Perspectiva dos Processos Internos: Os processos internos das IES precisam ser adaptados e aprimorados para apoiar a internacionalização. Isso pode envolver a revisão dos currículos para integrar perspectivas globais, a facilitação de intercâmbios de alunos e professores, a simplificação dos processos de admissão para estudantes estrangeiros e a promoção de uma cultura institucional que valorize a diversidade e a inclusão. Melhorar esses processos internos é fundamental para criar uma infraestrutura eficiente que suporte as metas de internacionalização.

Adicionalmente, o BSC pode estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras, obter consenso em relação à estratégia e comunicá-la a toda a organização; alinhar as metas departamentais e pessoais às estratégias; associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (Lavarda; Vargas, 2015).

Associando o BSC aos modelos de internacionalização das IES mencionados no item 4.2, destaca-se que:

O Modelo de Davies (1995) considera fatores internos e externos na análise da internacionalização, incluindo a missão e visão da universidade, suas tradições, forças e fraquezas, bem como percepções externas, identidade e capacidade. Essa abordagem se alinha com a perspectiva de Processos Internos do BSC, que enfoca a gestão eficaz das políticas e práticas internas da instituição para alcançar seus objetivos estratégicos.

Ainda, o Modelo Van der Wende (1996) identifica objetivos, políticas e estratégias para a internacionalização, assim como a implementação desses objetivos através de atividades específicas, como mobilidade de estudantes e professores, e adequação de currículos. Essa estrutura se relaciona com várias perspectivas do BSC, incluindo Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, ao destacar a

importância da implementação eficaz das estratégias para alcançar os objetivos desejados.

Já o Modelo de Rudzki (1998) considera quatro dimensões da internacionalização: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de pessoal e mobilidade estudantil. Ele enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica e pragmática para avaliar e implementar a internacionalização. Isso pode ser relacionado à perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC, que destaca a importância do desenvolvimento de pessoal e da capacidade organizacional para impulsionar o sucesso estratégico.

Esses são apenas alguns exemplos de como os instrumentos de internacionalização na graduação estão inter-relacionados com o BSC e o modelo de implantação. Cada instrumento contribui para uma perspectiva específica do BSC e é implementado de acordo com as diretrizes estabelecidas no modelo de implantação.

No geral, essa abordagem integrada visa promover uma experiência educacional globalmente orientada em uma unidade da FATEC do interior do Estado de São Paulo, preparando os estudantes para os desafios e oportunidades do mundo globalizado.

4.4 ESTUDO DE CASO E REVISÃO DOCUMENTAL

Neste capítulo serão abordados os principais aspectos encontrados nos documentos oferecidos pelas instituições de ensino superior, mais especificamente os oferecidos pela FATEC que permitem observar como foi o processo adotado em relação à internacionalização.

A análise documental foi realizada por meio de investigação dos regulamentos, acordos, políticas e ações de internacionalização entre outros documentos disponíveis e coletados nas páginas da internet das instituições. Os dados e documentos auxiliaram na investigação para compreender o processo de internacionalização das IES.

4.4.1 FATEC

A FATEC-SP foi idealizada no dia 15 de janeiro de 1968, quando o então Governador do Estado de São Paulo, Dr. Roberto Costa de Abreu Sodré, constituiu

um grupo de trabalho "que estudaria a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois a três anos".

Em 20 de abril de 1970, o Conselho Estadual de Educação aprovou a instalação e o funcionamento do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo com os cursos: Construção Civil, nas modalidades Movimento de Terra e Pavimentação, Obras Hidráulicas e Edifícios; Mecânica, nas modalidades Desenhista Projetista e Oficinas.

Como objetivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) tem-se, incentivar ou ministrar cursos nos diferentes níveis da Educação Profissional e Tecnológica que atendam às necessidades e características dos mercados de trabalho nacional e regional, promovendo experiências e novas modalidades educacionais, pedagógicas e didáticas; formar pessoal docente destinado ao ensino profissional técnico; e oferecer cursos experimentais, intermediários e outros permitidos pela legislação em vigor, de acordo com as exigências da evolução da tecnologia (Portaria CEETEPS-GDS 2338, de 30-10-2018)

Em 1973, o Centro Estadual de Educação Tecnológica passou a denominar-se Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Em 10 de abril de 1973, foi criada a Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC-SP)

Em 30 de janeiro de 1976, foi criada a Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), sendo o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza transformado em autarquia de regime especial, associada e vinculada à Universidade.

As 74 Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo, sediadas em 68 municípios paulistas, têm como objetivo formar tecnólogos, profissionais cujas áreas de atuação são mais específicas em relação às demais modalidades de graduação (Bacharelado e licenciatura), oferecem cursos superiores de graduação em praticamente todas as áreas do conhecimento, devidamente reconhecidos pelo ministério da educação, estruturados e desenvolvidos para atender aos segmentos atuais e aos emergentes da atividade industrial e do setor de serviços, tendo em vista a constante evolução tecnológica.

Estão atualmente matriculados nas Fatecs mais de 94 mil alunos. Para a formação deste contingente, são investidos anualmente mais de dois bilhões de reais.

4.4.2 Unidade 'X' do Interior do Estado de São Paulo

Esta unidade iniciou suas atividades há menos de dez anos, e oferece os cursos tecnológicos em modalidade; e os cursos de Articulação da Formação Profissional Média e Superior (AMS), esta modalidade é recente em todas as FATECs. Nos três primeiros anos, o aluno cursa o Ensino Médio integrado ao Técnico e desenvolve formação profissional em uma empresa parceira. Se desejar, sem vestibular, é possível fazer um curso superior de tecnologia do mesmo eixo tecnológico, que será concluído em mais dois anos. Caso prossiga na Fatec, ao terminar o quinto ano de estudo, o aluno receberá o certificado de conclusão do curso superior de tecnologia

Segundo o relatório de avaliação institucional (2022) da instituição, a unidade está inserida em um Polo Educacional Regional em um contexto de apoio institucional e municipal (conta com apoio da Prefeitura Municipal), porém há necessidade de investimentos em infraestrutura física, tecnológica e suporte administrativo que apesar de útil para internacionalização, é crucial para seu próprio funcionamento e desenvolvimento. Por ser uma unidade nova, a consolidação local, é a prioridade neste momento.

4.4.3 Potencialidades

As ações de cooperação internacional do CEETEPS remontam ao início dos anos 1990, que mesmo de forma incipiente, promoviam essa troca de experiência e conhecimentos por meio do projeto Gestão de Parcerias Internacionais para a Educação Profissional, sendo o primeiro acordo com Portugal.

A internacionalização do ensino profissionalizante e tecnológico é parte da agenda mundial e da agenda brasileira. A formação dessa agenda tem uma forte influência da geopolítica e das relações econômicas que estão intrinsecamente vinculadas ao processo educacional de formação de trabalhadores em contextos cada vez mais globalizados, sem desconsiderar a complexidade dos interesses e das estratégias dos blocos regionais (Azevedo, Batista e Vicari, 2020).

No Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026 da FATEC foi observado que a instituição considera a importância dos programas de mobilidade acadêmica internacional, no que tange à ampliação da capacidade de investigação e produção de conhecimento da comunidade acadêmica, para um novo posicionamento

do CEETEPS em âmbito mundial, contribuindo assim, para o desenvolvimento da região em que as unidades do CEETEPS estão inseridas.

Por isso, em 2008 é criada a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER), modificada posteriormente por portarias e deliberações, até sua última atualização a Portaria CEETEPS-GDS nº 3310, de 08/07/2022), que em consonância com as outras áreas visa propor, instituir e promover políticas visando a internacionalização do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, bem como prospectar e estabelecer acordos de cooperação ou protocolos de intenções entre o CEETEPS e Instituições estrangeiras, governamentais, não governamentais e/ou privadas, a fim de desenvolver projetos visando manter a excelência no ensino profissional e tecnológico, com intuito de formar profissionais alinhados às demandas globais, nos moldes da seguinte estrutura:

No ano de 2015 a Portaria 1009 (CEETEPS, 2015) estabelece normas e diretrizes do Programa de Intercâmbio Cultural do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza com o objetivo de permitir o enriquecimento linguístico, cultural e profissional de alunos e professores das Escolas Técnicas Estaduais - ETEC e Faculdades de Tecnologia – Fatecs, logo, define todos os critérios para seleção dos estudantes e docentes participantes dos programas de internacionalização, as responsabilidades de cada setor

Em seguida é instituído o Programa de apoio a mobilidade acadêmica e seus critérios na Deliberação CEETEPS - 37, de 10-8-2017 (CEETEPS, 2017), a qual define o procedimento que possibilita o estudante e docente do CEETEPS desenvolverem diferentes atividades acadêmicas de estudo, práticas e/ou pesquisas em Instituições de Ensino estrangeira (modalidade saída), bem como o procedimento que possibilita o estudante e o docente de IE estrangeiras, desenvolverem diferentes atividades acadêmicas de estudo, práticas e/ou pesquisas em umas das Unidades de Ensino do CEETEPS (modalidade entrada) possibilitando a internacionalização passiva e ativa respectivamente.

Portaria CEETEPS-GDS 2338, de 30-10-2018 institui, em caráter permanente, a Política Linguística Institucional do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (CEETEPS), para atender um dos objetivos da Diretoria de Políticas e Programas de Educação Superior do Ministério da Educação a melhoria da proficiência em diferentes idiomas, ampliando o acesso a línguas adicionais e suas culturas nas suas diversas variantes, os pressupostos da internacionalização do

ensino, da pesquisa e da extensão e a busca de valorização das relações interculturais, da inclusão social e do respeito à diversidade sociolinguística (CEETEPS, 2018)

Esta portaria valoriza os princípios a democratização do acesso às línguas estrangeiras, buscando a melhoria dos níveis de proficiência de membros dos corpos docente, discente e administrativo; o desenvolvimento dos letramentos acadêmico, científico e profissional, seja em língua vernácula, seja em língua estrangeira; o estímulo à comunicação intercultural dos corpos docente, discente e administrativo do CEETPS com seus homólogos em Instituições de Educação estrangeiras; difusão de conhecimentos resultantes de pesquisas de membros dos corpos docentes e discentes do CEETEPS; valorização da diversidade linguística e cultural; cooperação interinstitucional, a fim de tornar acessível o conhecimento linguístico.

Já em 2022 foi regulamentada a mobilidade acadêmica internacional de docentes e discentes do CEETEPS para a realização de atividades de curta duração no exterior as próprias expensas, por meio da Portaria do Gabinete da Superintendência (CEETEPS, 2022) descrevendo regras internas sobre a situação de docentes e alunos que participarem de programas de internacionalização com relação as suas atribuições e responsabilidades dentro do CEETEPS.

4.4.4 Barreiras

A portaria 1009 (CEETEPS, 2015) define que o Programa de Intercâmbio Cultural de Inglês e Espanhol, terá periodicidade mínima anual, desde que haja recursos para tal ação e será operacionalizado por empresa contratada via licitação pública, neste ponto há duas barreiras na unidade, pois os recursos dependem do orçamento institucional e este ainda não está previsto para a unidade.

Os afastamentos de professores e servidores que participarem do Programa de Intercâmbio considera apenas programas de curta duração, restringindo a participação em editais disponibilizados interna ou externamente.

Não obstante, existe certa resistência cultural em equiparar os cursos de graduação tecnológica aos níveis de ensino superior (Batista, Freire e Delgado, 2020), e dentro do Centro Paula Souza há predominância de parcerias com instituições situadas na América Latina, em especial com a Argentina, e acordos com institutos politécnicos em Portugal, que ofertam cursos em nível tecnológico, objetivando a inserção rápida de seus alunos egressos no mercado de trabalho.

O plano de gestão anual de 2024 da unidade, apesar de citar a mobilidade internacional de estudantes, tem foco no desenvolvimento e consolidação dos cursos atuais, visto que a unidade foi constituída com auxílio de recursos institucionais e da Prefeitura Municipal, a infraestrutura física, tecnológica e administrativa são prioridades neste momento.

5 PLANO DE AÇÃO

Aqui serão discutidos os aspectos teóricos em relação à situação das IES e da própria FATEC encontrados nos documentos disponíveis para consulta em domínio público, que possibilitaram identificar ações e elementos chaves para estruturação de um plano de internacionalização nas IES.

Nesta seção identifica-se aspectos importantes que mantêm o processo de internacionalização em níveis considerados de sucesso e seus principais elementos buscando citar a diversidade de ações de internacionalização nas instituições de educação profissional da rede pública e as estratégias institucionais para efetivar a o processo, no que tange graduação.

5.1 Elementos para Implantação da Internacionalização na Graduação

A literatura estudada nesta pesquisa, auxiliou a identificação de elementos chaves para o sucesso da implantação de ferramentas para a internacionalização do ensino superior, estes elementos são descritos como segue.

5.1.1 Planejamento

Primeiramente, há que se pensar na formulação de políticas locais, nacionais e internacionais para aperfeiçoar e alinhar a formação educacional em conjunto com as relações sociais das IES e nas demandas da formação profissional de seus estudantes.

Logo, as universidades precisam envolver seus membros atividades conjuntas com outros países na busca de soluções de problemas, aplicações dos produtos educacionais para melhoria, aperfeiçoamento e modernização do ensino, por meio de novas tecnologias, essas novas abordagens requerem correta aplicação, com fundamentação científica e registro tecnológico.

Faz-se de suma importância, considerar as problemáticas que variam devido às questões territoriais, migratórias, domínio de línguas para aprendizagem acadêmica, fatores econômicos, conflitos, possibilidades de experiências em práticas colaborativas efetivas no entendimento e no respeito pela diversidade inserida em projeto intercultural para fazer a análise dos investimentos, planejar a capacitação de professores, ajustar a documentação, os fusos horários e os conteúdos da área de estudo.

5.1.2 Estabelecer Parcerias Internacionais

Para iniciar um processo de internacionalização é necessário identificar novas oportunidades e recursos institucionais ou tecnológicos que devem priorizar uma educação sustentável, as instituições devem valorizar e incentivar as colaborações interdisciplinares entre professores de diferentes instituições e países.

Uma visão global das Instituições de Ensino, seus respectivos projetos, organização e grupos envolvidos, é fundamental para esclarecer quais serão as partes interessadas pois os resultados dependem do entendimento e compreensão mútua dos envolvidos para reforçar os incentivos, preparação e planejamento considerando todas as especificidades e necessidades da aprendizagem acadêmica e intercultural.

Faz-se fundamental, estimular a reciprocidade de parcerias internacionais que são essenciais para compartilhar recursos e obter benefícios mútuos nos projetos de colaboração no cenário mundial.

5.1.3 Adequação de Currículo Pedagógico

Para que seja realmente considerado internacionalização, é preciso que exista a interculturalidade curricular, projetos internacionais, dupla diplomações, mobilidade internacional de estudantes, professores e funcionários.

A internacionalização de modo virtual inclui atividades que possibilitam os estudantes desenvolverem consciência e habilidades interculturais, currículo globalizado por meio de atividades extracurriculares, processos de ensino e aprendizagem internacional, mobilidade virtual e atividades acadêmicas sem necessidade de deslocamento físico para outro país.

Preparação e planejamento considerando todas as especificidades e necessidades da aprendizagem acadêmica e intercultural, estabelecer a forma de avaliação a qual deve estar pré-definida no planejamento do projeto COIL considerando as regras institucionais de origem que podem conceder crédito acadêmico, certificado de participação ou apenas uma experiência acadêmica

Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos dividindo o Ensino Superior em ciclos, com planos curriculares flexíveis.

5.1.4 Capacitação

O trabalho em um mundo interconectado, impõe conhecimento e habilidades interculturais de professores e estudantes, as parcerias internacionais das IES criam oportunidades por meio do uso da tecnologia em projetos colaborativos, assim Canto (2021) chamam atenção para a familiarização dos envolvidos com as metodologias e suas respectivas ferramentas.

Por isso é importante compreender o cenário e as restrições institucionais e administrativas advindas de uma parceria internacional, considerar o uso de várias metodologias de ensino que envolve Tecnologia da Informação e Comunicação e garantir a preparação do corpo docente, o envolvimento e a participação dos estudantes, constante suporte de TI, adaptação do conteúdo em um ambiente virtual internacional e não subestimar complexidades e dificuldades em parcerias que incluem diferentes estruturas, cronogramas, horários, questões econômicas e financeiras.

Em conjunto, o desenvolvimento de habilidades para interagir em uma cultura globalizada e as mudanças nos modelos tradicionais na educação envolvem línguas estrangeiras, aprendizagem de comunicação multicultural e intercultural que visa aprimorar habilidades linguísticas, diminuindo conflito e aumentando a tolerância e compreensão necessária para o êxito de interações interculturais, multilíngue, multidisciplinar para os estudantes do ensino superior questões culturais, aprendizagem em pares e conteúdo curriculares necessários para formação intercultural de estudantes universitários.

5.1.5 Investimentos

O papel transformador das IES na sociedade é amplificado por meio dos mecanismos das tecnologias de informação e comunicação amplamente disponíveis, se tornando essenciais para a reforma e aperfeiçoamento no acesso à educação.

Os projetos de colaboração precisam integrar as TICs aos conteúdos de aprendizagem, esta integração de tecnologias, serviços de rede e plataformas em nuvem modificam e impulsionam a modernização do ambiente educacional o que impacta diretamente as estruturas institucionais e colaborações internacionais, demandam capacitação e habilidades digitais dos professores, contudo a falta de qualificação técnica, riscos relacionados à propriedade intelectual, perda de privacidade e plágio são novos desafios no ensino superior

Para a internacionalização da Fatec na unidade de caso X, alguns investimentos estratégicos são essenciais. Aqui estão algumas áreas principais que poderiam beneficiar-se de investimentos:

- Desenvolvimento de Infraestrutura Tecnológica: Plataforma de E-learning (para oferecer cursos online atrativos para estudantes internacionais). Sistemas de Gestão Acadêmica (que suportem processos internacionais, como matrículas, acompanhamento de desempenho e certificação).
- Tecnologia de Comunicação: Melhorar a infraestrutura de comunicação digital para facilitar interações e colaborações globais entre estudantes, professores e parceiros internacionais.
- Expansão de Programas Acadêmicos Internacionais: Criação de cursos em inglês. Programas de Intercâmbio.
- Certificações Internacionais: Oferecer cursos preparatórios e certificações reconhecidas internacionalmente para aumentar a atratividade dos programas da Fatec.
- Marketing e Promoção Internacional: Estratégias digitais (marketing digital para promover os programas da Fatec no exterior)
- Participação em Feiras e Eventos Internacionais: Participar de feiras de educação e eventos acadêmicos internacionais para fortalecer a presença global da Fatec.
- Suporte ao Estudante Internacional: Serviços de apoio (orientação acadêmica, assistência com vistos, suporte linguístico e adaptação cultural). Alojamento (seguras e acessíveis para estudantes, residências estudantis ou parcerias com residências privadas).
- Desenvolvimento de Parcerias Internacionais: Colaborações acadêmicas com universidades e instituições de pesquisa internacionais para cooperação acadêmica, pesquisa conjunta e desenvolvimento de projetos.
- Capacitação de Recursos Humanos: programas de capacitação para professores e funcionários administrativos sobre questões interculturais, metodologias de ensino global e boas práticas em internacionalização.

Esses investimentos não apenas ajudariam a aumentar a atratividade da unidade para estudantes e acadêmicos estrangeiros, mas também fortaleceriam sua reputação global e contribuiriam para um ambiente acadêmico mais diversificado e colaborativo.

5.1.6 Avaliação e Controle de resultados

A medição de qualidade da internacionalização inclui o padrão internacional do currículo, reconhecimento mútuo de universidades, certificação acadêmica, parcerias, excelência, reconhecimento e reputação internacionais. Estes pesquisadores recomendam a definição clara de estratégias institucionais para que as mesmas sejam compreendidas internamente em toda sua estrutura e por todos os funcionários e professores das IES.

As ações de internacionalização virtual exigem um ambiente acadêmico e cultural que incentive e recompense a interação internacional fora e dentro da sala de aula.

Formas de inscrição e participação obrigatória da equipe nos fóruns, postagem mínima por período ou tarefa, atribuição de funções aos estudantes, formas de avaliação considerando penalidade por falta de participação, engajamento e comprometimento nas tarefas propostas recompensas podem inclusive incluir crédito acadêmico para validar a participação de estudantes em projetos colaborativos internacionais

5.2 Instrumentos de Implantação e Gestão para Internacionalização na Graduação em Universidades

Segundo Lourenço e Petenucci (2022), a internacionalização pode potencializar o alcance da produção científica. Contudo, seu êxito no ensino superior depende de uma iniciativa estratégica que permita visualizar as possibilidades de inovação e desenvolvimento, direcionar suas atividades à sua missão institucional de provocar mudanças com base na produção e divulgação do conhecimento. Assim, a implementação do programa de internacionalização deve ser monitorada, o que requer a definição de metas claras e formas de avaliar seu desempenho por parte de cada instituição, considerando as especificidades de cada área de conhecimento. O Balanced Scorecard permite fazer um planejamento estratégico com a ajuda de indicadores, direcionando a alocação de recursos, orçamento, feedback e aprendizado (Campos et al., 2016).

Para aplicação do Balanced Scorecard na internacionalização do ensino superior, Hladchenko (2015) afirma que as métricas e os objetivos devem ser ajustados para refletir os desafios específicos enfrentados pelas Instituições de Ensino

Superior (IES). Em outras palavras, é necessária uma adaptação cuidadosa para atender às demandas singulares das IES mantendo as quatro perspectivas do BSC (financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento). Dias, Dias, Santos e Beiruth (2016), Rocha (2016), Lavarda e Vargas (2017), Moisés (2018), Castro (2021), Lourenço e Petenucci (2022) concordam que o BSC pode ser usado nas IES para ajudá-las a esclarecer a sua missão e visão e traduzi-las em estratégias, incluindo medidas não financeiras, o que possibilita às IES uma forma de definir prioridades estratégicas para a alocação de recursos.

A análise da bibliografia estudada possibilitou a identificação de aspectos relevantes para se considerar na elaboração do BSC. Para Rocha (2016), a perspectiva da mudança organizacional deve focar nas transformações necessárias na estrutura e cultura para apoiar a internacionalização. Isso se relaciona diretamente com a perspectiva do desenvolvimento de pessoas, que destaca a importância de desenvolver competências e habilidades do corpo docente, administrativo e discente; para facilitar a perspectiva da mobilidade acadêmica que aborda as estratégias para aumentar a mobilidade de estudantes e professores, contribuindo para a perspectiva da inovação curricular para incluir uma dimensão internacional.

Além disso, Rocha (2016) aponta que a perspectiva dos recursos materiais, financeiros e estruturais precisa envolver a gestão e otimização dos recursos necessários para suportar atividades de internacionalização; isso proporciona um ganho na perspectiva dos stakeholders, atendendo expectativas e necessidades dos diversos interesses no processo de internacionalização.

Ruben (2018) e Lourenço e Petenucci (2022) concordam que as relações entre métricas e estratégias para cada uma das perspectivas podem ser descritas como se segue.

Sob a perspectiva financeira, os objetivos sugeridos são maximizar receitas de programas internacionais e reduzir custos operacionais. Podem ser avaliados pela receita gerada por programas de intercâmbio e redução de custos com mobilidade física. Isso pode ser alcançado desenvolvendo programas de intercâmbio atrativos, investimento em tecnologias para ensino a distância e novas fontes de financiamento para iniciativas de internacionalização.

Com relação à perspectiva dos clientes, que neste caso são a sociedade, os estudantes e parceiros internacionais, os objetivos são aumentar a satisfação dos estudantes internacionais e ampliar parcerias estratégicas. A métrica de avaliação é

o índice de satisfação dos estudantes e o número de parcerias e acordos de colaboração. Sugere-se oferecer suporte contínuo e personalizado, melhorar a experiência do estudante, e estabelecer acordos com instituições de renome.

Na perspectiva dos processos internos, o objetivo é melhorar a eficiência dos processos administrativos e garantir a qualidade nos programas de internacionalização, aferindo o tempo de processamento de inscrições e avaliações de qualidade dos programas. Uma das formas de reduzir este tempo é digitalizar e automatizar processos administrativos, implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua.

Por fim, para a perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos são desenvolver competências interculturais e fomentar a inovação e colaboração em pesquisa, que serão medidos pelo número de treinamentos realizados e projetos de pesquisa colaborativa. Por isso, a estratégia é oferecer programas de desenvolvimento profissional focados em competências interculturais e incentivar a participação em projetos de pesquisa internacionais. O Quadro 3 apresenta um resumo destas considerações.

Quadro 3 - Balanced Scorecard (BSC) para Internacionalização da Graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Desempenho	Iniciativas Estratégicas
Financeira	Maximizar receitas de programas internacionais	Receita gerada por programas de intercâmbio	Desenvolver programas de intercâmbio atrativos e bem-estruturados
	Reduzir custos operacionais	Redução de custos com mobilidade física	Investir em tecnologias para ensino a distância
Clientes (Estudantes e Parceiros Internacionais)	Aumentar a satisfação dos estudantes internacionais	Índice de satisfação dos estudantes	Oferecer suporte contínuo e serviços personalizados
	Ampliar parcerias internacionais	Número de parcerias e acordos de colaboração	Estabelecer acordos com instituições de renome internacional

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Desempenho	Iniciativas Estratégicas
Processos Internos	Melhorar a eficiência dos processos administrativos	Tempo de processamento de inscrições	Digitalizar e automatizar processos administrativos
	Garantir qualidade nos programas de internacionalização	Avaliações de qualidade dos programas	Implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências interculturais entre estudantes e staff	Número de treinamentos e workshops realizados	Oferecer programas de desenvolvimento profissional focados em competências interculturais
	Fomentar a inovação e colaboração em pesquisa	Projetos de pesquisa colaborativa com instituições internacionais	Incentivar a participação em projetos de pesquisa internacionais

Fonte: Autoria própria (2024)

Entretanto, Lavarda e Vargas (2015) identificam alguns desafios na implementação do BSC nas IES como resistência à mudança por parte dos funcionários e professores, dificuldade na definição de indicadores de desempenho adequados para a realidade da IES. Necessidade de alinhar os objetivos do BSC com a missão e valores da instituição. Demandas por recursos financeiros e tecnológicos para implementação e manutenção do sistema.

5.3 Adaptação do Balanced ScoreCard para Gestão do Processo de Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior

A internacionalização do ensino superior representa uma prioridade estratégica para inúmeras Instituições de Ensino Superior (IES). Nesse contexto, ferramentas de gestão estratégica como o Balanced Scorecard (BSC), desempenham papéis fundamentais. O produto técnico tecnológico elaborado, se propõe a relacionar os elementos chaves das necessidades encontradas na literatura, aos elementos do

BSC, oferecendo uma orientação para a implementação e administração da internacionalização nas IES.

Inicialmente, a internacionalização da graduação surge como um processo vital, visando integrar uma dimensão internacional, intercultural e global na educação, pesquisa e serviços oferecidos pelas instituições. Tal abordagem é indispensável para preparar os estudantes para um ambiente globalizado e competitivo. Dentre os benefícios desse processo, destacam-se o desenvolvimento de competências globais, o aumento da competitividade das IES, e a ampliação das parcerias globais em termos de colaborações acadêmicas e de pesquisa.

Outro elemento relevante é o COIL, uma metodologia que facilita a aprendizagem colaborativa entre estudantes de diferentes países por meio de plataformas online. Essa abordagem possibilita a participação de alunos que, de outra forma, não teriam condições de ingressar em programas de intercâmbio físico, promovendo assim a acessibilidade. Além disso, o COIL fomenta o engajamento intercultural e oferece flexibilidade para sua integração em diversos currículos e disciplinas.

Por fim, o Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta crucial de gestão estratégica, traduzindo a visão e a estratégia da instituição em objetivos operacionais e medidas de desempenho em quatro perspectivas principais. No contexto da internacionalização, o BSC enfoca a eficiência dos recursos financeiros, a satisfação e o engajamento dos estudantes internacionais e parceiros, a eficiência dos processos internos e o desenvolvimento de competências interculturais e inovação.

Assim, a combinação desses elementos proporciona uma abordagem integrada e abrangente para promover e gerenciar a internacionalização nas IES, preparando os estudantes para um mundo globalizado e enriquecendo sua experiência educacional. No entanto sua adaptação precisa ser cuidadosa, aqui apresenta-se uma sugestão geral, relacionando as perspectivas, objetivos, indicadores, metas e objetivos.

Para facilitar a compreensão, o Quadro 4 traz um exemplo de como o BSC pode ser adaptado para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior, apresentando objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas do método.

Quadro 4 - Adaptação do BSC para internacionalização das IES

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Maximizar receita global de programas de internacionalização.	Receitas de estudantes e programas internacionais. Investimentos em programas internacionais. Custo por estudante. Lucro líquido relacionado à expansão internacional.	Reduzir custos operacionais e aumentar a receita dos programas internacionais.	Implementar parcerias com universidades estrangeiras e desenvolver cursos online para estudantes internacionais.
Cliente	Oferecer experiência educacional de ordem mundial para estudantes internacionais	Índice de satisfação dos estudantes internacionais. Número de parcerias internacionais. Taxa de retenção de estudantes internacionais.	Aumentar a satisfação dos estudantes internacionais. Estabelecer novas parcerias internacionais por ano.	Programas de mentoria e suporte para estudantes internacionais, workshops de integração cultural e intercâmbio de conhecimento.
Processos Internos	Desenvolver processos eficientes para atrair, integrar e apoiar estudantes internacionais.	Tempo médio de processamento de admissões de estudantes internacionais Taxa de conclusão de vistos de estudante Taxa de emprego pós-graduação para estudantes internacionais Eficiência dos serviços de suporte ao estudante internacional	Reduzir o tempo de processamento de admissões e aumentar a eficiência dos serviços de suporte	Digitalização dos processos de admissão, treinamento contínuo para a equipe de suporte aos estudantes internacionais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver habilidades interculturais e promover a inovação	Número de treinamentos interculturais realizados. Índice de diversidade da equipe e corpo docente. Índice de inovação em programas de internacionalização.	Realizar treinamentos interculturais. Introduzir programas inovadores de internacionalização.	Programas de desenvolvimento profissional para docentes e administrativos, incentivo à criação de programas conjuntos de pesquisa com instituições internacionais.

Fonte: Autoria própria (2024)

Diagnóstico Inicial: Avaliação das necessidades e capacidades institucionais em relação à internacionalização e ao COIL.

Definição de Metas e Indicadores: Estabelecimento de objetivos claros e métricas para cada perspectiva do BSC.

Desenvolvimento de Parcerias: Identificação e formalização de parcerias estratégicas internacionais.

Integração de COIL no Currículo: Inclusão de módulos COIL nas disciplinas relevantes, promovendo a colaboração internacional online.

Monitoramento e Avaliação: Uso contínuo do BSC para monitorar o progresso, ajustar estratégias e garantir o alcance dos objetivos.

A internacionalização do ensino superior, potencializada pelo COIL e gerida através do Balanced Scorecard, oferece uma abordagem abrangente e eficaz para preparar estudantes e instituições para o cenário global. A integração dessas dimensões permite às IES desenvolver competências globais, melhorar a eficiência operacional e aumentar sua competitividade internacional.

Diagnóstico da unidade 'X' da Fatec

Experiências de internacionalização de outras FATECs, têm demonstrado que é preciso vencer barreiras socioculturais que relegam a formação superior tecnológica, a um patamar de formação de segunda classe diante do bacharelado. Os debates e avanços vêm aumentando o reconhecimento deste grau, tornando-os mais representativos no Ensino Superior. (BATISTA, FREIRE e DELGADO, 2020)

A unidade 'X' já possui apoio institucional promovido pelo CEETEPS nas ações de cooperação internacional, o qual possui um histórico de parcerias internacionais desde os anos 1990. A unidade pode se beneficiar das políticas e programas de mobilidade acadêmica internacional estabelecidos pelo CEETEPS, que incentivam a participação em programas de intercâmbio e cooperação acadêmica internacional. Essas parcerias podem ampliar a capacidade de investigação e a produção de conhecimento da comunidade acadêmica.

A oferta de cursos em áreas emergentes, coloca a FATEC X em uma posição vantajosa com foco em tecnologias emergentes para atrair estudantes interessados em áreas de alta demanda tecnológica e inovadora.

No entanto, a internacionalização exige uma infraestrutura robusta e recursos financeiros consideráveis. Embora a unidade esteja inserida em um contexto de apoio institucional, a necessidade de investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica e suporte administrativo é crucial para o sucesso da internacionalização. Por ser uma unidade nova, com menos de dez anos, a consolidação local, é a prioridade neste momento.

Em todo caso é necessário superar barreiras socioculturais que podem limitar a percepção e a valorização da educação tecnológica em relação ao bacharelado isso é essencial para posicionar a FATEC 'X' como uma instituição de alta qualidade e prestígio não apenas internacional como também local.

Apesar de ter outras prioridades, a necessidade de adaptar currículos para atender aos padrões internacionais e incorporar elementos de internacionalização sem comprometer a identidade e as necessidades locais é um fator que já precisa ser considerado, adequá-lo no início pode ser mais fácil do que depois.

Investir na capacitação de alunos, docentes e funcionários é importante nesta fase inicial tanto para o desenvolvimento do ensino local como para lidar com os desafios da internacionalização desde logo, preparando-os para editais que possam surgir de imediato e evitar perder oportunidades. Essas capacitações já ocorrem em muitas IES e em algumas unidades da FATEC em outras cidades e incluem a proficiência em línguas estrangeiras e o uso de tecnologias educacionais avançadas.

A formação de parcerias estratégicas com instituições de ensino superior internacionais é vital para criar oportunidades de mobilidade acadêmica, troca de conhecimento e desenvolvimento de projetos conjuntos. A ARInter pode auxiliar neste processo. Outro ponto a ser revisto é a infraestrutura física e tecnológica da FATEC 'X' que ainda se encontra em processo de melhoria, dado que o local foi cedido pelo Estado, sendo uma área que carece de investimentos em relação às salas de aula, laboratórios, biblioteca etc.

O diagnóstico da FATEC 'X' revela uma instituição nova, cujos cursos tem grande potencial para avançar na internacionalização, apoiada por um sólido histórico de cooperação internacional do CEETEPS e um foco em áreas tecnológicas emergentes. No entanto, antes de pensar no processo de internacionalização, é necessário consolidar-se localmente. Enfrentar barreiras socioculturais, assegurar recursos adequados e adaptar os currículos são desafios que podem ser abordados neste momento, não apenas para maximizar os benefícios da internacionalização e sim para a consolidação como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo propor um processo de implantação e gestão da internacionalização na graduação.

Para isso foi preciso identificar elementos necessários para a implantação da internacionalização na graduação, por meio de revisão sistemática de literatura em publicações científicas relacionadas à internacionalização da graduação. Adicionalmente realizou-se uma análise documental relacionada à internacionalização da graduação em documentos disponíveis para consulta pública nas IES, buscando exemplos de implantação e práticas de gestão da internacionalização.

O objetivo específico de fazer uma análise situacional sobre o processo de internacionalização das IES, foi atingido com a revisão sistemática da literatura, combinada com o a revisão documental, que permitiu uma compreensão aprofundada sobre como essa metodologia pode ser integrada para aprimorar a eficácia da internacionalização em instituições de ensino superior o qual resultou em um processo com os elementos necessários para gestão da internacionalização na graduação a partir da metodologia do Balanced ScoreCard, que foi o primeiro produto técnico tecnológico.

O segundo objetivo específico de propor um plano de ação para internacionalização de uma unidade da FATEC do interior do Estado de São Paulo, foi atingido a partir da análise do processo com elementos necessários para gestão da internacionalização comparado com a situação da FATEC na unidade de caso escolhida e isso resultou em um relatório técnico contendo este plano o qual foi o segundo produto técnico tecnológico desta dissertação.

Os principais achados deste estudo indicam que o BSC demonstrou ser uma ferramenta robusta para medir e gerenciar o desempenho institucional em diversas perspectivas, incluindo financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A proposta tende a ser promissora, proporcionando uma estrutura estratégica que não apenas facilita a internacionalização, mas também permite um acompanhamento contínuo e ajustável dos objetivos e metas estabelecidos. A FATEC 'X' ainda se encontra em uma fase "inicial" de consolidação dos cursos que foram abertos recentemente em 2018, por isso a prioridade está em desenvolver-se localmente, porém apresenta grade potencial de evolução para internacionalização.

Este estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências empíricas sobre os benefícios de investir no processo de internacionalização, utilizando o BSC como ferramenta para a implantação e melhoria do processo, além de oferecer um processo de gestão da internacionalização na graduação a partir da metodologia do Balanced ScoreCard, para gestores de instituições de ensino superior que buscam aprimorar suas estratégias de internacionalização.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações desta pesquisa. A aplicação prática das metodologias foi limitada a um único estudo de caso, o que pode restringir a generalização dos resultados. Futuras pesquisas podem expandir este trabalho explorando a aplicação dessas ferramentas em diferentes contextos institucionais e culturais, bem como investigando outras metodologias que possam complementar a internacionalização.

Em conclusão, a internacionalização das instituições de ensino superior é um imperativo contemporâneo, e metodologias como o BSC oferecem caminhos viáveis e eficazes para alcançar esse objetivo. A integração dessa ferramenta pode potencializar não apenas a experiência educacional dos estudantes, mas também o desempenho global das instituições, contribuindo para a formação de uma educação mais inclusiva e globalmente conectada.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Marília Macorin de; BATISTA, Sueli Soares dos Santos; VICARI, Ana Paula. Internacionalização da educação profissional e tecnológica no Brasil: trajetórias do Centro Paula Souza. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, set. 2020, e656996505.

BARATA, Maria João. A Internacionalização do Ensino Superior. **Revista Fórum Sociológico**, n. 37, dez. 2019, p. 217-229.

BARBOSA, Maria Lígia de Oliveira; NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Internationalization of higher education: institutions and knowledge diplomacy. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 54, ago. 2020, p. 22-44.

BATISTA, Sueli Soares dos Santos; FREIRE, Emerson; DELGADO, Darlan Marcelo. Cursos Superiores de Tecnologia no contexto da internacionalização e da expansão da Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, ago. 2020.

BAUK, S. Collaborative online international learning benefits vis-à-vis concerns: An empirical study. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 15, n. 2, 2019, p. 207-216.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Interdisciplinaridade na Pós-Graduação: Diretrizes para a formação de docentes**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.capes.gov.br>. Acesso em: 25 set. 2024.

CAMPOS, A. C.; MENDES, G. H.; VANALLE, R. M. Elementos críticos na internacionalização de pequenas e médias empresas do setor de máquinas e equipamentos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 3, p. 573-586, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1751-15>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CANTO, P. R. **Intercâmbio virtual em instituições de ensino superior: avaliação do modelo de aprendizagem internacional colaborativa on-line entre IPB e UTFPR**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br>. Acesso em: 25 set. 2024.

CARMONA, Fabio et al. O futuro da Educação na Universidade: avanços possíveis e necessários, **Revista Brasileira de Educação**, 54, n. Supl 1, ago. 2021.

CARVALHO, Sabrina Borges Ramos de; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior, **Revista de Educação e Pesquisa**, 25, n. 1, abr. 2020. p.113-131.

CASTRO, Davi Thomaz de. **Proposta de melhorias nos sistemas estratégicos de avaliação da internacionalização na Universidade Federal do Ceará a partir da abordagem analítica do Balanced Scorecard**. 2021

CEETEPS. Portaria CEETEPS-GDS - 1009. Institui e estabelece normas e diretrizes do Programa de Intercâmbio Cultural do Centro Paula Souza e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado, São Paulo, 02 jul. 2015. 1-7.

CEETEPS. Deliberação CEETEPS - 37. Dispõe sobre a instituição do Programa de apoio à Mobilidade Acadêmica Internacional (modalidade entrada e saída). Diário Oficial do Estado, São Paulo, 10 ago. 2017.

CEETEPS. Portaria CEETEPS-GDS 2338. Institui, em caráter permanente, a Política Linguística Institucional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Diário Oficial do Estado, São Paulo, 30 out. 2018. Disponível em: <https://arinter.cps.sp.gov.br/normas/>.

CEETEPS. Portaria da Diretora Superintendente. Regulamenta a mobilidade acadêmica internacional de docentes e discentes do CEETEPS para a realização de atividades de curta duração no exterior as próprias expensas., São Paulo, 21 jan. 2022.

CENTRO PAULA SOUZA. **Revista de Avaliações Externas**, ago. 2020.

CENTRO PAULA SOUZA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2022. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br>. Acesso em: 26 jan. 2024.

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

DAVIES, J. L. University strategies for internationalization in different institutional and cultural settings. In: DE WIT, H. (Ed.). *Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe, and the United States of America*. Amsterdam: **European Association for International Education**, 1995. p. 13-15.

DECLARAÇÃO DE BOLOHA. **Declaração de Bolonha sobre a Educação Superior na Europa**. 1999. Disponível em: <https://www.ehea.info>. Acesso em: 25 set. 2024.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DIAS, A. B.; SANTOS, V. A. dos; BEIRUTH, A. X. Internacionalização de empresas de tecnologia: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 485-502, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016160081>.

FARRERO, Marta Iglesias; BARBOSA DE LIMA, Fábio. Internacionalização do Centro Paula Souza: um breve panorama. [S.l.]. 2020.

FINARDI, K. R.; GUIMARÃES, F. F. Internacionalização, rankings e publicações em inglês: a situação do Brasil na atualidade. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 28, n. 68, p. 600-626, 2017. DOI: 10.18222/ea. v28i68.4564.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 1-184 p.

GOLDRATT, E. M. **What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented?** Great Barrington: North River Press, 1990.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **The Goal: A Process of Ongoing Improvement**. Great Barrington: North River Press, 1986.

HLADCHENKO, M. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015. DOI: 10.1108/IJEM-11-2013-0164.

HARRY, M.; SCHROEDER, R. **Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations**. New York: Doubleday, 2000.

JARAMILLO, I. C. Internationalization of higher education: A Latin American perspective. In: KNIGHT, J.; DE WIT, H. (Eds.). **Quality and internationalisation in higher education**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2001. p. 43-55.

JURAN, J. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1988.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KIRIRI, P. N. Management of performance in higher education institutions: The application of the Balanced Scorecard (BSC). **European Journal of Education**, v. 1, n. 3, p. 168-175, 2019. DOI: 10.47672/eje.476.

KNIGHT, J. **Internationalization: Elements and checkpoints**. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1994.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KNOBEL, Marcelo et al. Desenvolvimentos da internacionalização da educação superior no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, 22, n. 3, ago. 2020. 672-693.

LAVARDA, R. A. B.; VARGAS, P. S. Estratégia e desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor industrial. **Revista de Administração**, v. 52, n. 2, p. 123-136, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.004>. Acesso em: 20 jul. 2024.

LIMA, Cláudio de; BASTOS, Rogério Cid; VARVAKIS, Gregório. Digital learning platforms: an integrative review to support internationalization of higher education. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, 2020.

LOURENÇO, P.; PETENUCCI, J. M. Internationalization and strategic planning in higher education institutions. **Education and Research**, v. 48, n. 2, p. 345- 361, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2022-0030>. Acesso em: 20 jul. 2024.

MAIRAL, R. What should the university of the future look like?. **Journal of Higher Education**, v. 31, n. 1, p. 62-70, 2023. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143062498&doi=10.1108%2fOTH-08-2022-0050&partnerID=40&md5=aa002af0eebc3fccca1d7cfc5ef8acdbf>. Acesso em: 22 maio 2024.

MARTINS, Tânia Barbosa; LEITE, M. da S.; RAMOS, M. P. A. M. Cursos online abertos e massivos no Brasil no contexto da internacionalização da educação superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 3, 2017.

MARTINS, Tânia Barbosa; BATISTA, Sueli Soares dos Santos. A política de internacionalização da educação. **Revista Brasileira de Política e Gestão Educacional**, v. 8, 2022.

MAUÉS, Olgaíses Cabral; BASTOS, Robson Dos Santos. Políticas de internacionalização da educação superior: o contexto brasileiro. **Revista de Educação Pública**, v. 40, n. 3, p. 333, dez. 2017.

MIRANDA, R. A.; SILVA, F. L.; PEREIRA, T. F. Alinhamento das Instituições de Ensino Superior com as políticas governamentais: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, n. 3, p. 730-755, 2019.

MOISÉS, R. **A internacionalização como um processo incremental e o papel do Balanced Scorecard no alinhamento das operações internacionais com os objetivos corporativos**. 2018.

MOROSINI, Marília Costa; CORTE, Marilene Gabriel Dalla. Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. **Revista Educação e Sociedade**, v. 56, n. 47, p. 97, abr. 2018.

NUNES, Danilo et al. Explorando a noção de qualidade em um intercâmbio virtual: um relato de experiência. **Revista Brasileira de Educação a Distância**, v. 6, n. 2, dez. 2022.

O'DOWD, R. Emerging trends and new directions in telecollaborative learning. **Journal of Educational Technology**, v. 33, n. 3, p. 291-310, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84986265049&doi=10.1558%2fcj.v33i3.30747&partnerID=40&md5=e56e484c997d54f4a54400e20bd85d4f>. Acesso em: 22 maio 2024.

O'DOWD, R. Virtual exchange: moving forward into the next decade. **Journal of Language and Technology**, v. 34, n. 3, p. 209-224, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104249554&doi=10.1080%2f09588221.2021.1902201&partnerID=40&md5=8d92d4cf5244c3f7ac60c94b18bd0884>. Acesso em: 22 maio 2024.

ONU. **Objetivos de desenvolvimento sustentável 2023**: relatório especial. Nova York: ONU, 2023. Disponível em: <https://sdgs.un.org/documents/sustainable-development-goals-report-2023-53220>. Acesso em: 22 maio 2024

PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **The Six Sigma Way**: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New York: McGraw-Hill, 2000.

PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selva. A internacionalização da educação superior e o Plano Nacional de Educação 2014-2024. **Revista Internacional de Educação Superior**, 3, n. 1, abr. 2017. 186-202. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650582/16795>. Acesso em: 22 mai. 2024.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

REZENDE, T. C.; CARVALHO, S. R. Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior: desafios e perspectivas no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 24, n. 3, p. 311-335, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br>. Acesso em: 25 set. 2024.

REZENDE, Maria de Lourdes; ALBORNOZ, Patricio Hernan Maraboli. Desenvolvimento de projetos interculturais no ensino superior: uma experiência interdisciplinar a partir da metodologia COIL (Collaborative Online International Learning). **Revista Brasileira de Internacionalização da Educação**, 2022. 45-57.

ROCHA, A. The impact of globalization on the internationalization of higher education in Brazil. **Education Policy Analysis Archives**, v. 24, n. 110, p. 1-30, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.24.2537>. Acesso em: 20 jul. 2024.

RUBEN, B. D. **Toward a Balanced Scorecard for Higher Education**: Rethinking the strategic performance in higher education institutions. 2018

RUDZKI, R. E. J. Strategic management of internationalization: Towards a model of theory and practice. **Higher Education**, v. 36, n. 2, p. 183-204, 1998.

SANTOS NEVES, Rodrigo. Instituições municipais de ensino superior. [S.l.], p. 191-210. 2018.

SARAMAGO, José. **A Jangada de Pedra**. [S.l.]: [S.n.], 1986. 330 p.

STALLIVIERI, Luciane; SNOEIJER, Enio; ANTONIO DE MELO, Pedro. Ações para o processo de internacionalização dos programas de pós-graduação do centro tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 18, n. 39, ago. 2023. 1-33.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE). **Programa Institucional de Internacionalização da CAPES**. Recife, 2017. Disponível em: <https://www.ufrpe.br>. Acesso em: 25 set. 2024.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris: UNESCO, 2002. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000128347>. Acesso em: 22 maio 2024.

VILLELA, Jorge Antonio. **Internacionalização do Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade de Brasília – UnB. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190480>. Acesso em: 22 mai. 2024.

WASSEM, Joyce; PEREIRA, Elisabete M. D. A.; FINARD, Kyria. A INTERNACIONALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: PRESSUPOSTOS, SIGNIFICADOS E IMPACTOS. **Educação Temática Digital, Campinas, SP**, 22, 07/08 2020. 520-528.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

ZAWACKI-RICHTER, O. Elements of open education: An invitation to future research. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**, 21, 2020. 319-334.

VAN DER WENDE, M. C. **Internationalising the curriculum in Dutch higher education**: An international comparative perspective. The Hague: Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education (NUFFIC), 1996.

APÊNDICE A - Produto Técnico Tecnológico

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES A PARTIR DO BALACED SCORECARD:

Processo

Criado por: Analissa Haga

Orientação: Dario Eduardo Amaral Dergint



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Índice

1. Introdução
2. O que é Internacionalização?
3. O que é o Balanced Scorecard (BSC)?
4. Por que Internacionalizar?
5. Elementos para Implementação da Internacionalização
 - Planejamento
 - Estabelecimento de Parcerias Internacionais
 - Adequação de Currículo Pedagógico
 - Capacitação e Cursos de Línguas Estrangeiras
 - Investimentos em Tecnologia
 - Avaliação e Controle de Resultados

1. Introdução

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) é uma estratégia essencial para promover a troca de conhecimentos, a diversidade cultural e a excelência acadêmica. Este guia foi criado a partir da dissertação “Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação” e do artigo “Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino e visa fornecer um guia elementar para a implementação da internacionalização nas IES baseado nas perspectivas de gestão estratégica do Balanced Scorecard (BSC).

2. O que é Internacionalização?

A internacionalização é um processo que se refere à expansão de uma organização além das fronteiras nacionais integrando uma dimensão internacional, intercultural ou global nos seus propósitos.

No caso das Instituições de Ensino Superior, a internacionalização consiste em uma variedade de políticas e programas relacionados a uma educação intercultural em várias áreas e níveis das instituições. Isso inclui a mobilidade de estudantes e professores, a cooperação internacional em pesquisa e a integração de uma perspectiva global no currículo.

Para maior compreensão, vide capítulo 2.2 p. 22 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

3. Por que Internacionalizar?

A Internacionalização é um meio de se conseguir a ampliação das perspectivas e valores, além dos benefícios acadêmicos, a internacionalização na graduação também traz vantagens pessoais e profissionais para os estudantes e para as IES, incluindo:

- Preparação dos alunos para um mercado de trabalho globalizado.
- Melhoria da qualidade educacional.
- Aumento da visibilidade e reputação global.
- Diversificação do corpo discente e docente.
- Oportunidades de colaboração e pesquisa internacional.

Para maior compreensão, vide capítulo 2.3 p. 23 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

4. Elementos para Implementação da Internacionalização

Planejamento

O planejamento é a etapa inicial e mais crucial para a internacionalização. Envolve a definição de objetivos claros, a alocação de recursos e o estabelecimento de um cronograma para a implementação das ações.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Formulação de políticas locais, nacionais e internacionais.**
- **Aperfeiçoar e alinhar a formação educacional em conjunto com as relações sociais das ies e nas demandas da de seus estudantes.**
- **Aperfeiçoamento e modernização do ensino, por meio de novas tecnologias, essas novas abordagens requerem correta aplicação, com fundamentação científica e registro tecnológico.**
- **Considerar as problemáticas.**

Estabelecimento de Parcerias Internacionais

A criação de parcerias com instituições estrangeiras é fundamental. Identificação de novas oportunidades e recursos institucionais ou tecnológicos priorizando uma educação sustentável, é o primeiro passo para definir as parcerias.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Identificar novas oportunidades e recursos institucionais ou tecnológicos que devem priorizar uma educação sustentável.**
- **Valorizar e incentivar as colaborações interdisciplinares entre professores de diferentes instituições e países.**
- **Compreensão das instituições de ensino, seus respectivos projetos, organização e grupos envolvidos.**
- **Estimular a reciprocidade de parcerias internacionais.**

Adequação de Currículo Pedagógico

Para que seja realmente considerado internacionalização, é preciso que exista a interculturalidade curricular, projetos internacionais, duplas diplomações, mobilidade internacional de estudantes, professores e funcionários.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Currículo globalizado por meio de atividades extracurriculares, processos de ensino e aprendizagem internacional, mobilidade virtual e atividades acadêmicas sem necessidade de deslocamento físico para outro país.**
- **Regras institucionais de origem que podem conceder crédito acadêmico, certificado de participação ou apenas uma experiência acadêmica.**
- **Sistema europeu de transferência e acumulação de créditos dividindo o ensino superior em ciclos.**

Capacitação e Cursos de Línguas Estrangeiras

Oferecer capacitação para familiarização dos envolvidos com as metodologias e suas respectivas ferramentas, de acordo com o cenário e as restrições institucionais e administrativas advindas de uma parceria internacional, aprimorar habilidades linguísticas, diminuindo conflito e aumentando a tolerância e compreensão necessária para o êxito de interações interculturais é crucial para facilitar a comunicação e a integração em ambientes internacionais.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Geral:**
 - **Novas metodologias.**
 - **Qualificação técnica.**
 - **Habilidades digitais.**
 - **Habilidades interculturais de professores e estudantes.**
- **Línguas estrangeiras.**

Investimentos em Tecnologia

Investir em tecnologia para facilitar a comunicação e a colaboração internacional é essencial. Os projetos de colaboração precisam integrar as TICs aos conteúdos de aprendizagem, esta integração de tecnologias, serviços de rede e plataformas em nuvem modificam e impulsionam a modernização do ambiente educacional o que impacta diretamente as estruturas institucionais e colaborações internacionais. Além disso as capacitações também demandam investimentos

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Integrar as tics aos conteúdos de aprendizagem.**
- **Modernização do ambiente educacional.**
- **Gerenciar custos.**
- **Gerenciar riscos relacionados à propriedade intelectual, perda de privacidade e plágio são novos desafios no ensino superior.**

Avaliação e Controle de Resultados

Estabelecer mecanismos de avaliação e controle é fundamental para monitorar o progresso e garantir que os objetivos de internacionalização estejam sendo atingidos. Recomenda-se a definição clara de estratégias institucionais para que as mesmas, sejam compreendidas internamente em toda sua estrutura e por todos os funcionários e professores das IES.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Medição de qualidade:** padrão internacional do currículo, reconhecimento mútuo de universidades, certificação acadêmica, parcerias, excelência, reconhecimento e reputação internacionais.
- **Definição clara de estratégias institucionais** para que sejam compreendidas internamente em toda sua estrutura e por todos os funcionários e professores das IES.
- **Incentivo e recompensa** a interação internacional fora e dentro da sala de aula.
- **Formas de inscrição, participação e avaliação dos alunos** para validar a participação de estudantes em projetos colaborativos internacionais.

O BSC pode ser utilizado para alinhar os objetivos das IES com suas devidas métricas para acompanhar indicadores-chave de desempenho

Todos estes elementos estão explicados detalhadamente no capítulo 6.2 p. 60 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

5. O que é o Balanced Scorecard (BSC)?

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão, desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) que ajuda as organizações a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais. Ele se baseia em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos de Aprendizado e Crescimento. O BSC permite uma visão equilibrada da performance organizacional e facilita a implementação de estratégias de forma mais eficaz.

6. Aplicando o BSC na Internacionalização das IES

Perspectiva Financeira

- Investimentos em parcerias internacionais.
- Custo de programas de intercâmbio.
- Retorno financeiro das colaborações internacionais.

Perspectiva dos Clientes (Alunos e Comunidade Acadêmica)

- Satisfação dos alunos com as oportunidades internacionais.
- Número de alunos e docentes estrangeiros.
- Avaliação das experiências de intercâmbio.

Perspectiva dos Processos Internos

- Eficiência dos processos de mobilidade acadêmica.
- Qualidade das parcerias internacionais.
- Inovação no currículo pedagógico.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Capacitação em línguas estrangeiras.
- Desenvolvimento profissional dos docentes.
- Criação de programas e disciplinas com enfoque internacional.

6.1 Adaptação do BSC para internacionalização das IES

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
-------------	----------	-------------	-------	-------------

Financeira	Maximizar receita global de programas de internacionalização.	Receitas de estudantes e programas internacionais. Investimentos em programas internacionais. Custo por estudante. Lucro líquido relacionado à expansão internacional.	Reduzir custos operacionais e aumentar a receita dos programas internacionais.	Implementar parcerias com universidades estrangeiras e desenvolver cursos online para estudantes internacionais.
Cliente	Oferecer experiência educacional de ordem mundial para estudantes internacionais	Índice de satisfação dos estudantes internacionais. Número de parcerias internacionais. Taxa de retenção de estudantes internacionais.	Aumentar a satisfação dos estudantes internacionais. Estabelecer novas parcerias internacionais por ano.	Programas de mentoria e suporte para estudantes internacionais, workshops de integração cultural e intercâmbio de conhecimento.
Processos Internos	Desenvolver processos eficientes para atrair, integrar e apoiar estudantes internacionais.	Tempo médio de processamento de admissões de estudantes internacionais Taxa de conclusão de vistos de estudante Taxa de emprego pós-graduação para estudantes internacionais Eficiência dos serviços de suporte ao estudante internacional	Reduzir o tempo de processamento de admissões e aumentar a eficiência dos serviços de suporte	Digitalização dos processos de admissão, treinamento contínuo para a equipe de suporte aos estudantes internacionais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver habilidades interculturais e promover a inovação	Número de treinamentos interculturais realizados. Índice de diversidade da equipe e corpo docente. Índice de inovação em programas de internacionalização.	Realizar treinamentos interculturais. Introduzir programas inovadores de internacionalização.	Programas de desenvolvimento profissional para docentes e administrativos, incentivo à criação de programas conjuntos de pesquisa com instituições internacionais.

Para maior compreensão, vide o artigo [Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino Superior de Haga, 2024](#).

Considerações a respeito do processo

A internacionalização é um processo contínuo e estratégico que pode transformar a qualidade e a competitividade das IES. Utilizando o Balanced Scorecard como

ferramenta de gestão, as instituições podem garantir uma implementação eficaz e alinhada com seus objetivos estratégicos.

A proposta deste processo é proporcionar orientações gerais para facilitar a implantação do processo de internacionalização nas IES, por meio do BSC que permite um planejamento e acompanhamento contínuo e ajustável dos objetivos e metas estabelecidos. Este material foi estruturado com base na dissertação “Proposta De Um Processo De Implantação e Gestão Da Internacionalização na Graduação” e no artigo “Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino Superior” de Haga, 2024, os quais tiveram a metodologia majoritariamente teórica que indicaram a efetividade da utilização do BSC como uma ferramenta para medir e gerenciar o desempenho institucional em diversas perspectivas, incluindo financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Entretanto apesar das evidências teóricas, é preciso considerar que este é um guia inicial e não se trata de um guia definitivo visto que há a necessidade de testar a aplicação prática e realizar ajustes e adaptações no processo de internacionalização de cada instituição,

Referências

HAGA, A.; DERGIN, D. E. A.; SANDU, P. Aplicação do Balanced Scorecard na internacionalização do ensino superior. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e873, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n2-56-2024>. Acesso em: 19 ago. 2024.

HAGA, A. Proposta De Um Processo De Implantação e Gestão Da Internacionalização na Graduação. 2024. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

Discente: Analissa Haga
Orientador: Dario Eduardo Amaral
Dergint

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná

24 de setembro de 2024



APÊNDICE B - Produto Técnico Tecnológico 2



GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório Técnico

GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório técnico apresentado pela mestrande Analissa Haga ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dario Eduardo Amaral Dergint, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Resumo

04

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

06

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

10

Diagnóstico e análise

11

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

SUMÁRIO

RESUMO

A internacionalização no ensino superior, tem se tornado uma prioridade estratégica para as Instituições de Ensino Superior (IES) em todo o mundo.

Isso porque dentro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2023) no que tange a educação de qualidade e desenvolvimento de parcerias e meios de comunicação. Adicionalmente, a internacionalização do ensino profissionalizante e tecnológico é parte da agenda mundial e da agenda brasileira.

No entanto, as Instituições de Ensino Superior, apresentam características distintas e específicas entre si, como dependência de políticas públicas externas e/ou internas, regimentos e planos institucionais.

Um dos desafios para as IES é garantir uma posição de reconhecimento internacional que permita compartilhar experiências e recursos em prol da educação e da sociedade.

Uma situação-problema identificada é a falta de um processo estruturado de internacionalização na graduação, uma área que ainda carece de atenção em comparação com a pós-graduação.

A proposta de intervenção neste contexto é a criação de um processo estruturado de internacionalização, guiado pelo uso da ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC)

Esta proposta inclui quatro dimensões estratégicas: alocação de recursos financeiros para infraestrutura e programas de intercâmbio, estabelecimento de parcerias internacionais para beneficiar os alunos, adequação do currículo para incorporar uma perspectiva global, e capacitação contínua dos docentes para apoiar essa transformação.

As contribuições práticas esperadas incluem o aumento da competitividade das IES, com a atração de novos estudantes e parceiros internacionais, além da melhoria na formação dos alunos, que passarão a ter uma educação mais alinhada às demandas de um mercado globalizado, beneficiando a sociedade.

Com a implementação da internacionalização, espera-se também um impacto positivo na reputação institucional e no fortalecimento das relações internacionais das IES, promovendo oportunidades de crescimento e inovação acadêmica.

CONTEXTO

Este relatório técnico está alinhado à linha de pesquisa do PROFIAP, Transformação e Inovação Organizacional, que busca investigar e propor soluções inovadoras para desafios enfrentados pelas organizações públicas, especialmente no contexto da administração pública.

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior, abordada no presente estudo, é uma possibilidade de intervenção que visa promover uma integração mais profunda com as demandas globais e regionais por meio da inovação em suas práticas educacionais. A pesquisa e a proposta de intervenção estão baseadas na utilização do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta de gestão que permite alinhar os objetivos estratégicos das IES com as necessidades de internacionalização. Essa abordagem representa um esforço para direcionar a estrutura organizacional das IES, adaptando seu currículo e capacitando seus docentes para atuar em um ambiente globalizado.

A internacionalização, enquanto estratégia de transformação organizacional, promove a inovação nas metodologias de ensino, no relacionamento com parceiros internacionais e na capacitação dos profissionais formados pela instituição. Com essa perspectiva, o relatório contribui para a missão do PROFIAP de promover práticas que transformam as organizações públicas, tornando-as mais eficientes, competitivas e preparadas para os desafios do século XXI.

PÚBLICO-ALVO

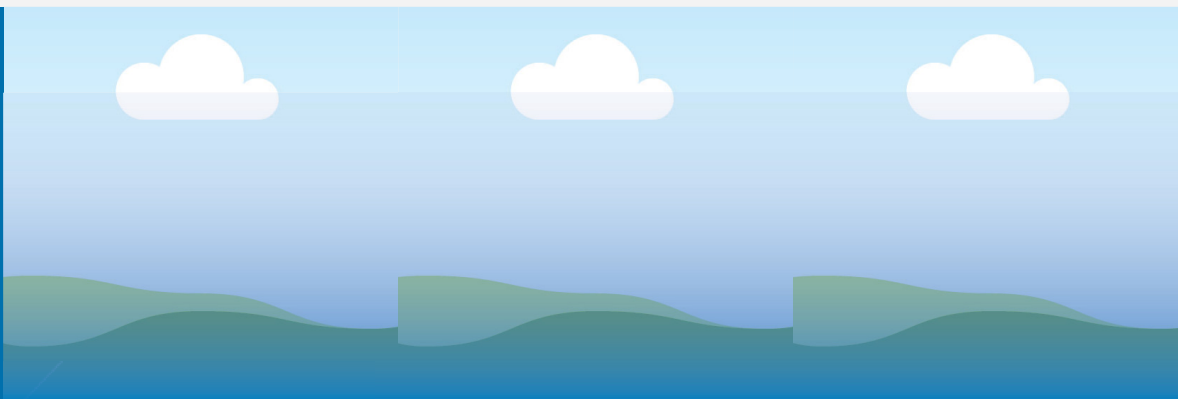
Equipe Institucional:

- **Direção:**
 - Responsável por liderar a implementação das estratégias de internacionalização, alocação de recursos e supervisão geral.
- **Coordenação Acadêmica:**
 - Atua na adaptação e adequação curricular, além de coordenar programas de mobilidade e intercâmbio.
- **Docentes e Coordenação Pedagógica:**
 - Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.
- **Equipes de Tecnologia da Informação:**
 - Responsáveis pelo suporte técnico e implementação das plataformas de e-learning, sistemas de gestão acadêmica e infraestrutura tecnológica necessária para a internacionalização.

Possíveis Colaboradores:

- **Docentes e Pesquisadores Envolvidos no Desenvolvimento do BSC:**
 - A equipe que elabora e aplica o Balanced Scorecard (BSC), vinculando as perspectivas estratégicas com os objetivos e indicadores de desempenho relacionados à internacionalização.
 - Departamento responsável por facilitar as parcerias internacionais e a participação em programas globais de mobilidade acadêmica e colaboração.

➤ O entendimento, integração, participação e colaboração entre essas equipes é essencial para o sucesso da implementação do projeto



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A situação-problema identificada nas IES é a falta de um processo estruturado de internacionalização na graduação. Embora a internacionalização seja uma meta importante para instituições de ensino superior em todo o mundo, existem desafios críticos, como a falta de infraestrutura adequada, escassez de capacitação docente e ausência de políticas públicas internas que incentivem e facilitem a integração internacional.

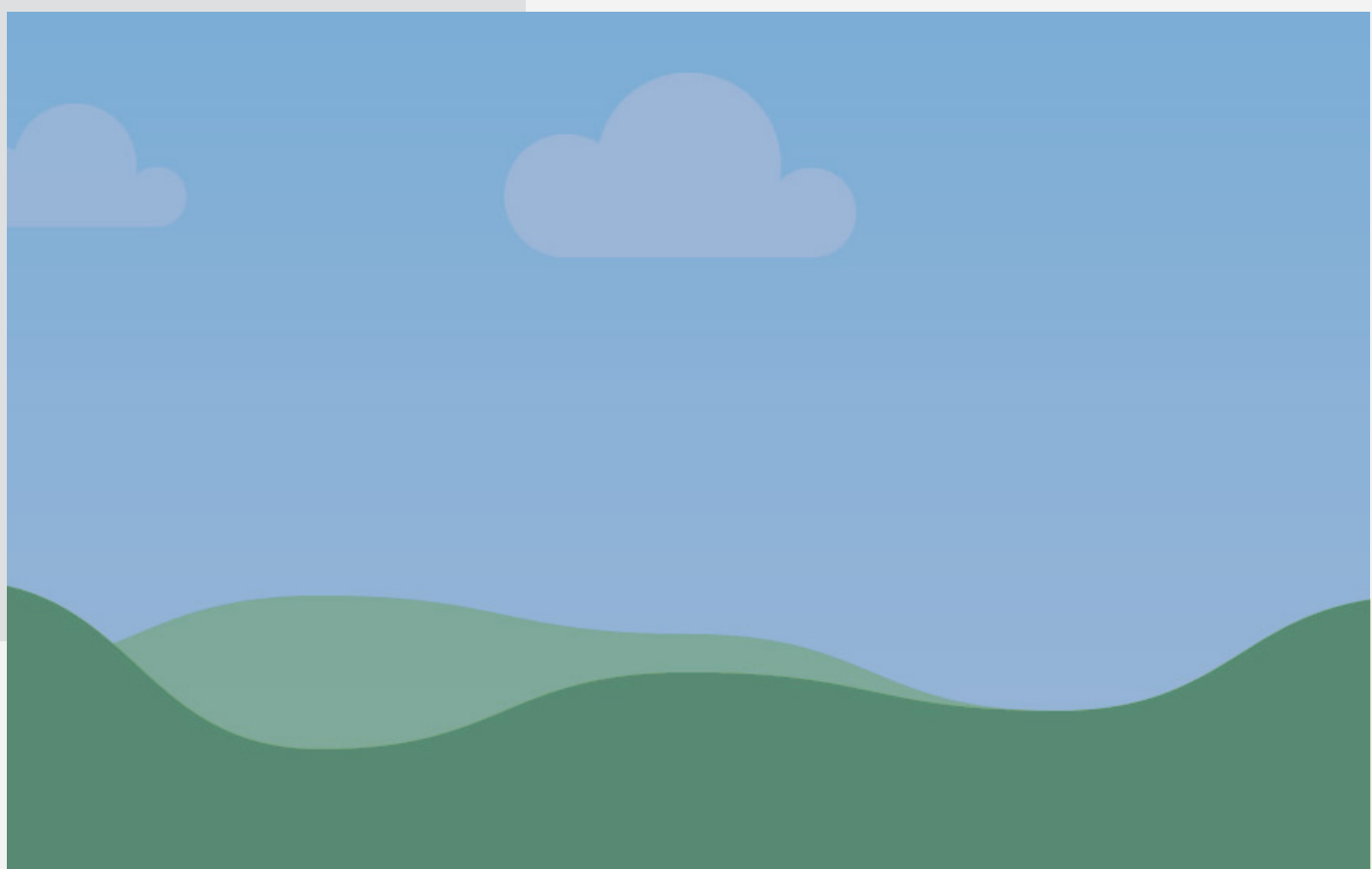
A graduação, em particular, sofre com a falta de programas de intercâmbio, cursos com enfoque internacional e parcerias estratégicas que promovam a formação de cidadãos globais. Esses fatores limitam o desenvolvimento acadêmico e a competitividade dos estudantes no cenário global, exigindo uma intervenção planejada e eficaz para superar essas barreiras.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Desenvolver um plano de ação para internacionalização na graduação.

Objetivos Específicos

Implementar o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão para realizar o planejamento e monitorar o processo de implantação da internacionalização.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A implementação da internacionalização depende de gestão estratégica. O uso de ferramentas de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC), é sugerido para monitorar e avaliar as estratégias de internacionalização.

O BSC pode ser utilizado para alinhar a visão e missão da instituição com seus objetivos de internacionalização. Ele aborda quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.

A internacionalização da educação é uma meta crescente, pois faz parte da educação de qualidade e formação de parcerias, citados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Entretanto é preciso adequar infraestruturas organizacionais, físicas e tecnológica, com foco na mobilidade acadêmica e em programas de cooperação internacional futuros. Ainda, há desafios financeiros e culturais, como a falta de recursos dedicados e a predominância de parcerias com instituições da América Latina.

Potencialidades:

Apoio de Programas Nacionais:

- O Plano Nacional de Educação (PNE) incentiva a mobilidade estudantil e a internacionalização em âmbito nacional e internacional. Isso oferece uma base legal e estratégica para expandir as atividades de intercâmbio e cooperação.

Alinhamento Estratégico com o Balanced Scorecard (BSC):

- O uso do Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica para a internacionalização é uma vantagem. O BSC permite às IES monitorar e avaliar o progresso de suas estratégias a partir de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), facilitando o alinhamento dos objetivos de internacionalização com a missão institucional

Parcerias Internacionais:

- Muitas IES já possuem acordos de cooperação em vigor. Com maior ênfase e investimento, essas parcerias podem se expandir para incluir outras regiões e instituições.

Potencial de Mobilidade e Trocas:

- Existem programas de mobilidade acadêmica incentivados por agências de fomento e pelas próprias IES, há espaço para expansão dessas atividades. Com maior investimento e infraestrutura, as IES podem atrair estudantes internacionais e enviar alunos para o exterior, aumentando a experiência multicultural e global dos seus discentes.

Barreiras

Recursos Financeiros Insuficientes:

- Uma das principais barreiras é a falta de financiamento adequado para sustentar as iniciativas de internacionalização. Programas de intercâmbio e mobilidade acadêmica, por exemplo, dependem de verbas que muitas vezes não estão previstas nos orçamentos institucionais.

- Orçamentos institucionais ainda são incipientes no sentido de contemplar programas robustos de internacionalização, o que limita a participação em editais de mobilidade cultural e acadêmica.

Incentivo a graduação :

- A graduação precisa de atenção no que tange a incentivos a programas internacionais e mobilidade estudantil, estes programas estão mais evidenciados nos programas de pós graduação.

Infraestrutura Limitada:

- Muitas IES, ainda precisam consolidar sua infraestrutura física e tecnológica. A falta de recursos para tecnologia, suporte administrativo e laboratórios avançados impacta diretamente a capacidade de receber e promover mobilidade internacional.

Burocracia e Normativas:

- Normas e procedimentos internos, podem influenciar a participação internacional (como por exemplo licitações em IES públicas). Além disso, os regulamentos institucionais às vezes não são flexíveis o suficiente para acomodar as exigências da mobilidade internacional de longo prazo.

Necessidades para Avançar na Internacionalização

1. Investimento

- É necessário investimentos em diversas áreas como: tecnologia, infraestrutura, laboratórios e suporte administrativo para acomodar melhor a internacionalização.

2. Políticas de Incentivo e Flexibilização Curricular:

- É necessário flexibilizar o currículo e adotar créditos compatíveis com outros países, como o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (ECTS), para facilitar o reconhecimento de estudos internacionais e promover maior integração global dos programas.

3. Capacitação e Envolvimento da Comunidade Acadêmica:

- Docentes e gestores precisam de capacitação em práticas internacionais e de maior envolvimento em programas globais, o que pode ser facilitado por oficinas, intercâmbios profissionais e redes de colaboração internacional.

4. Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas Globais:

- As Instituições de Ensino Superior podem expandir suas parcerias internacionais, indo além da América Latina e buscando cooperações com países europeus, asiáticos e norte-americanos para diversificar as trocas acadêmicas e tecnológicas.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- **Planejamento Estratégico:** Estruturação de políticas locais, nacionais e internacionais que alinhem a formação educacional com as demandas globais e tecnológicas.
- **Parcerias Internacionais:** Identificação de oportunidades de colaboração interinstitucional, favorecendo a educação sustentável e o compartilhamento de recursos.
- **Adequação Curricular:** Ênfase na interculturalidade, mobilidade acadêmica, dupla diplomação e inclusão de atividades de ensino e aprendizagem internacional, tanto físicas quanto virtuais.
- **Capacitação:** Professores e estudantes devem ser capacitados em habilidades interculturais e metodologias colaborativas usando tecnologias da informação.
- **Infraestrutura Física e Tecnológica:** Desenvolvimento de plataformas de ensino e aprendizagem, sistemas de gestão acadêmica, marketing internacional, e suporte ao estudante internacional.

- **Certificações e Promoção Internacional:** Criação de cursos e certificações reconhecidas internacionalmente, participação em eventos internacionais, e desenvolvimento de parcerias acadêmicas.
- **Avaliação e Controle:** Monitoramento de Resultados com definição de indicadores claros de desempenho para medir a qualidade dos programas internacionais.

Assim, o Balanced Scorecard (BSC), pode ser aplicado na gestão da internacionalização ao auxiliar a instituição a organizar as ações em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento

BSC NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES

Perspectiva Financeira: Maximizar receitas e reduzir custos operacionais com programas de intercâmbio e intercâmbio virtual.

Perspectiva do Cliente: Melhorar a satisfação dos estudantes internacionais e ampliar as parcerias.

Perspectiva de Processos Internos: Digitalizar e otimizar processos administrativos, como admissões e suporte.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Fomentar competências interculturais e promover inovação e pesquisa colaborativa

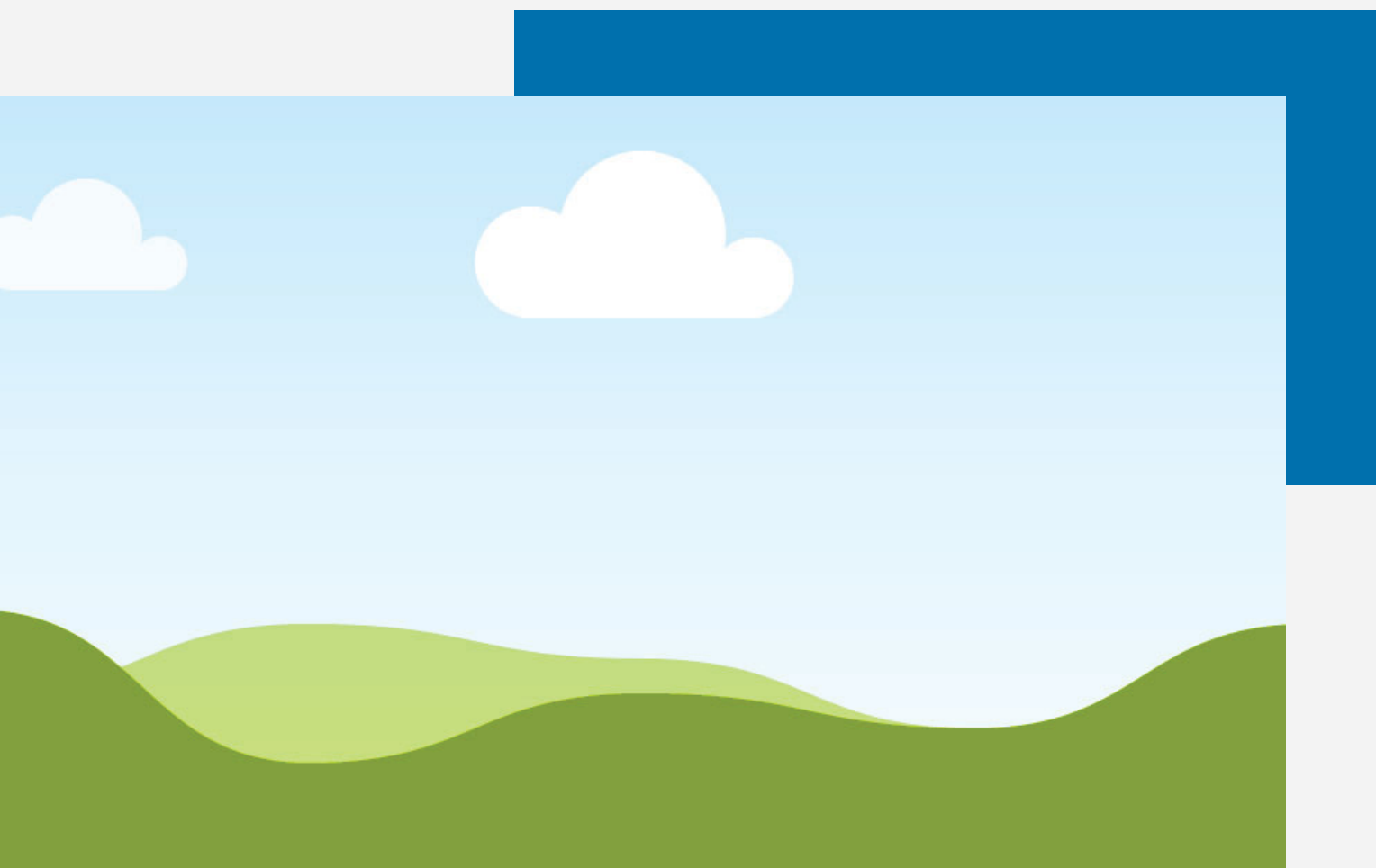
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

➤ Direção:

Responsável por liderar a implementação das estratégias

➤ Coordenação Acadêmica

Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.



▶ Coordenação Pedagógica

Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.

▶ Equipes de Tecnologia da Informação

Responsáveis pelo suporte técnico e implementação das plataformas de e-learning, sistemas de gestão acadêmica e infraestrutura tecnológica necessária para a internacionalização

▶ Assessoria de Relações Internacionais (ARInter)

Responsável por facilitar as parcerias internacionais e a participação da Fatec em programas globais de mobilidade acadêmica e colaboração.

▶ Docentes e Pesquisadores Envolvidos no Desenvolvimento do BSC

A equipe que elabora e aplica o Balanced Scorecard (BSC), vinculando as perspectivas estratégicas com os objetivos e indicadores de desempenho relacionados à internacionalização

REFERÊNCIAS

HAGA, A.; DERGINT, D. E. A.; SANDU, P. Aplicação do Balanced Scorecard na internacionalização do ensino superior. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e873, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n2-56-2024>. Acesso em: 19 ago. 2024.

HAGA, A. Proposta De Um Processo De Implantação e Gestão Da Internacionalização na Graduação. 2024. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

Discente: Analissa Haga
Orientador: Dario Eduardo Amaral
Dergint

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná

24 de setembro de 2024

