

Lourdes Evangelina Zilberberg Oviedo

**A Internacionalização do Ensino Superior como Processo de Inovação
Institucional
Estudo de Caso da Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Porto

2014

Lourdes Evangelina Zilberberg Oviedo

**A Internacionalização do Ensino Superior como Processo de Inovação
Institucional
Estudo de Caso da Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Porto

2014

Lourdes Evangelina Zilberberg Oviedo

**A Internacionalização do Ensino Superior como Processo de Inovação
Institucional
Estudo de Caso da Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP**

Firma:

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para a obtenção do grau de
Mestre em Criatividade e Inovação.
Orientado pela Profa. Doutora Nadine Trigo

SUMÁRIO

O trabalho a seguir analisa o processo de internacionalização do ensino superior sob a ótica da inovação institucional. Através do estudo de caso da Fundação Armando Álvares Penteado-FAAP, e a partir do conceito de inovação de Rogers (1983) e da teoria da inovação aplicada às instituições de ensino superior, de Levine (1980), identificaremos se o processo de internacionalização é percebido pelas diversas áreas acadêmicas como inovador, quais são seus benefícios e qual é o estágio em que a instituição se encontra.

No intuito de contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno, parte-se de uma pesquisa bibliográfica que apresenta os conceitos de globalização, o contexto da sociedade global e, principalmente, analisa a internacionalização do ensino superior com suas principais características, tendências, motivações, atores, dimensões, estratégia e estágios.

A pesquisa qualitativa completa-se com a triangulação teórica da teoria da criatividade e da inovação aplicadas ao ensino superior e à internacionalização. A percepção das diversas unidades sobre o assunto é apresentada a partir dos resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas com as principais autoridades da instituição objeto da análise.

Palavras-chave: Internacionalização, Ensino Superior, Criatividade, Inovação.

ABSTRACT

The following work examines the internationalization process from the perspective of institutional innovation. Through the case study of Armando Álvares Penteado Foundation – FAAP, and from the concept of innovation, Rogers (1983) and the theory of innovation applied to higher education institutions, Levine (1980), we will identify if the process of internationalization is perceived as being innovative by the various academic departments, what are its benefits and what is the stage in which the institution is positioned.

Aiming at a deeper comprehension of this phenomenon, we start from a literature that introduces the concepts of globalization, the context of global society and, mainly, analyses the internationalization of higher education with its main features, trends, motivations, actors, dimensions, strategy and stages.

The qualitative research is completed with a theoretical triangulation of the main theories of creativity and innovation applied to higher education and internationalization. The perception of the various units in the institution towards the subject is presented as from the results of semi-structured interviews with the main authorities of the institution which is the object of analysis in this work.

Keywords: Internationalization, Higher Education, Creativity, Innovation.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el proceso de internacionalización de la educación superior desde la óptica de la innovación institucional. A través del estudio de caso de la Fundação Armando Álvares Penteado-FAAP y a partir del concepto de innovación de Rogers (1983) y de la teoría de innovación aplicada a las instituciones de educación superior de Levine (1983), identificaremos si el proceso de internacionalización es percibido, por las diversas unidades académicas, como innovador y cuáles son sus beneficios, así como la etapa en que se encuentra la institución.

Con el objetivo de contribuir para una mejor comprensión de éste fenómeno, partimos de una investigación bibliográfica que presenta los conceptos de globalización, el contexto de la sociedad global y, principalmente, analiza a la internacionalización de la educación superior a partir de sus características, tendencias, motivos, actores, dimensiones, estrategia y etapas.

La investigación de carácter cualitativo se completa con la triangulación teórica de la teoría de la creatividad y de la innovación aplicada a la educación superior y a la internacionalización. La percepción de las diversas unidades sobre el asunto, se presenta a partir de los resultados de las entrevistas semiestructuradas, realizadas con las principales autoridades de la institución objeto de éste análisis.

Palabras clave: Internacionalización, Educación Superior, Creatividad, Innovación.

Dedicado à minha avó Esmeralda que iluminou a minha vida por longos onze anos e que me ensinou os valores essenciais que carregarei pelo resto dos meus dias.

À minha mãe Isabel que, desde a minha infância, me acompanha com orgulho na incessante busca pelo aprendizado e conhecimento.

E a meu companheiro da vida, Danilo, que me mostrou não existirem barreiras intransponíveis, desde que as ultrapássemos com luta e coragem.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Profa. Dra. Nadine Trigo que me acompanhou e estimulou na elaboração deste trabalho e com a qual compartilho o grande entusiasmo pela internacionalização do ensino superior. Na mesma intensidade, gostaria de agradecer à Profa. Dra. Stela Maris Sanmartin, que me encorajou a entrar no caminho da pesquisa acadêmica e no mundo da criatividade.

Aos professores do curso, Mestre Luiz Alberto de Souza Aranha Machado e Prof. Dr. David de Prado Diez pelo constante encorajamento e entusiasmo para com a criatividade oferecendo grandes lições de vida e de conhecimento, sempre aportado com simplicidade e carinho.

Ainda, gostaria de expressar a minha gratidão para com o Dr. Antonio Bias Bueno Guillon quem desde o início do meu trabalho na instituição, me apoiou em cada uma das iniciativas que apresentei me incentivando constantemente no árduo caminho da internacionalização.

Também agradeço ao Prof. Victor Mirshawka, quem me acompanhou desde o começo como assessora internacional, nos eventos, seminários e encontros internacionais, ensinando-me constantemente.

Não posso tampouco deixar de agradecer ao Embaixador Rubens Ricupero a quem admiro como profissional e como pessoa, pelo grande aporte que tem feito para o desenvolvimento das Relações Internacionais, no mundo, no Brasil e, especialmente na FAAP. E, aos colegas, presentes no meu dia a dia, com os quais também aprendi muito e pelos quais sinto grande admiração, Profa. Silvia Burim e Prof. Silvio Passarelli.

Aos colegas que contribuíram para a elaboração deste importante projeto de investigação, que participaram das entrevistas e que gentilmente contribuem no dia a dia com o seu constante trabalho e dedicação à instituição, entre eles, Rogério Massaro, Rubens Fernandes Júnior e Rodrigo Serafino Da Cruz. E aos que contribuíram

ativamente com o processo de internacionalização da instituição, Prof, Jorge Miguel e Prof. Edson Canela.

E, finalmente às “meninas” da Internacionalização da FAAP, colegas e parceiras de luta grandes profissionais das relações internacionais, sendo elas: Uolli Briotto, Giovanna Canela, Letícia Malaguti, Letícia Martins, Marina Fuziwara, Shan Shan Fei, Ana Pesce e Jie Xiang, assim como aqueles que passaram pelo projeto e que fortemente contribuíram para o desenvolvimento do mesmo, entre eles, Carolina Savioli, Tiago Muzzili, Paula Barcha, Isabela Costa e Fernanda Malvestio.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	7
1.1 CONCEITOS.....	7
1.2 BREVE HISTÓRICO.....	20
1.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....	29
1.4 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS.....	38
1.5 ATORES.....	45
1.6 MOTIVAÇÕES.....	45
1.7 DIMENSÕES.....	51
1.8 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	56
1.9 ESTÁGIOS.....	59
CAPÍTULO II A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO APLICADAS AO ENSINO SUPERIOR	62
2.1 CONCEITOS.....	64
2.2 INOVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR.....	85
2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	85
CAPÍTULO III METODOLOGIA	92
3.1 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	92
3.2 OBJETIVOS, ETAPAS, METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO E COLETA DE DADOS.....	94
3.2.1 OBJETIVOS.....	94
3.2.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	95
3.2.3 METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO.....	97
3.2.4 COLETA DE DADOS.....	97

CAPÍTULO IV ANÁLISE EMPÍRICA- ESTUDO DE CASO	99
4.1 APRESENTAÇÃO DA FAAP.....	99
4.1.1 ESTRUTURA DA FAAP.....	102
4.2 HISTÓRICO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	104
4.3 DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAAP.....	113
4.4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	124
CONCLUSÃO	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
APÊNDICES	157
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	157
ANTONIO BIAS BUENO GUILLON.....	157
VICTOR MIRSHAWKA.....	163
ROGÉRIO MASSARO.....	170
RUBENS RICUPERO.....	174
SILVIO PASSARELLI.....	182
RUBENS FERNANDES JÚNIOR.....	189
LUIZ ALBERTO DE SOUZA ARANHA MACHADO.....	200
SILVIA BURIM.....	203
RODRIGO SERAFINO DA CRUZ.....	208
LINDA STUART.....	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Árvore da Internacionalização.....	55
Figura 2. A Internacionalização do Ensino Superior como uma casa com vizinhos.....	61
Figura 3. Processo criativo, analogia da metamorfose da lagarta.....	77
Figura 4. Esquema de solução de problemas.....	78
Figura 5 - Ciclo virtuoso do processo de internacionalização.....	97
Figura 6. Dimensões da Internacionalização da FAAP.....	113
Figura 7. Capa da Revista <i>Qualimetria</i> comemorando os 12 anos da Internacionalização da FAAP.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução da inscrição de alunos brasileiros e estrangeiros nos programas internacionais desde 2004.....	114
Gráfico 2. Principais nacionalidades representadas nos Cursos de Português para Estrangeiros no ano de 2013.....	116
Gráfico 3. Síntese geral das respostas dos entrevistados às perguntas sobre o processo de internacionalização da instituição.....	140

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Mobilidade Internacional de alunos, Top 10 países que mais enviam alunos para o exterior e top 10 países que mais recebem alunos.....	35
Tabela 2. Atores e o seu rol na internacionalização do ensino superior.	45
Tabela 3. Base da Internacionalização do Campus IaH.....	53
Tabela 4. Base da Educação Transacional.....	54
Tabela 5. Estágios do Processo de Internacionalização.....	59
Tabela 6. Evolução do Conceito e Estudo da Criatividade.....	72
Tabela 7. Unidades de Ensino e Departamentos da FAAP.....	103
Tabela 8. Principais momentos do processo de Internacionalização da FAAP.....	112
Tabela 9. Número de convênios assinados com outras IESs internacionais (2001-2013).....	116
Tabela 10. Resumo das repostas dos entrevistados em relação à sua participação e familiarização com o processo de internacionalização da instituição.....	127
Tabela 11. Resumo das respostas em relação à importância atribuída pela unidade à internacionalização.....	130
Tabela 12. Resumo das respostas dos entrevistados em relação às mudanças acontecidas na instituição e na unidade entrevistada a partir do processo de internacionalização...	132
Tabela 13. Resumo das respostas sobre os benefícios colhidos pela instituição a partir do processo de internacionalização.....	133

Tabela 14. Situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.....135

Tabela 15. Respostas sobre à satisfação com o processo de internacionalização.....137

Tabela 16. Resumo das respostas sobre se a internacionalização pode ser considerada uma atividade inovadora.....138

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AIEA- Association of International Education Administrators

APAIE- Asia Pacific Association for International Education

ASTP- Army Specialized Training Program

AUGM- Associação de Universidades Grupo Montevideú

BM-Banco Mundial

CEE-Comunidade Econômica Europeia

CEO- Chief Executive Officer

COMECOM- Council for Mutual Economic Assistance

DAAD- Deutscher Akademischer Austauschdienst

EAD- Ensino à Distância

EAE- Escuela de Administración de Empresas

EAIE- European Association for International Education

ECTS-European Credit Transfer System

EES-Espaço Europeu de Ensino Superior

ENERI- Encontro Nacional de Estudantes de Relações Internacionais

ESSCA- École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers

EU-União Europeia

FAAP-Fundação Armando Alvares Penteado

FMI- Fundo Monetário Internacional

GATS- General Agreement on Trade in Services

HANBAN- Escritório Nacional da China para o Ensino da Língua Chinesa como
Língua estrangeira

IaH- Internationalization at Home

IAU-International Association of Universities

IBRAM- Instituto Brasileiro de Museus

ICSC- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IDP- Education Australia

IES-Instituição de Ensino Superior

IIE- Institute of International Education

ISEP- International Student Exchange Program

MAB- Museu de Arte Brasileira

MEC- Ministério da Educação

MERCOSUL- Mercado Comum do Sul

MESDCs- Main English Speaking Destination Countries

MOOCS- Massive Open Online Courses

NAFSA- Association of International Educators

NYU- New York University

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC-Organização Mundial do Comércio

OMS-Organização Mundial da Saúde

ONU- Organização das Nações Unidas

RLCU- Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria

UFRG- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ- Universidade Federal do Rio de Janeiro

UIBE- University of International Business and Economics

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância

URSS- União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

USP- Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

A internacionalização tem sido um dos acontecimentos mais marcantes do ensino superior, especialmente nas últimas três décadas, quando o fenômeno da globalização afetou o sistema, surgindo, desta forma, novos conceitos, programas, atores e métodos de ensino. Foram estabelecidas diversas políticas e reformas nacionais e regionais, resultando em um aumento da cooperação acadêmica e da mobilidade internacional de alunos. (Rumbley, Altbach e Reisberg, 2012, p. 3; Kight, 2012, p. 27).

Por sua vez, tornou-se prioritária não somente para as IESs, mas também para os governos, que estão cada vez mais cientes da importância e do papel primordial que representa a universidade, como suporte para a competitividade nacional e regional. (Wilson, 2013, p. 29).

O contexto da internacionalização do ensino superior é a sociedade global, pois habitamos num mundo globalizado, interdependente e multicultural. Referimo-nos ao conjunto de mudanças que incluem aspectos vinculados à economia, educação, comunicação, cultura e política, resultando na configuração da sociedade atual, que tem como característica essencial, a universalização do liberalismo e do capitalismo.

Por conseguinte, a internacionalização é estimulada pela globalização e, na medida em que as universidades respondem a este fenômeno, contribuem para um maior aprofundamento e evolução do mesmo. Neste contexto, internacionalização e globalização se retroalimentam.

No sistema globalizado, baseado em redes de interdependência, cada fato produz reações sistêmicas que podem levar a resultados incertos. (Nye, 2009, p. 250).

Desta forma, o futuro torna-se, cada vez mais imprevisível e, diante deste cenário, as IESs desempenham um papel fundamental, o de formar “cidadãos do mundo”, pessoas

criativas e inovadoras, aptas para enfrentar e solucionar os desafios contra elas colocados pelo mundo cada vez mais interligado.

Conforme analisaremos através de uma breve abordagem da história do processo de internacionalização, por vários motivos, o inglês tornou-se língua franca sendo estudada por mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo, portanto, os *MESDCs-Main English Speaking Destination Countries*¹, configuraram-se como destino certo para os estudantes de outras partes do mundo que procuram aprofundar o conhecimento nessa língua.

Já os governos dos diversos estados, observaram que o investimento em educação superior poderia ser traduzido em uma vantagem econômica comparativa o que propiciou uma expansão do mercado interno e externo de ensino superior. Esta apreciação está sendo encorajada pelas teorias pós-industriais da economia do conhecimento, em que este elemento passa a ser a base fundamental das economias mais desenvolvidas. (Trigo, 2009, p.16 *cit. in* Scott, 1998, p. 110).

Conseqüentemente, o ensino superior passou a ser, para muitas organizações e nações, um produto de exportação e importante fonte de renda. Desta forma, recrutar alunos no exterior, estabelecer *joint ventures*, franquias e abrir campus fora do país de origem, são estratégias que visam ao lucro, e que são desenvolvidas, inclusive, por instituições sem fins lucrativos.

A esta afirmação, soma-se o fato de que a educação desde 1995 faz parte dos acordos de liberalização comercial do *General Agreement on Trade in Services-GATS* (Acordo Geral de Livre Comércio em Serviços) da Organização Mundial do Comércio-OMC².

¹ Especialmente para os denominados *Main English Speaking Destination Countries-MESDCs* (principais países de destino de idioma inglês), sendo eles: Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e Reino Unido.

² Mais informações sobre o GATS podem ser encontradas no site da OMC: http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm

Assim sendo, vários autores coincidem em que a internacionalização do ensino superior transformou-se em um negócio, passando de uma atividade marginal, concentrada principalmente, no intercâmbio de alunos desenvolvido para uma elite, para se tornar um negócio de massa, ou seja, em escala mundial. (Brandenburg e De Wit, 2011, p. 15).

Um dos fenômenos mais destacados da internacionalização é o aumento constante da mobilidade internacional de alunos, que passou de 0,8 milhões em 1975 para 4,1 em 2012³.

No entanto, existem outros acontecimentos que estão afetando o sistema, entre eles, a incidência do uso da tecnologia no ensino superior com as novas formas de EAD- Ensino à distância e, especificamente, com os *MOOCs- Massive Open Online Courses* que estão mudando o cenário da educação.

Diante do desafio de entender e de oferecer respostas ao contexto do mundo globalizado, muitas Instituições de Ensino Superior-IESs sentem-se obrigadas em incorporar a dimensão internacional em suas atividades e o fazem de uma maneira desestruturada.

Isto é, sem estabelecer motivos claros para a internacionalização e um conjunto de objetivos, políticas, planos e sistemas de monitoramento e de avaliação da internacionalização. Sem estes elementos, o processo será *ad hoc*, uma resposta fragmentada e relativa ao número de oportunidades internacionais disponíveis. (Knight, 2012, p. 32).

Desafortunadamente, muitas IESs carecem de elementos que lhes permitam identificar quais são os benefícios da internacionalização e iniciam o processo, porém de forma lenta e gradual, pois a internacionalização exige um investimento de recursos humanos e financeiros e, sobretudo, de uma mudança da política institucional e de ajustes nas estruturas internas, que muitas vezes a direção da instituição não está disposta a realizar.

³ Paper “Education at a glance”, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2012.

Por este motivo, não é difícil encontrar situações em que a internacionalização se confunde com o intercâmbio e a cooperação internacional, muitas vezes associada somente à extensão universitária, perdendo-se de vista seu caráter essencial. Conforme será apresentado nas dimensões da internacionalização, estes dois elementos, embora sejam importantes, constituem apenas dimensões da internacionalização, existindo também outras que, no conjunto, conformam o processo.

Como podemos apreciar, nos encontramos diante de uma matéria complexa e com diversos vieses e, para alguns autores, é imperativo rever alguns conceitos porque a internacionalização passou a ser considerada um fim, no lugar de um meio para atingir os objetivos institucionais, que deveriam ser definidos com muito cuidado e critério. Muitas IESs tornaram-se verdadeiras defensoras da tradição, perdendo de vista o enfoque inovador do processo de internacionalização. (Brandenburg e De Wit, 2011, p. 16).

Portanto, faz-se imprescindível uma análise conceitual que não perca de vista os novos desafios enfrentados pelo ensino superior e que resgate os aspectos inovadores da internacionalização.

Nesta linha de pensamento, a internacionalização pode ser analisada do ponto de vista da inovação e ser considerada como processo de inovação institucional, na medida em que, no esforço de integrar as dimensões, global, internacional e intercultural no propósito, função e provisão do ensino superior (Knight, 2004, p. 11), se introduzem mudanças e ajustes que podem resultar em novas ideias, métodos de ensino, processos organizacionais e práticas de marketing, assim como novos produtos e serviços.

E, com o intuito de elucidarmos a relação entre estes conceitos, além de estudar a internacionalização, abordaremos a teoria da criatividade e da inovação, entendendo que a sua compreensão é relevante para o desenvolvimento da presente pesquisa.

O objetivo principal do trabalho é o de introduzir o estudo de caso do processo de internacionalização da Fundação Armando Álvares Penteado-FAAP, entre os anos de 2002 e 2013, a partir do conceito de inovação de Rogers (1983) e da teoria da inovação aplicada às IESs, de Levine (1980); de maneira que seja possível identificar se o processo de internacionalização é percebido pelas diversas áreas acadêmicas como inovador, quais são seus benefícios e qual seria o estágio em que a instituição se encontra.

Neste estudo de caso, a percepção é fundamental, pois usamos como referencial teórico a definição de inovação de Rogers (1983, p. 11) que a apresenta como: “ideias, práticas ou objetos, que são percebidos como novos, por um indivíduo, ou pela unidade que os adota.” Não importa se a ideia é realmente nova, o que interessa é a “percepção” do indivíduo e a sua reação em relação à mesma. Por este motivo, faz-se imprescindível a realização de entrevistas com as principais autoridades da instituição para obtermos os diferentes pontos de vista sobre o assunto.

Portanto, através da realização de uma pesquisa qualitativa, cuja estratégia é o estudo de caso único, temos como intuito, analisar a internacionalização e a sua evolução, sem termos a ambição de fazer generalizações dos resultados da pesquisa e sim de contribuir para uma melhor compreensão do processo.

As principais questões orientadoras do presente estudo são:

Quais são os benefícios⁴ atribuídos ao processo de internacionalização, segundo a percepção da instituição?

A internacionalização poderia ser considerada uma atividade inovadora?

Finalmente, gostaríamos de contribuir para:

⁴ Quando nos referimos a benefícios não consideraremos somente os lucros, pois existem outros que também devem ser considerados.

Uma melhor compreensão do processo de internacionalização, apresentando suas motivações, dimensões, estratégia e estágios, identificação dos benefícios obtidos e dos obstáculos e desafios a serem enfrentados. E finalmente, compreender e apresentar qual seria a contribuição da IES no cenário globalizado como instituição internacionalizada, criativa e inovadora.

CAPÍTULO I- A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

A internacionalização está mudando o mundo do ensino superior e a globalização está mudando o mundo da internacionalização. Jane Knight.

1.1 CONCEITOS

1) Globalização

A palavra globalização provém de “global”, que por sua vez, procede de “globo”, e significa: que considera todos os elementos em conjunto; considerado no seu todo; geral. E, relativo ao globo terrestre.

Por outro lado, a palavra “globalizar”, significa: tornar comum, ou global; universalizar. Universalizar-se. E, do ponto de vista econômico, denota integrar-se no mercado mundial, resultante da união de mercados de diferentes países.

O termo “globalização” foi usado pela primeira vez nas universidades americanas de Stanford, Harvard e Columbia nos anos 80 e o primeiro autor a usar o vocábulo em uma publicação, foi Ronald Robertson, sociólogo, que escreveu o livro denominado *Globalization* em 1985. Já nos anos 90, o conceito tornou-se amplamente utilizado.

Atualmente, ouvimos falar muito da globalização, e não é novidade o fato de que habitamos num mundo globalizado, interdependente e multicultural, fruto de um processo vertiginoso que se iniciou, segundo o consenso de vários autores, no Séc. XV e que se aprofundou no Séc. XX.

Trata-se de um conjunto de mudanças que incluem aspectos vinculados à economia, educação, comunicação, cultura e política, resultando na configuração da sociedade atual, que tem como característica essencial, a universalização do liberalismo e do capitalismo.

Para Ricupero (2010) é necessário desmitificar o conceito de globalização, pois existem muitos mitos em relação ao mesmo, e a palavra pode ser usada com diversos sentidos. Assim sendo, o autor reduz o conceito a duas categorias gerais: as descrições objetivas do fenômeno, de um lado, e as de natureza ideológica, disfarçada ou não, do outro.

No caso das descrições objetivas, muitos autores atribuem ao conceito de globalização, uma conotação econômica, ou seja, à intensificação do intercâmbio econômico e da interdependência como fruto da liberalização da economia mundial nas últimas décadas, por meio da eliminação ou redução das barreiras à circulação de mercadorias, financiamentos e inversões.

Outros focam no pluralismo de fatores determinantes da globalização, porém com uma tendência a valorizar os de ordem econômica. Ainda, há estudiosos que percebem a globalização como fenômeno único, de ruptura, novo na história; entretanto existem autores que a entendem como uma continuidade de momentos anteriores. (Ricupero, 2010, p. 33).

Já o conceito de globalização como doutrina econômica ou ideologia, tem o sentido de “um sistema de crenças e valores, aparentemente objetivos, científicos, mas que camuflam, na realidade, interesses de classe ou de nações poderosas cuja política reflete a visão de suas classes dominantes”. (Ricupero, 2010, p.33 *cit. in* Mannheim).

Desta forma, é importante distinguir a globalização da liberalização econômica e do liberalismo como ideologia ou como corrente político-econômica, e ainda, saber se estamos falando de um fenômeno totalmente novo ou se o mesmo pode ser verificado ao longo da história, tratando-se de uma continuidade de fatos históricos ou de uma ruptura.

Quando analisamos os acontecimentos históricos, encontramos indícios da globalização com a expansão dos impérios coloniais e o capitalismo mercantilista do século XV. Porém, alguns autores explicam que a globalização começou ainda mais cedo, desde que Leif Ericson encontrou o caminho para América do Norte, ao redor do ano 1000. E,

a partir do século XIII, com as viagens dos exploradores europeus tais como Marco Polo, Cristóvão Colombo, Fernando Magalhães e Francis Drake, entre outros, o mundo começou a se tornar mais interligado. (Brandenburg *et alii*, 2013, p. 64).

Para Nye (2009), a globalização não pode ser confundida com economia mundial, pois existem várias formas de globalização, a mais antiga que se tem registro é a ambiental e cita o exemplo das grandes epidemias e pandemias que atingem a humanidade desde épocas remotas, como por exemplo, a epidemia de varíola no Egito em 1350 A.C que chegou à China em 49 D.C.

Outro exemplo de globalização ambiental é a disseminação de espécies estrangeiras em novas áreas e habitats; algumas foram prejudiciais, entretanto, outras foram benéficas para o desenvolvimento da humanidade. Como foi o caso da introdução da batata na Europa e na Ásia e do gado nas Américas.

Segundo Friedman (2006) desde a descoberta da América por Cristóvão Colombo em 1492 e até o ano de 1800, ocorreu o que ele denomina era 1.0 da globalização. Na qual as nações, movidas pela religião, pelo imperialismo ou por ambos; contribuíram para o avanço da globalização. (Friedman, 2006, p. 10).

Existe um consenso entre os principais autores (Ricupero, 2010; Friedman, 2006, Gacel-Ávila, 2003) em que a globalização começou a tomar forma a partir do avanço e domínio de territórios por parte dos principais impérios coloniais, entre eles, Portugal, Espanha, Holanda, Reino Unido, França, Alemanha, Rússia e Japão e, posteriormente, os EUA, propiciando o desenvolvimento das formas de imperialismo econômico.

Quando a civilização ocidental expandiu o seu domínio pelos quatro pontos cardinais, a ideia da modernização tornou-se o emblema do desenvolvimento, crescimento, evolução e progresso. (...) Os princípios do livre mercado, a produtividade, o lucro e o consumismo, passaram a ocupar um lugar predominante nas mentes de indivíduos, coletividades e povos. (Gacel-Ávila, 2003, pp. 26-27).

Para Ricupero (2010) vários indícios da globalização podem também ser encontrados em outros fatos históricos, tais como, a revolução industrial e surgimento do capitalismo

industrial, assim como inúmeros acontecimentos políticos e sociais que contribuíram para o aprofundamento do fenômeno, tais como o Renascimento, o Iluminismo, o fim do domínio muçulmano na Península Ibérica, fim da Guerra dos Cem Anos, as Revoluções Francesa e Americana, o conflito napoleônico, a longa paz existente na Europa depois do Congresso de Viena, a implantação do imperialismo na Ásia e na África, etc. (Ricupero, 2010, pp. 38-39).

Porém, o mais parecido com a globalização atual, seria o período compreendido entre 1870 e 1914, em que ocorreu uma grande expansão do comércio internacional de mercadorias, acompanhado de um crescimento incomparável na internacionalização dos empréstimos, investimentos diretos e operações financeiras em geral, facilitado pela paz existente na Europa e pela consolidação dos estados nacionais. (Ricupero, 2010, p. 42).

Para Friedman (2006), o período histórico compreendido entre o ano de 1800 e 2000 (interrompido pelas duas guerras mundiais e a crise de 29) é chamado de era 2.0 da globalização. Nesse período, os principais agentes da integração mundial foram as multinacionais, fruto do avanço da indústria, do vertiginoso crescimento do comércio internacional, facilitado pela revolução nos meios de transporte, (terrestre, marítimo e aéreo) e pela proliferação de acordos de livre comércio.

Além disso, o autor explica que, a partir do ano 2000, entramos em outra era, a 3.0; movida pela integração entre indivíduos e facilitada pela revolução, sem precedentes, dos meios de comunicação. Até esse momento, os principais agentes eram os estados ou as multinacionais e ambos provinham, principalmente, dos EUA e da Europa ocidental. Hoje, os indivíduos ou grupos de indivíduos, se encontram nas mais diversas regiões do mundo, e estão cada vez mais interconectados, sendo eles os verdadeiros protagonistas da globalização. (Friedman, 2006, p. 11).

Se por um lado, a globalização pode ser considerada como o resultado de diversos fatos históricos, econômicos, sociais e políticos, ou seja, como continuidade histórica; pelo outro, na globalização contemporânea, existem elementos de ruptura, características não

vistas anteriormente, entre elas, encontram-se, o aspecto transnacional (erosão das fronteiras nacionais), a velocidade e a intensidade do fenômeno.

De fato, depois da queda do muro de Berlim e o fim da guerra fria o mundo se transformou em um espaço único. E, neste contexto, o grande número de inovações tecnológicas ocorridas nos meios de informação e de comunicação; facilitaram o desenvolvimento das relações internacionais e a realização de negócios em escala mundial. Desde este ponto de vista, a globalização é considerada como “a expansão profunda e veloz da interconectividade ao redor do mundo”. (Trigo, 2009, p. 40 *cit. in* Held *et alii*, 1999, p. 2).

No lugar do isolamento e da autarquia, estabeleceu-se uma interdependência universal. A noção de “aldeia global”⁵ segundo Gacel-Ávila (2003), significa a conformação de uma comunidade mundial consolidada pelas possibilidades de comunicação e informação propiciadas pelos meios eletrônicos. E implica na globalização das ideias e dos padrões socioculturais do ocidente. (Gacel-Ávila, 2003, p. 27).

Destacando o conceito de interdependência, encontra-se Nye (2009) que define a globalização como “redes mundiais de interdependência”. Para ele a globalização tornou as fronteiras nacionais mais permeáveis, entretanto isto não significa que o Estado seja irrelevante. Por sua vez, a interdependência é entendida como: “situações nas quais os protagonistas ou os acontecimentos em diferentes partes de um sistema afetam-se mutuamente”. (Nye, 2009, p. 250).

Na apreciação do autor, a globalização não necessariamente corresponde à universalização dos padrões ocidentais, pois em pleno século XXI, em que existem celulares muito baratos, ainda há milhões de pessoas que vivem como camponeses em aldeias remotas com pouca ligação com os mercados mundiais ou com as ideias ocidentais.

⁵ O conceito de “Aldeia Global”, ou *Global Village*, foi introduzido pelo canadense Marshall McLuhan em 1962 através de dois importantes trabalhos, *The Gutenberg Galaxy, the Making of Typographic Man* (1962) e *Understanding Media* (1964).

Portanto, a globalização traz consigo lacunas, cada vez maiores, entre ricos e pobres e ela não implica necessariamente em homogeneização e igualdade. Por outro lado, o mercado mundial verdadeiramente globalizado, significa livre circulação de mercadorias, pessoas e capital, além de taxas de juros semelhantes. (Nye, 2009, p. 244).

Nesta perspectiva, existem vários tipos de globalização, como por exemplo, a econômica, política, militar, social, ambiental, etc.

Do ponto de vista econômico, a globalização pode ser vista como o processo de transformar muitos em um. (Trigo, 2009, p. 41 *cit.in* Daly, 1999). Referindo-nos ao processo de integração econômica, isto é, à integração de muitas economias nacionais em uma única economia global, promovida pelo livre comércio, a livre circulação do capital e das pessoas. (Trigo, 2009, p. 42).

Já do ponto de vista político, a globalização desempenha um papel fundamental, uma vez que interfere na soberania dos estados, na conformação da ordem mundial e na política internacional. Ela debilita o estado nacional, que passa a ser uma espécie de província da sociedade global e, nesta, aparecem as identidades locais.

Existe, por conseguinte, um contraponto, uma tensão permanente entre o local e o global. Desta forma, a globalização também contém a heterogeneidade das diversas regiões e nações que atuam no ambiente internacional. Isto, não significa que o Estado deixe de existir, pois ele continua vigente com todos os seus atributos, no entanto, concomitantemente, ele deve articular-se com o ambiente global. (Gacel-Ávila, 2003, p. 32).

Ainda, para Nye (2009) a globalização política manifesta-se na disseminação de disposições constitucionais, no aumento de países democráticos e no desenvolvimento de regras e instituições internacionais, como o direito internacional e os organismos internacionais.

O autor refere-se também à globalização militar que consiste em redes de interdependência em que a força ou a ameaça de força é empregada. Basta mencionar o exemplo da rede terrorista Al Qaeda que atua em nível mundial e que desafia os métodos de defesa nacionais convencionais, por meio do que tem sido denominado de “guerra assimétrica”. (Nye, 2009, p. 246).

Por sua vez, a globalização social, compreende a disseminação de pessoas, culturas, imagens e ideias. (Nye, 2009, p. 246). E, culturalmente, tem influenciado a concepção das pessoas sobre o mundo e a sua maneira de pensar, assim como a sensibilidade, criatividade e as respostas às experiências estéticas. (Trigo, 2009, p. 42 *cit. in* Papastephanou, 2005, p. 534).

O que de fato há de novo, na globalização do século XXI é a “velocidade” e a “intensidade” do fenômeno. Pois “a globalização contemporânea é mais abrangente, mais rápida, mais barata e mais profunda” (Nye, 2009, p. 247 *cit. in* Friedman, 1999, p,78).

Atualmente, nos encontramos na era 3.0 (pós-industrial) ou na economia do conhecimento, nesta, o fenômeno da globalização acelera-se a partir da geração de “efeitos de rede”, termo utilizado pelos economistas, para ilustrar o que acontece quando um produto aumenta seu valor quando mais gente o usa. E, “na medida em que a interdependência se torna mais rápida e mais intensa, as relações entre as diferentes redes tornam-se mais importantes”. (Nye, 2009, p. 247). Geram-se, então, efeitos sistêmicos de reações em cadeia, que chegam a ser imprevisíveis.

Isto significa que os acontecimentos em uma região geográfica e a sua dimensão econômica ou ecológica, podem ter consequências profundas em outras regiões em dimensões militares e sociais. E neste contexto, a internet e as redes sociais vêm desempenhando um papel preponderante na disseminação da informação, propiciando os mencionados efeitos de rede.

Na sociedade global, o jogo do poder tem íntima relação com o grau de interdependência, pois o isolamento leva ao fracasso. Sendo todos interdependentes, a questão baseia-se no grau de dependência, criando-se situações sensíveis e de vulnerabilidade. Desta forma, existem nações e relações mais vulneráveis do que outras.

E nesse jogo, encontram-se aqueles que ganham, os que perdem (relações de soma 0) e as relações cooperativas, em que ambos os lados ganham ou perdem, porém, não acontece na mesma proporção. (Nye, 2009, pp. 254-257).

A sociedade global é descrita por Shaw como:

Um universo social diverso, no qual as forças unificadoras dos meios modernos de produção, mercados, comunicações, e modernização cultural e política, interagem com segmentações e diferenciações globais, regionais e nacionais. Portanto, a sociedade global deve ser entendida como um campo de relações sociais, no qual muitos sistemas específicos se formaram, alguns genuinamente globais, outros ainda incipientes, e alguns restritos aos contextos nacional e local. (De Wit e Merckx, 2012, p. 54 *cit. in* SHAW, 1994 p. 19).

Conforme vimos, o termo globalização gera conflitos e conceptualizações ou percepções a seu respeito totalmente opostas. Alguns autores a percebem como uma maneira de incrementar a cooperação internacional, facilitar a integração, promover a democracia e sustentar os benefícios econômicos, criando oportunidades equitativas, fomentando o intercâmbio entre culturas e o desenvolvimento econômico, gerando uma homogeneização no mundo. (Brandenburg *et alii.*, 2013, p. 65 *cit. in* Friedman, 2006).

Outros têm uma percepção totalmente contrária ao fenômeno, pois o associam à universalização do liberalismo e capitalismo que, embora tenham gerado riqueza, também ocasionaram diversas situações de crises econômicas, desemprego e desigualdade.

Autores como Brandenburg e De Wit (2011) comentam sobre a relação entre globalização e internacionalização e fazem uma crítica à banalização dos conceitos. Se por um lado, a palavra “internacionalização” é tida como boa, pois se entende que o seu desenvolvimento fomenta a paz mundial, representando os ideais humanísticos do

indivíduo, pelo outro, encontra-se a “globalização” que é vista como a representação do mal materialista que afeta a nossa sociedade nas suas mais profundas raízes. (Brandenburg e De Wit, 2011, pp.16-17).

Contudo, não podemos negar a importância deste fenômeno que afeta a sociedade, as relações entre países e as IESs. E, neste sentido, podemos entender a globalização como o conjunto de aspectos e tendências econômicas, tecnológicas e científicas que afetam diretamente o ensino superior e que são inevitáveis. (Albatch, 2006, p. 123).

2) Internacionalização:

Na definição aportada pelo dicionário da língua portuguesa, a palavra internacionalização significa: ato ou efeito de internacionalizar. Por sua vez, internacionalizar denota: tornar internacional. Espalhar por várias nações.

No mundo dos negócios, a internacionalização é vista como o processo de aumento de envolvimento de uma empresa em operações além das fronteiras. (Madeira e Da Silveira, 2013, p. 15, *cit.in* Welch e Luostarinen, 1998).

Seguindo a linha de internacionalização de empresas, esta pode ser *inward* (para adentro) ou *outward* (para fora). Ou seja, as empresas podem optar por incorporar a internacionalização, importando, obtendo licenças ou franquias ou transferindo tecnologia; ou podem exportar; conceder licenças ou franquias ou investir diretamente no exterior abrindo uma filial. (Madeira e Da Silveira, 2013, p. 15, *cit.in* Barreto; Rocha, 2003).

Desta forma, existem vários modos de entrada no mercado estrangeiro:

- Modos de entrada por Exportação, sendo eles: direta; indireta e cooperativa.
- Modos de entrada contratuais, tais como, Licenciamento, Franquia e contrato de produção.

- Modos de entrada por investimento (Aquisição, *Greenfield*, e *Joint -Venture*).

Além disso, existem várias teorias de internacionalização das empresas, entre elas, encontra-se a perspectiva organizacional do processo de internacionalização, Modelo *Uppsala*; introduzido pelos autores escandinavos Johanson e Wiedersheim em 1975 e por Johanson e Vahlne em 1977. Neste modelo, o processo de internacionalização tende a ser incremental; na medida em que a empresa conhece o mercado estrangeiro, vai avançando de um estágio a outro, partindo do modo de entrada mais básico (exportação) ao mais complexo (investimento direto no exterior).

Embora exista um importante marco teórico-conceitual referente à internacionalização das empresas, quando fazemos menção ao ensino superior, a literatura não é tão abundante, e mesmo que as IESs sejam, no final das contas, organizações, existem, no entanto, determinadas particularidades que as conceptualizações gerais não abordam, por isso é essencial definir o que é a internacionalização do ensino superior, como ela acontece e suas consequências.

Diversos autores tentaram criar uma definição de internacionalização aplicada ao ensino superior. Um dos primeiros foi Van der Wende (1997) que elaborou um conceito abrangente de internacionalização, apresentando-a como “qualquer esforço sistemático cujo objetivo é o de fazer com que ensino superior responda aos requerimentos e desafios da globalização da sociedade, economia e mercados de trabalho”. (Van der Wende, 1997, p. 18).

Por outro lado, “a internacionalização inclui as políticas e práticas assumidas pelos sistemas acadêmicos, instituições e indivíduos, para lidar com o ambiente global”. (Altbach e Knight, 2007, p. 291).

Gacel- Ávila (2003) acrescenta:

A internacionalização do ensino superior seria a resposta adequada dos universitários aos efeitos homogeneizadores e desnacionalizantes da globalização, em um sistema mundial regido pela interdependência e a competitividade entre as nações, em que as relações internacionais seguem

organizadas em torno ao Estado e a atuação dos atores em base a escolhas racionais. (Gacel-Ávila, 2003, p. 37).

Söerqvist (2002) apresentou uma definição que foca no processo de transformação e que oferece uma visão holística da gestão institucional. Desta forma, a internacionalização do ensino superior é definida como:

O processo de transformação, de uma instituição de ensino superior nacional para uma internacional, incluindo a dimensão internacional em todos os aspectos da gestão, com o intuito de melhorar a qualidade do ensino, o aprendizado e de conquistar as competências desejadas. (Söerqvist, 2002, p.29).

Por sua vez, Gacel-Ávila (2003) propõe um marco teórico-conceitual para a análise da internacionalização do ensino superior. Apresentando a teoria geral dos sistemas e das organizações de Katz e Kahn (1978) que apresenta a internacionalização como uma adaptação das universidades às influências do contexto exterior global. Trazendo também a teoria da pedagogia crítica de Aronowitz e Giroux (1991), como uma resposta de método pedagógico para integrar no currículo, uma perspectiva crítica e uma consciência global. (Gacel-Ávila, 2003, pp. 41-52).

Desta forma, as organizações humanas, ou seja, as IESs seriam sistemas abertos que recebem insumos (*inputs*) do exterior, que afetam o processo organizacional interno promovendo transformações e propondo respostas (*outputs*) para se adaptar ao novo entorno. Esta teoria explicaria como a universidade recebe a influência do meio exterior globalizado, e, nesta perspectiva, a internacionalização seria o output, isto é, a resposta ao fenômeno externo.

A organização é concebida como uma estrutura que marca a atuação de indivíduos inter-relacionados e interdependentes. As expectativas criadas pela mudança organizacional e a dificuldade de participação e comunicação na tomada de decisões por parte dos diferentes setores do sistema, podem gerar apatia em certos setores que se sentem marginados no processo de internacionalização. Por isso, é recomendável que exista um processo de descentralização através de subestruturas de gestão e coordenação de programas internacionais. (...) A institucionalização do processo de internacionalização requer incrementar o nível de conhecimento a respeito do funcionamento da gestão das universidades, assim como trabalhar de maneira simultânea o campo da teoria e da prática. (Gacel-Ávila, 2003, p. 49).

Neste contexto, a internacionalização diferencia-se da globalização, pois se baseia na relação entre nações, reconhecendo-se as diferenças entre as mesmas. Por sua vez, a globalização tende a socavar as divergências entre as nações e a destacar as similitudes, promovendo a homogeneização. (Gacel-Ávila, 2003, p. 40).

A teoria da pedagogia crítica apresenta o papel estratégico do sistema universitário na formação de cidadãos. Nesta perspectiva, a internacionalização dos conteúdos poderia ser um recurso educativo chave para formar cidadãos críticos e preparados para um bom desempenho no mundo globalizado.

Rudzki (1995) vê a internacionalização como uma política estratégica de longo prazo, produzindo-se uma mudança organizacional, para estabelecer contatos com o exterior, propiciar a mobilidade de alunos, o desenvolvimento do corpo docente e a inovação do *curriculum* com o objetivo de atingir a excelência no ensino e pesquisa acadêmica (Rudzki, 1995, p. 421).

Conforme foi apresentado, diversos autores aportaram importantes definições de internacionalização do ensino superior, porém uma das mais aceitas é a de Knight (2004) que tentou elaborar uma definição abrangente do conceito e a apresenta como: “o processo de integrar as dimensões internacional, intercultural ou global, no propósito, função e provisão do ensino superior”. (Knight, 2004, p. 11).

A autora foi muito cuidadosa na escolha das palavras que compõem a definição, “processo”, indica um esforço constante; “integrar”, mostra uma necessidade de inserir as dimensões, internacional e intercultural, nas políticas, programas e missão da instituição. Por outro lado, “internacional, intercultural e global” são elementos díspares, porém, juntos constituem a base da internacionalização.

As palavras “propósito e função” referem-se ao papel do ensino superior em geral e aos elementos ou tarefas que o caracterizam, tais como: ensino, aprendizado, pesquisa, serviços à comunidade, sociedade, etc. Finalmente, a palavra “provisão” explica a oferta

de cursos por parte das IESs ou de novos provedores, tanto no âmbito doméstico, como no internacional.

Uma vez definidos os conceitos de globalização e internacionalização é também importante compreender a relação entre eles; pois globalização e internacionalização estão interligadas e podem ser consideradas duas fases da mesma moeda. “A internacionalização esta mudando o mundo do ensino superior e a globalização esta mudando o mundo da internacionalização”. (Knight, 2003, p.5).

A este respeito, De Wit (2008b) acrescenta:

O ensino superior tem sido cada vez mais influenciado pela globalização, e ao mesmo tempo, está se tornando um dos seus atores mais vigorosos. A internacionalização é uma das formas em que um país ou instituição respondem ao impacto da globalização. Mas ao mesmo tempo, a internacionalização é um agente da globalização.

Endres e de Weert (2004) acrescentam que se bem muitas universidades ainda se percebem como objetos do processo de globalização, elas são, ao mesmo tempo, agentes. (Trigo, 2009, p. 52, *cit. in* Endres e de Weert, 2004c, p.27).

Portanto, ambos referem-se às dimensões da ação humana que ultrapassam as fronteiras nacionais e, entre si, diferem nas dinâmicas geoespaciais e nas implicações e transformações que geram. (Trigo, 2009, p. 53 *cit. in* Teichler, 2004).

Para Knight (2004) o “internacional” enfatiza o conceito de nacional e diz respeito à relação entre nações e países. Por outro lado, a globalização faz referência ao mundial sem destacar o conceito de nação. (Knight, 2004, p. 8).

Ainda, Teichler (2007) expressa que a internacionalização é geralmente definida como o incremento das atividades além das fronteiras, porém estas continuam a existir. Entretanto, a globalização causa atividades análogas, no entanto, verifica-se uma erosão das fronteiras nacionais. (Teichler, 2007, p. 1).

Para Marginson (2006) ambas, a internacionalização e a globalização dizem respeito ao estado-nação, porém de uma maneira contrastante. Na internacionalização, a política e cultura nacional são ainda dominantes. Já no mundo global, o estado-nação se vê relativizado pelas relações globais e não é mais o último horizonte de possibilidades. (Trigo, 2009, p. 54, *cit. in* Marginson, 2006).

Consequentemente, é importante compreender as razões, motivações, e benefícios da internacionalização e também da globalização, evitando as conceptualizações dogmáticas e as visões idealistas.

1.2 BREVE HISTÓRICO

Quando nos referimos à internacionalização do ensino superior, faz-se necessário voltar no tempo, precisamente até à idade média, quando surgiram as universidades (séculos XIII e XIV). Através deste exercício, podemos constatar que a universidade sempre teve uma vocação internacional, pois o próprio nome a indica; *Universidade* provém do latim *universitas* (universo, universal), sendo a universalização do conhecimento e da tecnologia, inerentes às idiossincrasias do ensino superior (Teichler, 2009, Taylor, 2010).

Segundo Teichler (2009) “desde o surgimento da universidade, o conhecimento armazenado, gerado e transmitido é sistematicamente universal e não permanece restrito às fronteiras do Estado”. Desta forma, um dos objetivos do ensino superior sempre foi o de juntar informações sistematizadas de todas as partes do mundo para gerar inovações em escala mundial.

Por este motivo, Teichler questiona se o processo atual pode ser chamado de internacionalização ou se seria melhor denominá-lo, “re-internacionalização”, pois a universidade sempre foi considerada uma das instituições mais internacionalizadas da sociedade sendo um conceito que a acompanha desde suas origens. (Teichler, 2009, p. 4).

A este respeito, Stallivieri (2003) comenta que:

Como o próprio nome diz, *universitas*, a universidade constitui-se em um universo cultural que abriga a universalidade e multiplicidade de visões de mundo, posições filosóficas, tendências científicas e políticas, enfim, diferentes modos de pensar do ser humano, oriundo de diferentes partes do planeta. (Stallivieri, 2003, p. 15).

Por outro lado, Scott (1998) refere-se ao “mito da universidade internacional” e questiona a afirmação de que a internacionalização acompanha o ensino superior desde suas origens; explicando que na época do seu surgimento, não existiam os estados nacionais e que não poderia haver internacionalização (considerada como uma atividade além das fronteiras do Estado). Além disso, poucas universidades foram fundadas na idade média; a maioria surgiu nos séculos XVIII e XIX quando já existiam os estados. (De Wit e Merckx, 2012, p. 43 *cit. in* Scott, 1998).

As universidades da idade média “compartilhavam uma noção arcaica de universalismo, com outras instituições da Europa medieval”. (Trigo, 2009, p.46, *cit. in* Scott, 2000). Desta forma, encontraram o seu fundamento no estado nacional e o seu propósito era servir o interesse do Estado. Este propósito ainda domina o processo de internacionalização, que, também pode ser entendido como uma expressão do interesse do Estado, que acredita que, investindo na IESs, obterá uma vantagem econômica comparativa, na atual sociedade do conhecimento. (Trigo, 2009, p. 49 *cit. in* Scott, 1998, p. 110).

Conseqüentemente, as universidades tornaram-se instituições que passaram a servir as necessidades profissionais e ideológicas dos estados. Paradoxalmente, “antes de tornar-se uma instituição internacional a universidade primeiro teve que ser nacional, pois a internacionalização pressupõe a existência do estado-nação”. (De Wit e Merckx, 2012, p. 44 *cit. in* Scott, 1998, p.123).

Kerr (1994) conclui que: “as universidades são, pela natureza do seu compromisso com o conhecimento universal, essencialmente instituições internacionais, no entanto, elas têm vivido em um mundo de estados nacionais que têm intenções sobre elas”. (De Wit e Merkx, 2012, p. 43 *cit. in* Kerr, 1994, p. 6).

Portanto, o sistema existente na idade média, lembra alguns aspectos da cooperação internacional dos nossos dias (especialmente à europeia), pois já promovia a mobilidade de alunos e de professores, tinha um idioma comum (o latim) e permitia que os alunos continuassem os seus estudos em outras universidades, pois o grau acadêmico era reconhecido em todo o mundo cristão. Além do conhecimento, os alunos universitários levavam para casa novas experiências, ideias, opiniões, princípios políticos e ideologias. (De Wit e Merkx, 2012, p. 44 *cit. in* Ridder- Symoens, 1992, p. 280).

De acordo com Kolasa (1962) a “Idade Média, a Reforma e o Iluminismo, formam períodos de fluxo natural, não organizado ou regimentado, da cultura além das fronteiras políticas”. (De Wit e Merkx, 2012, p. 44 *cit. in* Kolasa, 1962, p. 12).

A cultura europeia continuou a se desenvolver no seu espírito universal (...) As culturas nacionais começaram a se diferenciar, porém os sábios e artistas, ainda pertenciam a toda Europa, e o francês era falado pelos aristocratas cosmopolitas, que gerenciavam as relações internacionais não políticas. (De Wit e Merkx, 2012, p. 44 *cit. in* Kolasa, 1962, p. 12).

Teichler (2009) acrescenta que o ensino superior, por muito tempo encontrou-se dividido entre universal e internacional na substancia e nacional na sua estrutura e organização. “Seja na sua fundação, marco regulatório, governança, *curriculum* ou credenciais”. (Teichler, 2009, p. 4, *cit. in* Kerr, 1990, p. 5).

É claro que com o surgimento dos estados modernos, o ensino superior tornou-se nacional, isto é, orientado para dentro das fronteiras do Estado. No entanto, alguns aspectos internacionais continuaram a existir, como por exemplo, a expansão da pesquisa, a mobilidade de alunos e a exportação de sistemas de ensino, principalmente das potências coloniais europeias (Espanha, França, Portugal, Reino Unido e, em um segundo momento, Alemanha) para outras regiões do mundo (América Latina, África,

América do Norte e Índia). Este processo pode ser denominado “colonialismo acadêmico”, uma das primeiras formas de internacionalização do ensino superior. (De Wit e Merckx, 2012, p. 45 *cit. in* Scott, 1998, p. 124).

Ainda, países sem uma herança colonial como o Japão, China e Tailândia, também desenvolveram sistemas baseados na Europa ocidental. No Japão, a reforma do ensino superior foi utilizada como pretexto (pelas potências ocidentais) para modernizar o país. Desta forma, o sistema japonês contém elementos da Europa ocidental, especialmente da Alemanha e também dos EUA. (De Wit e Merckx, 2012, p. 45 *cit. in* Altbach e Selvartnam, 1989, p. 10).

As primeiras décadas do século XVII foram os tempos dourados dos alunos que peregrinavam em busca do conhecimento; posteriormente, a Reforma e a Contrarreforma, tiveram um impacto negativo na mobilidade de professores e de alunos, pois os estudos no exterior eram proibidos por muitos países, baseando-se no argumento de que poderiam existir elementos de contaminação religiosa e política. (De Wit e Merckx, 2012, p. 46 *cit. in* Ridder-Symoens, 1996 pp. 418-419).

Entre os séculos XVIII e XIX, os aspectos internacionais do ensino superior podem ser identificados como disseminação da pesquisa, mobilidade de alunos e de professores e, sobretudo, exportação de sistemas de ensino superior. Kolasa (1962), explica que as associações acadêmicas e sociedades do século XIX eram privadas e dedicadas ao desenvolvimento das relações entre indivíduos e profissionais. (De Wit e Merckx, 2012, p. 46 *cit. in* Kolasa, 1962, pp. 15, 163).

Até o século XX, em contraste com a situação atual, a mobilidade de alunos era grande, principalmente dos EUA para Europa. Para muitos, a ida para Europa era considerada a etapa final da efetiva integração na sociedade americana. Esta mobilidade era chamada de *grand tour*, o mesmo pode ser dito em relação aos sistemas de ensino, canadense e australiano.

No período do Renascimento até o início do século XX o ensino superior era basicamente nacional e as principais áreas de internacionalização eram: a mobilidade de alunos qualificados para os principais centros de ensino do mundo, em busca do conhecimento e a exportação dos sistemas de ensino da Europa para o resto do mundo, através do colonialismo. O foco do ensino superior, durante período descrito, estava direcionado para a construção de uma identidade nacional, servindo os interesses dos estados e menos focado na universalização do conhecimento.

No século XX, o mundo enfrentou duas guerras mundiais, o fim dos antigos impérios coloniais, passou por um período de divisão em blocos e de Guerra Fria. Vivenciou a queda do Muro de Berlim e do sistema socialista na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas-URSS e seus aliados do leste europeu. Assistiu ao avanço do liberalismo econômico e capitalismo, ao estabelecimento de diversos sistemas de integração econômica e, sobretudo, ao surgimento da sociedade global.

O fim da primeira guerra mundial e a criação da Sociedade das Nações facilitaram o aumento da cooperação internacional. Neste período, surgiram alguns institutos e organismos de cooperação internacional que estão ativos até os nossos dias, entre eles, o *Institute of International Education* (IIE), em 1919 nos Estados Unidos de América (EUA), o *Deutscher Akademischer Austauschdienst* (DAAD), em 1925 e o *British Council*, em 1934.

Depois da segunda Guerra Mundial, nasceram os principais organismos internacionais que prevalecem até os nossos dias, tais como a Organização das Nações Unidas- ONU, o Fundo Monetário Internacional- FMI e o Banco Mundial- BM, criando-se as bases para uma nova ordem mundial e um novo sistema monetário internacional.

Ainda, com o intuito de recuperar as economias da Europa ocidental, o governo americano lançou o *Plan Marshall*, a partir do qual, as universidades americanas começaram a ter uma participação mais ativa, colaborando com o governo na criação de planos e projetos de cooperação internacional.

O ato *Fulbright* de 1946, substituído pelo ato *Fulbright- Hays* em 1961⁶ é um exemplo eloquente de projeto de cooperação desenvolvido junto às universidades americanas que demonstra a importância dada ao processo de internacionalização, que, nesse período histórico, passou a ser considerado assunto de segurança nacional e de política externa.

Por sua vez, em resposta ao Plano *Marshall* e competindo com os EUA, a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), junto aos países da Europa oriental, criou o COMECON⁷ e estabeleceu seu próprio programa de cooperação econômica com consequências nos âmbitos, científico e acadêmico.

Entretanto, é importante salientar a mudança de comportamento em relação à internacionalização ocorrida nos EUA, pois, no final da segunda guerra, o seu governo tinha percebido a falta de preparo de seus agentes e soldados e, no intuito de capacitá-los, criou programas de treinamento, como por exemplo, o *Army Specialized Training Program – ASTP* (o programa especial de treinamento da armada americana)⁸ em parceria com as universidades.

Desta forma, o país cuja participação era inexpressiva em matéria de internacionalização, tornou-se um dos seus atores mais destacados. As estatísticas referentes à mobilidade de alunos nos EUA mostram esta importante evolução. Em

1959 havia somente 48.000 alunos estrangeiros estudando nas escolas americanas e, no ano de 2012/2013, este número bateu o recorde de 819.644, crescendo 7,2 % em relação ao período anterior (2010/2011). Por outro lado, a preocupação pela capacitação de seus

⁶ Concebido para enviar e receber estudantes e acadêmicos dos EUA para diversas partes do mundo e vice-versa. Ampliando desta forma, a influência da nação norte-americana no mundo.

⁷ COMECON (*Council for Mutual Economic Assistance*, Conselho para Assistência Econômica Mútua) foi fundado em 1949, e visava a integração econômica das nações do Leste Europeu.

⁸ Este programa enviou oficiais do exército às universidades para serem formados nas habilidades interculturais, especialmente idiomas e estudos internacionais. Não se sabe exatamente quantos oficiais foram capacitados neste tipo de programa, estima-se que ao redor de 150.000.

profissionais levou às IESs a criarem programas de mobilidade. Desta forma, em 1965, 18.000 norte-americanos estudaram fora do país; em 1969 este número passou para 49.000, e mais recentemente (2011/2012), para 283.332⁹.

No período da guerra fria, a partir de 1945 a trajetória do ensino superior tem sido de expansão massiva, devido, fundamentalmente, ao “declínio da ocupação na agricultura, à mudança na estrutura de emprego, ao *boom* econômico do pós-guerra e, no sul, à necessidade de capacitar os provedores locais na pós-colonização”. (Trigo, 2009, p. 15 *cit. in* Kandiyoti, 1997, pp. 20-21).

Nos anos 60 a massificação do ensino superior alterou a sua relação com a sociedade e a economia. O Estado que investiu fortemente na oferta de vagas, passou a acreditar que o investimento em educação seria imediatamente traduzido em uma vantagem competitiva para a nação. (Scott, 1998, p. 110).

A expansão do ensino superior tem sido gradual, e pode ser dividida em três estágios, elite, massa e universal. Inicialmente a educação superior era o privilégio de poucos e na medida em que mais gente foi incorporada ao ensino, tornou-se um serviço que deveria beneficiar o máximo de gente possível. Se mais pessoas fossem educadas, melhor para a sociedade, portanto, a educação transformou-se em uma das bases da sociedade moderna. (Trigo, 2009, p. 62 *cit. in* Aamodt, 1993).

Nos anos 60 o número de alunos na universidade era cada vez maior, e o sistema universitário entrou em crise pela falta de adaptação às necessidades da sociedade. Surgiram então, outras formas de educação, tais como os *colleges* e ensino profissionalizante, concentrados basicamente no ensino, entretanto, as universidades continuaram com as funções de ensino e pesquisa.

Neste período, os principais conceitos que permeavam o ensino superior eram democratização, profissionalização, e abertura a instituições do exterior. Já nos anos 80,

⁹ Open Doors Report on International Educational Exchange 2013.

o debate centrou-se na qualidade do ensino e na standardização. Portanto, o discurso político teve foco no que poderia ser feito para melhorar a qualidade do ensino superior que passou a ser medida em termos de evasão no ensino superior, ou seja, quanto menos evasão melhor qualidade. (Trigo, 2009, p. 65).

Por conseguinte, as universidades enfrentaram o grande desafio de atender o aumento da demanda por ensino superior, tendo que reconsiderar o seu papel social e econômico.

Nos últimos tempos, três acontecimentos determinaram a configuração do sistema internacional de ensino superior, o fim da Guerra Fria, o fortalecimento da Comunidade Económica Europeia-CEE, (hoje União Europeia-EU) e o fenómeno da globalização. (De Wit e Merckx, 2012, p. 55).

Com a queda do muro de Berlim e fim da Guerra Fria, criou-se um ambiente de anarquia e surgiram manifestações nacionalistas de determinados grupos étnicos, resultando no surgimento de novos estados no continente europeu. O fim da divisão do mundo em dois blocos contribuiu para o avanço da globalização, pois o mundo tornou-se um espaço único, interligado e interdependente, o liberalismo e o capitalismo espalharam-se como modelo. Portanto, ficou estabelecida a sociedade global.

Esta sociedade pode ser descrita como um universo social diverso, no qual as forças unificadoras dos meios modernos de produção, mercados, comunicações, e modernização cultural e política, interagem com segmentações e diferenciações globais, regionais e nacionais. Portanto, a sociedade global deve ser entendida como um campo de relações sociais, no qual muitos sistemas específicos se formaram alguns genuinamente globais, outros ainda incipientes, e alguns restritos aos contextos nacional e local. (De Wit e Merckx, 2012, p. 54 *cit. in* Shaw, 1994 p. 19).

Finalmente, a Comunidade Económica Europeia- CEE (posteriormente a União Europeia- UE¹⁰) se fortaleceu e, no contexto da integração económica e política, surgiu a dos sistemas de ensino. Em junho de 1999, 29 representantes de países europeus assinaram a Declaração de Bolonha, iniciando o processo com o mesmo nome

¹⁰ A Comunidade Económica Europeia foi estabelecida a partir do tratado de Roma de 1957 entrando em vigor em 1958. Em 1992 com o Tratado de Maastricht instituiu a União Europeia atualmente com 28 estados membros.

(Processo de Bolonha)¹¹. Nesta declaração, já se previa a criação do Espaço Europeu de Ensino Superior- EEES, lançado, oficialmente, na declaração de Budapeste-Viena em (12/03/2010).

Em relativamente pouco tempo, o EEES tornou-se realidade e agora os esforços dos países integrantes (49) se concentram na sua consolidação. Após a Declaração de Bolonha, o Conselho Europeu lançou o Processo de Lisboa (no ano 2000), cujo intuito é transformar a UE em uma das economias do conhecimento mais competitivas do mundo.

O sistema de Bolonha mudou o ensino superior de muitos países europeus e também influenciou outras regiões do mundo e continuará a influenciá-las por um bom tempo. Desde a sua concepção em 1999 até os nossos dias, os países participantes se comprometeram a reformar os seus sistemas de ensino superior, muitos deles já o fizeram, e outros, que se somaram mais recentemente, estão ainda introduzindo as reformas.

Entre os principais feitos do Processo de Bolonha, encontram-se a criação de um sistema de graus acadêmicos facilmente reconhecíveis e compatíveis; o estabelecimento de um sistema essencialmente baseado em dois ou três ciclos (graduação-mestrado-doutorado). A promoção da mobilidade de alunos, de professores e de pesquisadores; a manutenção da elevada qualidade da docência e a incorporação da dimensão europeia no ensino superior.

Para propiciar o reconhecimento dos estudos entre os países membros, utiliza-se um sistema de transferência de créditos, o *European Credit Transfer System-ECTS* (sistema europeu de transferência de créditos). A mobilidade de alunos e de professores é realizada a partir de programas como o ERASMUS. Finalmente, a preocupação de incorporar a dimensão social, fomentar o envolvimento das IESs e dos alunos no

¹¹ Informações sobre o processo e o EEES podem ser encontradas nos sites oficiais: <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/> e no <http://www.ehea.info/>.

processo e na gestão do ensino superior, e a promoção das atividades do espaço, são alguns dos lineamentos do EEES para os próximos anos.

Teichler (1999) destaca, para o mesmo período, três grandes avanços no ensino superior. O primeiro é a passagem de um padrão de cooperação verticalizado para uma colaboração equitativa. O segundo é a mudança do modelo baseado em ações internacionais pontuais para a elaboração de políticas sistemáticas de internacionalização. E o terceiro constitui a transformação definitiva da internacionalização, passando de ações desconexas para a internacionalização integrada do ensino superior. (De Wit e Merckx, 2012, p. 55 *cit. in* Teichler, 1999 pp. 9-10).

As mudanças acontecidas no século XX ajudaram a moldar o atual sistema internacional influenciando fortemente o processo de internacionalização do ensino superior que passou de ser uma atividade marginal, para se transformar em uma de suas funções essenciais. Portanto, a internacionalização não é mais uma opção e sim um imperativo.

A cooperação e intercâmbio internacional, que são as principais atividades da internacionalização, constituem a base para o desenvolvimento das relações culturais, educacionais, tecnológicas e intelectuais entre as nações ao redor do mundo e ainda nutrem o denominado *soft power* (poder brando) reforçando os objetivos da política internacional e da diplomacia. (Brandenburg *et alii*, 2013, p. 69 *cit. in* Nye, 2004).

1.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Os autores, Rumbley, Altbach e Reisberg (2012, pp. 3-25), fizeram uma boa síntese das principais características da internacionalização, no contexto do ensino superior. Portanto, os utilizamos como guia para expor os conceitos, sem deixar de trazer a opinião de outros autores e as apreciações pessoais sobre o assunto.

- 1) O idioma inglês é a língua internacionalmente mais falada sendo considerada língua franca.

Conforme vimos, no ensino superior da idade média, existia um idioma comum, o latim. Duzentos anos atrás, esse lugar de destaque era ocupado pelo francês que era o idioma

da educação e da cultura na Europa. Entretanto, as publicações, nas áreas da engenharia e da física, eram feitas, majoritariamente, em alemão.

Atualmente, perdeu-se a predominância do francês e do alemão e o inglês assumiu o lugar de língua franca, sendo o primeiro idioma a ser disseminado globalmente e utilizado universalmente nas relações internacionais, negócios, educação, entretenimento, mídia, artes e tecnologia. (McAlinden e Zagoria, 2013, pp. 32-33).

O inglês é a língua oficial de 75 países, com um total de 400 milhões de pessoas, a maioria se encontra nas ex-colônias britânicas. Ainda, mais de 1 bilhão de pessoas usam e estudam o inglês como segunda língua. (McAlinden e Zagoria, 2013, p. 32).

A importância do idioma é tão grande que se utiliza o conceito de inglês como “língua franca” ou “inglês internacional” o que reflete a realidade global sem destacar o inglês de determinada nação. A língua franca seria o idioma comum compartilhado por pessoas de línguas diferentes. (McAlinden e Zagoria, 2013, p. 33).

House (2003) diferencia entre o idioma para a comunicação e o de identificação. Desta forma, existe uma distinção na sua funcionalidade. A língua para comunicação é funcional e permite a interação em determinadas situações e contextos, entretanto, a língua de identificação tem a ver com a cultura e seus valores. Portanto, quando nos referimos ao inglês como língua franca, não estamos fazendo menção a um país em particular. (Messelink, 2013, p. 20).

Reconhecendo a autoridade do idioma, cada vez mais IESs, cuja língua oficial não é o inglês, passam a oferecer programas, cursos ou disciplinas nessa língua, tentando recuperar a competitividade perdida diante dos *MESDCs- Main English Speaking Destination Countries*.

Em 2013, uma lei que permitiu que determinado número de cursos fossem ministrados em inglês nas universidades francesas, gerou grandes controvérsias no parlamento desse

país. Esta situação lembra que o idioma utilizado no ensino das universidades tem a ver com a identidade nacional e, portanto, trata-se de um tema sensível. (Kassteen, 2013, p. 8).

Ainda, o *Politecnico di Milano*, prestigiosa universidade italiana, anunciou que ofereceria todos seus programas de pós-graduação em inglês, a partir de 2014, produzindo também, controvérsias no parlamento italiano.

Embora não existam estatísticas internacionais que apresentem dados concretos sobre esta situação; alguns estudos realizados na Europa¹² revelam que, entre 2002 e 2007, o número de programas ministrados em inglês triplicou, passando de 700 para 2400. Por sua vez, uma pesquisa sobre os programas de Mestrado ministrados em inglês na Europa, mostra que em 2013, foram oferecidos mais de 6000 programas nesse idioma¹³.

Não obstante exista um reconhecimento generalizado da importância adquirida do idioma inglês no ensino superior internacional, pois facilita a cooperação e a realização de estudos no exterior; existem autores que questionam esta afirmação, já que as universidades correriam o risco de perder a sua identidade nacional deixando de usar o seu próprio idioma.

Por sua vez, há questionamentos em relação aos reais benefícios interculturais obtidos do intercâmbio no qual o aluno estuda no exterior em inglês, sem aprender a língua local. (Cason e Rodríguez, 2013, pp. 14-15; Vihman, 2013, pp. 8-9; Brock-Utne, 2013, p.18).

Poderíamos falar de internacionalização quando somente um idioma é promovido dentro da instituição? Diante desta controvérsia, é importante que as IESs estabeleçam

¹² *English-taught programmes in European Higher Education: The picture in 2007*. (ACA Papers on International Cooperation in Education). Bonn: Lemmens. (Wacher e Maiworm, 2007).

¹³ *English Taught Master's Programs in Europe: A 2013 Update*. Brenn-White, M.& Faethe, E. (2013). www.iie.org/-/media/Files/Corporate/Publicatons/English-Language-Masters-2013-Update.ashx

suas políticas e prioridades linguísticas, introduzindo mais de um idioma no ensino de seus programas e atividades; de maneira que os alunos locais sejam expostos a outras línguas e culturas e que os alunos estrangeiros também aprendam o idioma local.

No Brasil, por exemplo, a introdução do idioma inglês nos programas e cursos do ensino superior, é ainda incipiente e existem poucas instituições que oferecem programas inteiramente ministrados nessa língua. A situação piora, quando nos referimos à introdução de outros idiomas, além do inglês, nos currículos dos cursos, sendo quase inexistente a oferta de programas em outras línguas.

Por fim, quando o assunto é a promoção da língua portuguesa, existem relativamente poucos programas de português para estrangeiros sendo oferecidos pelas universidades brasileiras. Além disso, no contexto da internacionalização do ensino superior, e da necessidade de capacitação dos profissionais, o país enfrenta grandes desafios.

2) Aumento da cooperação entre universidades e sistemas de ensino.

Uma das características mais relevantes da internacionalização é o avanço da cooperação entre universidades e estados, assim como a criação de redes e o surgimento de organizações e associações profissionais cujo escopo é a educação internacional.

A respeito da cooperação internacional Stallivieri (2004) comenta:

Como a própria palavra diz, cooperação significa cooperar, ou seja, operar em conjunto, ou ainda, a ação de trabalhar conjuntamente com outros. No âmbito das relações internacionais, o conceito de cooperação tem como um dos seus primeiros pressupostos a ideia de alteridade, isto é, o respeito de um Estado pela existência de outros Estados, cujos objetivos podem e devem ser traçados por eles próprios. (Stallivieri, 2004, p 25).

No domínio do ensino superior, a autora destaca algumas condições que devem ser atendidas na cooperação internacional interinstitucional, sendo elas, a existência de atores da cooperação, o comprometimento dos seus participantes, a existência de objetivos claramente definidos e coerentes com as estratégias de execução, a inserção

dos projetos nos planos estratégicos das instituições, a adoção de um programa de atividades com cronograma claramente definido e, finalmente, a introdução de mecanismos de seguimento e de avaliação da cooperação. (Stallivieri, 2004, p. 26).

Ainda, organizações internacionais, tais como, a ONU, a Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura-UNESCO, Organização Mundial da Saúde- OMS, o Fundo das Nações Unidas para a Infância- UNICEF, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OCDE, a OMC e o Banco Mundial, estão desempenhando um papel relevante no desenvolvimento da cooperação internacional estabelecendo como meta a expansão da cooperação entre as nações nos domínios das atividades intelectual, social, econômica e humanitária. (Stallivieri, 2004, p. 41).

Além disso, Stallivieri nos aporta o exemplo da UNESCO citando as palavras de Chermann (1999):

A UNESCO agrega universidades em programas gerais de desenvolvimento e estudo de recursos naturais, humanos, tecnológicos e culturais. Foram instituídas centenas de cátedras sobre assuntos muito variados, desde a biotecnologia até direitos humanos, e criadas cerca de trinta redes interuniversitárias que estabelecem vínculos Norte-Sul, Sul-Sul e Leste-Oeste. (Stallivieri, 2004, p. 42, *cit. in* Chermann, 1999, p. 51).

Por outro lado, o Processo de Bolonha e a criação do EEES na Europa têm influenciado o desenvolvimento da cooperação com as outras regiões do mundo. Pois a partir de Bolonha brotaram iniciativas de colaboração entre a União Europeia e a Ásia, África e a América Latina. (Huisman *et alii*, 2012, pp. 89-96).

Além dos organismos internacionais, surgiram diversas associações que contribuem para a internacionalização e a cooperação internacional, entre elas destacam-se, a *International Association of Universities- IAU*, a *Association of International Education Administrators-AIEA*, *Asia Pacific Association for International Education- APAIE*, *Institute of International Education-IIE* e, como exemplo em nível latino-americano, a Associação de Universidades Grupo Montevideu- AUGM.

E organizações como a *NAFSA- Association of International Educators* e em nível europeu, a *European Association for International Education –EAIE* propiciam a capacitação e treinamento de profissionais das relações internacionais promovendo também o desenvolvimento da cooperação entre IESs de diversas partes do mundo.

3) Aumento da mobilidade internacional de alunos.

Como vimos anteriormente, um dos elementos mais proeminentes da internacionalização é o aumento constante da mobilidade internacional de alunos, que chegou, no ano de 2008 à cifra de 3,3 milhões, representando um incremento de 65% em relação ao ano 2000, (OCDE, 2010¹⁴). Outro estudo da OCDE, 2012¹⁵ aponta que a mobilidade de alunos, passou de 0,8 milhões em 1975 para 4,1 em 2012.

Ainda, uma pesquisa realizada pelo IDP Austrália (2003)¹⁶, sugere que haverá um aumento na demanda de ensino superior, no mundo, de 150% até 2025. Referimo-nos a mais de 250 milhões de pessoas, cuja maioria estará nos países em desenvolvimento. (Healey, 2008, p. 20 *cit. in* IDP, 2003).

Esta mobilidade de alunos representa uma fonte de renda importante para determinadas IESs e, inclusive para nações que se especializaram, ao longo do tempo, na sua captação. Esta afirmação é reforçada pelas estatísticas que mostram que a maioria dos alunos que estuda no exterior vá para os países da OCDE.

Entre o ano 2000 e 2003¹⁷, registrou-se um incremento de 30% na mobilidade internacional de alunos, passando de 1.62 milhões no ano 2000 para 2.12 milhões em 2003, sendo que deste contingente, 93% escolheram países da OCDE dos quais, 55% foram para os MESDCs (Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e EUA).

¹⁴ Paper “Education at a glance.” Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Paris, 2010.

¹⁵ Paper “Education at a glance” Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2012.

¹⁶ IDP 2003, Global Student Mobility 2025 Series: Analysis of Global Competition and Market Share IDP Education Australia Limited.

¹⁷ Paper “Education at a glance” Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

A continuação, na tabela 1, apresentamos os 10 países que mais enviam alunos para o exterior e os 10 que mais recebem. Entre os que mais enviam alunos para exterior, se encontram a China, Índia e Coreia do Sul, e estes alunos vão, principalmente, para os EUA, Reino Unido e Austrália.

Países que Enviam alunos	Número De alunos	Países que recebem Alunos	Número De alunos
China	510.314	EUA	660.581
Índia	195.107	Reino Unido	368.968
Coreia do Sul	125.165	Austrália	257.637
Alemanha	91.928	França	249.143
EUA	53.251	Alemanha	197.895
Malásia	53.121	Rússia	136.791
França	51.288	Japão	131.599
Turquia	47.275	Canadá	92.881
Rússia	46.964	Itália	68.306
Cazaquistão	46.142	China	61.211

Tabela 1. Mobilidade Internacional de alunos, Top 10 países que mais enviam alunos para o exterior e top 10 países que mais recebem alunos. Fonte: Gross Enrolment and Mobility data, UNESCO, *Institute for Statistics* (2009, 2011); De Wit, 2008a, p. 36.

No ano de 2013, os EUA chegaram ao recorde de 819.644 alunos internacionais; e os principais países que enviaram estudantes para esse país foram: China, Índia, Coreia do Sul, Arábia Saudita, Canadá, Taiwan, Japão, Vietnã, México, Turquia e Brasil.

4) O ensino superior é um serviço comercializado internacionalmente.

No contexto das universidades, a internacionalização é associada com a função de ensino, ou seja, com a passagem da produção local para uma base de atuação global.

Este aspecto da globalização é normalmente denominado “educação transacional” que vem junto com a comercialização do serviço educativo.

Como vimos, o ensino foi incluído no marco do Acordo Geral de Comércio de Serviços da OMC que definiu claramente as tipologias de serviços educativos ofertados para exportação, sendo elas:

- ✓ Consumo no exterior, mais comumente conhecida como mobilidade de estudantes.
- ✓ Presencia comercial no exterior ou mobilidade institucional.
- ✓ Oferta educativa que ultrapasse as fronteiras nacionais ou mobilidade de programa. Nesta situação, a instituição que oferece o serviço permanece no seu país de origem e o consumidor pode se encontrar em qualquer lugar, pois o seu programa é ofertado através do EAD- Ensino à Distância.
- ✓ Finalmente, presença de professores no exterior que ministrem aula representando a sua instituição de origem.

Sendo a educação um serviço comercializado, surgem discussões relacionadas à qualidade dos produtos oferecidos e à entrada no mercado de organizações multinacionais com fins lucrativos, que passaram a recrutar alunos no exterior, oferecendo diversos programas, estabelecendo novas universidades ou comprando as já existentes. (Rumbley, Altbach e Reisberg (2012, p. 22).

A respeito da internacionalização do ensino superior, Healey (2008) comenta que a literatura da internacionalização das empresas em geral, sugere que o processo tende a ser incremental, referindo-se à aplicação do Modelo *Uppsala*, previamente apresentado. (Healey, 2008, p. 2). Embora este modelo possa ser aplicado à internacionalização das IESs, existem, no entanto, outros elementos que impulsionaram o processo nos últimos 20 anos. (Healey, 2008, pp. 23-24).

Trata-se de uma política de educação um tanto ambígua por parte dos governos (precisamente dos MESDCs), diminuindo paulatinamente os subsídios para a educação, regulando os *tuitions* (matrículas) dos alunos locais e, por outro lado, desregulando as externas, ou seja, permitindo a cobrança diferenciada de matrículas.

Por este motivo, explica Healey, no Reino Unido e na Nova Zelândia, países nos quais as universidades são majoritariamente públicas; os alunos estrangeiros representam 13 e 14 % (respectivamente) do corpo discente. Já na Austrália, representam em torno de 18% do corpo estudantil. Portanto, as universidades destes países não estariam internacionalizando suas atividades seguindo o modelo de internacionalização de negócios, de fato, estariam respondendo à diminuição dos subsídios por parte dos estados. (Healey, 2008 p. 24),

Contudo, a internacionalização é de grande interesse para os países ricos da OCDE e os MESDCs, que lideram os números da internacionalização concentrando mais de 60 bilhões de dólares do ingresso mundial do setor. (Trigo, 2009, p. 256 *cit. In* Heibert, 2004).

5) Pressão para alcançar o status de classe mundial e aparecer nos rankings internacionais.

Alcançar o status de excelência mundial tem se tornado um dos principais objetivos das IESs. Na tentativa de classificar as instituições, proliferaram rankings internacionais de universidades. Entre eles, o Academic Ranking of World Universities, originalmente realizado pela *Shanghai Jiao Tong University* em 2003 e, atualmente, pela *Shanghai Ranking Consultancy*; o *Ranking Ibero-americano*, lançado, pela primeira vez, em 2010 por *SCImago Institutions Ranking* da Espanha.

Embora os rankings ajudem a avaliar as instituições existentes, acabam beneficiando as universidades mais antigas e bem estruturadas, as que, normalmente, são seletivas e que, comparativamente, acumularam experiência ao longo do tempo, em detrimento das universidades localizadas nos países em desenvolvimento que lutam por ocupar um

lugar na lista das melhores. (Rumbley, Altbach e Reisberg, 2012, p.14 *cit.in* Hazelkorn, 2001, p.23).

6) Por fim, existe o interesse em formar profissionais globalmente competentes, capazes de entender e atuar em um mundo interconectado e complexo.

Cada vez mais universidades optam por se internacionalizar no afã de formar profissionais globalizados, capazes de lidar com pessoas de diversas culturas. Os objetivos por criar competências globais nos formandos e senso de responsabilidade cívica, que ultrapassem os limites das fronteiras do Estado, são agora explicitados na missão e no planejamento estratégico de muitas IESs. Este tema será desenvolvido nas motivações do processo de internacionalização.

1.4 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

Vários autores coincidem em que a globalização continuará a afetar o ensino superior e que seu impacto diferirá de acordo a cada região e país. Neste cenário, tanto a cooperação quanto a concorrência vão se tornar mais intensas. (Green, Marmolejo e Egron-Polak, 2012 p. 440; Brandenburg *et. ali*, 2013 pp. 64-75 e Scott, 2013, pp.53-56).

Por conseguinte, elementos como competição e comercialização continuarão, a ser parte do futuro do ensino superior. No entanto, existem visões que apontam para uma maior autonomia institucional, solidariedade acadêmica, ciência e desenvolvimento social com a existência de instituições preparadas para os desafios do futuro, tais como a equidade global e a sustentabilidade. (Scott, 2013, p. 53).

Estes prováveis cenários podem ser alinhados com as tendências que já conhecemos, o império de um pequeno número de atores liderados pelos EUA, o livre mercado, também inclinado a favor destes atores e o foco no recrutamento internacional de alunos, professores e staff, perpetuando o fluxo global de estudantes para os países

desenvolvidos, criando-se um *gap*, cada vez maior, no processo de globalização. (Scott, 2013, p. 54; Green, Marmolejo e Egron-Polak, 2012, p. 440 *cit. in* Altbach, 2008).

Este cenário piora se considerarmos as estimativas de crescimento da população mundial, que segundo a ONU será principalmente, na África, Ásia e América Latina. Portanto, no ano de 2050 os maiores países do mundo, em termos populacionais, não serão ricos (a exceção dos EUA) e sim países em desenvolvimento tais como China, Índia, Paquistão, Indonésia, Nigéria, Bangladesh, Brasil, Etiópia, República Democrática do Congo, México, Egito, Vietnã, Irã e Uganda. Ainda, prevê-se que 90% da população entre 15 e 24 anos estará nestes países. (Green, Marmolejo e Egron-Polak, 2012 p. 441 *cit. in* Nações Unidas, 2004 e Population Reference Bureau, 2009).

Provavelmente, haverá um aumento da demanda por ensino superior nestes países, e seus governos deverão enfrentar o grande desafio de atendê-la, criando as condições necessárias para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa. Podemos então imaginar que o crescimento da mobilidade internacional de alunos (hoje de 4,1 milhões, 75% a mais do que no ano 2000 e 350% a mais do que em 1975) também se sustentará vários anos. No entanto, este crescimento, pelo menos, na mesma intensidade, não pode ser tido como certo. (Scott, 2013, p. 53).

Além disso, se o subsídio do Estado para o ensino superior mantiver a tendência de queda em países como EUA e Reino Unido e Austrália, haverá uma maior procura por alunos do exterior, que conforme já vimos, pagam matrículas diferenciadas não reguladas pelo governo o que impulsionará ainda mais a comercialização da educação.

Existem, entretanto, alguns sinais de mudanças na configuração mundial do ensino superior. Até o momento, os principais países que recebem o maior número de alunos nas suas universidades são: EUA, Reino Unido, Austrália, Alemanha, França e Canadá, sendo que todos juntos ostentam mais do que 50% do total de alunos que estudam no exterior. Por outro lado, as nações que mais enviam alunos para o exterior são China, Índia e Coreia do Sul.

Embora os indícios apontem que nos próximos anos ainda existirá uma predominância dos mesmos países (da OCDE), existem algumas pequenas mudanças que, futuramente, poderão ser mais aparentes como, por exemplo, uma maior participação dos países asiáticos, como a China, Malásia e Cingapura.

Poderá surgir um novo paradigma no futuro do ensino superior, que seria a passagem de um mundo unipolar do velho mundo ocidental do hemisfério norte para outro bipolar (velho mundo e novo mundo do Leste e Sudeste Asiáticos) ou possivelmente, multipolar, incluindo todos os continentes. (Scott, 2013, p. 55).

O fato é que, no mundo globalizado, não existem certezas e as forças econômicas poderão contribuir para uma mudança paulatina da ordem mundial. Já estamos assistindo ao avanço e ascensão da China como segunda potência econômica. No entanto, existem alguns paradigmas que podem impedir o desenvolvimento e constante crescimento desse país, entre eles, as pressões internas por melhorias nas condições sociais e econômicas da população, que, aliás, está migrando para as grandes cidades e possíveis pressões políticas.

Os principais economistas que estudam a China (Arthur Kroeber, Roberto Dumas Damas, entre outros) coincidem em que o modelo chinês baseado no crescimento econômico sustentado pela exportação, esta sendo revisado, pois o consumo internacional de produtos chineses despencou devido à crise econômica internacional. Desta forma, a China está revisando o seu modelo econômico fomentando o consumo interno, ou seja, melhorando o poder aquisitivo de sua população. Kroeber, 2014; Dumas Damas, 2014, informação verbal).

Pareceria ser que a China acordou e voltou para valer no cenário internacional sendo um dos seus atores mais destacados. Não poderia ser diferente no ensino superior. Neste âmbito, tornou-se um dos atores mais participativos no envio de alunos para o exterior, fruto da política de capacitação de alunos e de professores. As universidades chinesas

começaram a aparecer nos rankings internacionais entre as melhores do mundo e hoje, registra-se um aumento na atração de alunos estrangeiros para esse país,

Este crescimento da participação da China no mercado mundial de ensino superior não é casualidade; o governo chinês idealizou projetos específicos para melhorar a qualidade do ensino de suas universidades (Projetos 211 e 985) colocando fundos em 100 instituições consideradas de alto nível para torná-las competitivas, de acordo com os parâmetros internacionais. E em poucos anos, aumentou o número de vagas no seu sistema de ensino que hoje forma a 23% da população em idade universitária, aproximadamente 29 milhões de pessoas, quando 20 anos atrás, somente atendia a 3%. O objetivo do governo é aumentar esta percentagem para 40% nos próximos anos, o que certamente afetará o mercado internacional de ensino superior. (Green, Marmolejo e Polak, 2012 p. 442).

Além disso, o governo chinês, através do HANBAN, Escritório Nacional do país para o ensino da língua chinesa como língua estrangeira, ligado ao Ministério da Educação, criou o Instituto Confúcio, organização sem fins lucrativos cujo intuito é promover a língua e a cultura chinesas no mundo. A cooperação do Instituto Confúcio é estabelecida entre as instituições de ensino superior (estrangeiras e chinesas), com o apoio do HANBAN. A partir deste modelo, em um período de 10 anos, foram inaugurados mais de 450 institutos Confúcio no mundo e mais de 600 salas Confúcio, desta forma, cada vez mais pessoas, estão estudando o idioma chinês.

Para Scott (2013) existem outros cenários, que também podem afetar fortemente o ensino superior, por exemplo, situações de protecionismo econômico e endurecimento das políticas de migração dos diversos países. Possível colapso da atual ordem econômica internacional, e a ameaça aos valores do iluminismo, tais como, liberdade, igualdade, e realização do indivíduo. Ainda, o impacto das mudanças climáticas irreversíveis que podem contribuir para transformações na atual configuração da ordem mundial. (Scott, 2013, p. 55).

O ensino superior pode também modificar-se devido às forças intrínsecas do próprio sistema. Neste sentido, a tecnologia será, sem dúvidas, um elemento cada vez mais importante e continuará a influenciar o cenário internacional do ensino superior. Os *MOOCs- Massive Open Online Courses* serão primordiais nesta nova relação do ensino com a tecnologia, pois haverá um aumento de demanda por conhecimento e os estados deverão contar com novas possibilidades e alternativas.

Sarah Fencott, da Revista *Forum* da EAIE, fez uma entrevista com Jack Uldrich, que foi o palestrante que encerrou a Conferência da EAIE, realizada em setembro de 2013 em Istambul. E durante essa entrevista, Uldrich apontou as principais tendências do ensino superior para os próximos anos, que segundo ele são justamente os *MOOCs*, pois existem cursos oferecidos online de boa qualidade e, na medida em que sejam reconhecidos pelas empresas e universidades, seguramente causarão grandes mudanças no cenário do ensino superior e, inclusive, na mobilidade de alunos, já que a sala de aula pode estar em qualquer lugar, também no espaço virtual.

Outra tendência apontada por Uldrich é o *peer-to-peer learning*, isto é, o processo de aprendizado no qual um aluno ensina a outro sem a necessária intervenção de um professor; isto quer dizer que as novas gerações estão aprendendo de outras maneiras e usando diversas ferramentas. Além disso, há também uma tendência a incorporar, cada vez mais, atividades lúdicas e jogos nas salas de aula (*gamification*) que ajudam na metodologia de ensino. Ou seja, o ensino tem que ser atrativo para o estudante, não muito fácil nem muito difícil, na medida certa, para manter o aluno interessado desejando passar para o próximo nível. Pois estamos competindo com todo tipo de jogos e tecnologia, bem mais atrativos do que uma sala de aula tradicional. (Fencott, 2013, pp. 52-55).

Na apreciação de Bagnall (2002) à tendência crescente nos discursos, no sentido de que as universidades devem oferecer respostas imediatas às demandas e expectativas das pessoas as quais elas servem, ou seja, mercados, indivíduos e coletividades (o que ele denomina *Contingent University*) traz importantes consequências para desenvolvimento do ensino superior e da internacionalização. (Bagnall, 2002, p. 79),

O *curriculum* e o conhecimento transformam-se em *commodities* (fruto da iniciativa privada e não mais considerados bem público), existe, portanto, uma orientação mercadológica da universidade e de seus serviços, com foco no processo de aprendizado, na contextualização do currículo na cultura local, centrado na eficiência e efetividade, assim como na competência e nos resultados.

Há também uma privatização da responsabilidade sobre a educação, fragmentação e modularização do currículo, baseado em créditos, tendência à terceirização da contratação dos professores e o uso do ensino à distância, especialmente o online, complementada por uma expansão da universidade a outras partes do mundo. (Bagnall, 2002, pp.83-86).

Portanto, existe uma imperiosa necessidade de revisão dos princípios que regem a internacionalização e do papel das IESs, no contexto da globalização.

Por sua vez, Beerkens (2013) escreveu um ensaio denominado: *Why the university as we know will still be there in 25 years*. Em que explica que ao contrário das previsões realizadas sobre o desaparecimento do modelo contemporâneo de universidade, esta não acabou e ainda continuará a existir. O autor refere-se às principais tendências apontadas por diversos autores como a massificação do ensino superior, o aumento do uso da tecnologia, e os efeitos da globalização, que tornariam o modelo atual de universidade obsoleto. (Beerkens, 2013, p. 44).

Embora a universidade tenha se adaptado às condições sociais, políticas e econômicas existentes em cada época e que exista uma grande variedade e formas de IESs, o “conceito” permanece o mesmo ao longo de séculos. “Pois a universidade tem sido uma das instituições mais duradouras do mundo moderno”. (Beerkens, 2013, p. 46).

O processo de adaptação, segundo muitos, tem sido lento, porém constante. Entretanto, a organização das faculdades, escolas e departamentos em torno às disciplinas, a relação entre ensino e pesquisa, a responsabilidade do corpo acadêmico, a divisão entre graduação e pós-graduação e a educação presencial, podem ser encontradas em

qualquer universidade ao redor do mundo. Referimo-nos ao “DNA” da universidade que não muda facilmente e que é similar entre as diversas IESs, pois tem permanecido estável por vários séculos. (Beerkens, 2013, p. 46 *cit. in* Christensen e Eyring, 2011).

Conforme vimos, entre as características e tendências da internacionalização do ensino superior, encontram-se elementos determinantes como a massificação, a crescente comercialização dos serviços, fomentando a concorrência e competição; assim como currículos baseados na relação tripartite, universidade-empresa e elite capacitando a mão de obra para o mercado de trabalho. Ou seja, focando nos resultados de curto prazo e com grande preocupação pelo prestígio universitário e aparição nos *rankings*, contextualizados na crescente homogeneização e padronização.

E neste contexto, segundo Trigo (2009) , referindo-se, principalmente, ao ensino europeu, porém com conceitos totalmente aplicáveis a outras regiões, perdeu-se a demanda por humanidades e ciências sociais que constituem a base para a construção da sociedade do conhecimento e da informação; que não é exclusivamente técnica e tecnológica, diz também respeito à cultura, política e, cada vez mais, ligada à ética. Para ela, a queda na demanda pelas humanidades levará inevitavelmente ao analfabetismo, entendido como passividade e incapacidade de pensar apropriadamente. (Trigo, 2009, p. 273).

Qual seria então o caminho? Tal vez ensinar a entender o mundo nas suas diversas dimensões, cultural, política, econômica; fomentando as habilidades de comunicação e também nas novas tecnologias, propiciando o desenvolvimento das capacidades de gerenciamento e de desenvolvimento de trabalho em equipe, das capacidades criativas e de inovação com autoconfiança e autonomia. (Trigo, 2009, p. 273).

Portanto, a internacionalização do ensino superior poderia servir como meio para dar respostas aos desafios do mundo globalizado, oferecendo uma base para a cooperação internacional e a discussão dos problemas da humanidade.

A internacionalização passou de uma atividade marginal a ser uma das atividades centrais da universidade, tornando-se imperativa. Em suma, o intercâmbio e a cooperação internacional, são as principais atividades da internacionalização e juntos, constituem o fundamento não só para fomentar as relações culturais, educacionais tecnológicas e intelectuais entre as nações do mundo, mas também para nutrir o “poder brando”, reforçando os objetivos da política externa como parte da diplomacia. (Brandenburg *et alii*, 2013 p. 69 *cit.in* Nye, 2004).

1.5 ATORES

Níveis	Tipos de Atores	Rol dos Atores
Nacional	Governmental, departamentos e agências.	Estabelecimento de políticas
Bilateral	Organizações não governamentais.	Regulamentação
Sub-regional	Organizações profissionais ou grupos de	Demandas de direitos
Regional	interesse.	Financiamento
Inter-regional	Fundações.	Programação
Internacional	IESs públicas e privadas e outros provedores de educação.	Rede de contatos Pesquisa Intercâmbio de Informação

Tabela 2. Atores e o seu rol na internacionalização do ensino superior. (Knight, 2010).

Como podemos verificar na tabela 2, existem vários atores na internacionalização do ensino superior. Entre as atividades por eles desempenhadas, encontram-se: a mobilidade de alunos, a realização de pesquisa, o intercâmbio de informação, o treinamento de pessoal administrativo, o desenvolvimento do *curriculum*, as bolsas de estudo e aspectos ligados à qualidade do ensino, (Knight, 2012, p. 32).

1.6 MOTIVAÇÕES

Existem dois níveis de motivações para a internacionalização, o nacional e o institucional e ambos respondem o “porquê” uma nação ou instituição deseja investir na internacionalização. (Knight, 2012, p. 32).

Os motivos ou razões podem interferir nas políticas e nos programas desenvolvidos, desta forma, as instituições devem ser claras nos seus objetivos.

A este respeito, Knight (2012), disse:

Sem um conjunto claro de motivações, acompanhadas de um conjunto de objetivos, políticas, planos e sistemas de monitoramento e avaliação; o processo de internacionalização será *ad hoc*, uma resposta fragmentada e reativa ao número de oportunidades internacionais disponíveis. (Knight, 2012, p. 32).

Resumidamente, entre as motivações nacionais encontram-se:

- Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Criação de alianças estratégicas
- Comércio
- Construção da Nação
- Desenvolvimento Sociocultural

Por outro, lado as motivações institucionais são:

- Criação de uma marca e perfil internacional
- Geração de renda
- Desenvolvimento dos alunos e do staff
- Criação de alianças estratégicas
- Produção de conhecimento

Portanto, partindo do ponto de vista nacional, poder-se-ia dizer que a internacionalização agrega valor para a sociedade, promovendo o desenvolvimento

econômico e sociocultural, facilitando o estabelecimento de alianças estratégicas, tratados e aumento do comércio internacional.

Na mesma linha, encontramos também a necessidade de desenvolvimento de indivíduos, na qual a internacionalização é útil e necessária para a capacitação de profissionais globais. Algumas pesquisas realizadas nos EUA apontam que o mercado valoriza as habilidades interculturais, tais como a capacidade de falar diversos idiomas e de relação interpessoal, além de um pensamento criativo e inovador¹⁸.

É o que muitos chamam de competência global, ou seja, diferentes níveis de habilidades em idiomas, compreensão cultural e geográfica, habilidade no *e-commerce* e internet, conhecimento sobre os diversos sistemas políticos e econômicos e familiaridade com as questões globais. (Ouyang e McAlpine, 2013, p. 9).

Vishakha Desai, Presidente e CEO da *Asia Society*¹⁹, organização cujo objetivo é promover as parcerias e negócios entre pessoas e líderes dos EUA e da Ásia, em entrevista realizada por Elaine Loveland da revista *International Educator*, comenta que a competência global começa com a capacidade de investigar e conectar-se com o mundo. Os estudantes demonstram estas competências quando conseguem identificar problemas de significância global. Eles conseguem procurar e compilar informação relevante em inglês e em outros idiomas, a examinam, sintetizam e produzem uma resposta ao assunto objeto de estudo.

Outra característica é a capacidade para reconhecer a importância das diversas perspectivas sobre determinado assunto. Reconhecem a sua visão do mundo e entendem que a própria interpretação do mundo, assim como a visão dos outros, é formada pelas forças culturais, religiosas, econômicas e históricas.

¹⁸ Paper “The value of International Education to US Business and Industry Leaders”, Institute of International Education, 2009.

¹⁹ A *Asia Society* foi fundada por John D. Rockefeller III em 1956.

Obviamente, na competência global, a habilidade para comunicar as ideias é fundamental; portanto, o estudante tem que ser capaz de se comunicar, eficientemente, na linguagem verbal e não verbal para diversas audiências. Estes alunos globalmente competentes são proficientes no idioma inglês e, pelo menos, em outro idioma, além de serem usuários das mídias e das tecnologias. (Loveland, 2010, pp. 12-13).

Portanto, a competência global se traduz em ação efetiva e na contribuição destas pessoas fazendo a diferença em um mundo, cada vez mais complexo, com diversos problemas, entre eles: crise econômica, desemprego, pobreza, ausência de políticas sólidas de desenvolvimento sustentável e mudanças climáticas.

Neste contexto, alguns autores explicam que a competência global não é suficiente, existem outras características que são extremamente necessárias, entre elas, o desenvolvimento da cidadania global que seria “uma preparação geral para a cidadania e a vida”. (Ouyang e McAlpine, 2013, p. 10 *cit. in* Nussbaum, 2012).

O conceito de “cidadão global” é um dos mais importantes significados políticos e filosóficos dos últimos tempos, desde o conceito de liberdade e igualdade de direitos. Portanto, uma formação para a cidadania global implicaria em oferecer conhecimento geral e preparo para o mundo, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades de solução de problemas e pensamento crítico, com um grande senso de responsabilidade social, em uma perspectiva universal. (Ouyang e McAlpine, 2013, p. 10).

Neste sentido, Kofi Annan, ex-secretário geral da ONU, ganhador do prêmio Nobel da paz em 2001, na ocasião da apresentação do discurso de abertura da Conferência da NAFSA, em St. Louis, Missouri, em maio de 2013, expressou:

Vocês estão na vanguarda dos esforços para construir o entendimento mútuo, que deve ser ensinado e nutrido. E a melhor forma de fazê-lo, é através do ensino, oferecendo oportunidades de aprendizado de outras culturas. Vocês oferecem a melhor base possível para uma nova geração de líderes que tanto precisamos. (Annan, informação verbal, 2013, tradução livre).

Assim, conclui-se que a internacionalização traz benefícios para a sociedade, promove o desenvolvimento econômico e sociocultural e propicia o crescimento das pessoas, organizações e estados. Ela é, ainda, o instrumento fundamental para formar profissionais, líderes e cidadãos do mundo, facilitando a compreensão mútua, as relações de cooperação e, conseqüentemente, a realização de negócios. Sendo as IESs as responsáveis por oferecer os instrumentos necessários para a formação deste tipo de profissional.

Ainda, a internacionalização pode ser vista como um importante elemento de competitividade de uma nação. Em 19 abril do ano 2000, o Presidente Bill Clinton, dos EUA circulou um memorando para os chefes de departamento denominado “Política de Educação Internacional” em que expressava:

Para continuar a competir economicamente e mantermos o nosso papel de líderes mundiais, os EUA precisam assegurar que os seus cidadãos desenvolvam um entendimento abrangente do mundo, proficiência em outros idiomas e conhecimento sobre outras culturas. A liderança americana depende do estabelecimento de vínculos com os que irão liderar o desenvolvimento político, cultural e econômico de seus países. Uma estratégia coordenada e coerente de educação internacional nos ajudará a superar dois desafios, o de preparar os nossos cidadãos para um ambiente global e o de continuar a atrair e educar os futuros líderes de outros países. (De Wit e Merckx, 2012, p. 54 *cit. in* Clinton, WHITE HOUSE MEMORANDUM, 2002).

Já do ponto de vista institucional, existem também motivações; algumas mais altruístas, como o desenvolvimento profissional, das habilidades interculturais, produção de conhecimento e pesquisa e outras focadas na linha de negócios, considerando a internacionalização como uma oportunidade de geração de renda (especialmente para as IESs dos países da OCDE e dos MESDCs).

Qiang (2003) fez uma compilação dos motivos mais citados na literatura para a internacionalização. Entre os principais encontram-se: competitividade econômica, segurança nacional, promoção da paz, boas relações entre as nações, autodesenvolvimento e empreendedorismo acadêmico. (Da Veiga, 2011, p. 15 *cit. in*, Qiang, 2003).

A Associação Internacional de Universidades (IAU, 2003) apresenta as seguintes motivações:

- Mobilidade e intercâmbio de alunos e de professores,
- Colaboração no ensino e pesquisa,
- Standards acadêmicos e qualidade,
- Projetos de pesquisa,
- Cooperação e desenvolvimento de assistência,
- Desenvolvimento do *curriculum*,
- Entendimento internacional e intercultural,
- Promoção do perfil da instituição,
- Diversificação da origem do corpo docente e de alunos,
- Questões regionais e de integração,
- Recrutamento de alunos internacionais,
- Diversificação das fontes de geração de renda.

A IAU também realizou uma pesquisa em mais de cem países sobre internacionalização, nos anos de 2003, 2005 e 2009 (IAU, 2010; Knight, 2006) para entender os motivos pelos quais as IESs investem no processo.

Os resultados das pesquisas realizadas apontaram que o motivo principal para a internacionalização, nos anos de 2005 e 2009, era o de preparar os alunos para serem mais competentes em questões interculturais e internacionais, ou seja, um motivo estritamente acadêmico.

O segundo motivo, no ano de 2005, era o desenvolvimento de pesquisa e a produção de conhecimento, no entanto, este caiu para o quarto lugar na pesquisa do ano de 2009.

Ainda, nas duas pesquisas (2005 e 2009), o desenvolvimento da marca e da reputação institucional apareceu no terceiro lugar, indicando a importância da motivação econômica e mercadológica. Porém, ainda, a grande maioria coloca a motivação acadêmica como a razão mais importante para a internacionalização.

Söderqvist e Parsons (2005, p. 6-7), partindo da análise de discursos obtidos através da realização de entrevistas com gestores das relações internacionais e com presidentes de universidades (Söderqvist, 2002, p.29) concluem que existem três tipos de motivações, a internacionalização como fonte de financiamento de processos básicos da instituição; provedora de competitividade e, finalmente, elemento facilitador na promoção de um mundo multicultural e equitativo.

Finalmente, a internacionalização é cada vez mais vista como um processo ligado ao plano estratégico das IESs que contribui para melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa. (Van Der Wende, Beerkens e Teichler, 1999, p. 66).

1.7 DIMENSÕES

Conforme comenta Da Veiga (2011), a internacionalização das IESs pode envolver uma vasta gama de atividades internacionais, que devem ser agrupadas em dimensões, consoante a sua natureza. Ainda, ela cita a Rudzki (1995) e apresenta quatro dimensões do processo de internacionalização das IESs, sendo elas: mudança organizacional, inovação de *curriculum*, desenvolvimento de pessoal e mobilidade de alunos. (Da Veiga, 2011, p. 12 *cit. in* Rudzki, 1995, p. 430).

Ainda, Teichler (2009) apresenta sete temas que de acordo a sua visão têm diretamente a ver com a internacionalização, tais como, mobilidade de alunos e de professores, reconhecimento de períodos de estudo no exterior, ou seja, reconhecimento dos créditos cursados pelos alunos, transferência de conhecimento (patentes, educação transnacional), perspectiva internacional dos conteúdos utilizados no ensino e na pesquisa, atitudes mais abertas em relação à internacionalização, convergência de estruturas de ensino superior nacional (referindo-se ao processo de Bolonha) e finalmente, os processos de

reforma nacional dos sistemas de ensino, baseando-se na qualidade e melhoria da competitividade global. (Da Veiga, 2011, *cit.in* Teichler, 2009).

Knight (2012) explica que um desenvolvimento interessante da conceptualização da internacionalização tem sido a divisão de sua análise em internacionalização do campus (*internationalization at home*) e educação além das fronteiras ou transnacional (*cross-border education*). (Knight, 2012, p. 34).

O termo IaH foi utilizado primeiramente na Europa por Bengt Nilson (1999) membro da EAIE que tinha começado a trabalhar na *Malmo University* na Suécia, que ainda não tinha uma rede de contatos internacionais, portanto, não havia possibilidades de enviar alunos ao exterior, mesmo assim, a instituição poderia criar um ambiente de aprendizado intercultural através da população multicultural da cidade. Posteriormente, o conceito foi promovido em publicações da EAIE no ano 2000 e 2003, que reforçaram a introdução desta dimensão na internacionalização das IESs. (Beelen, 2007, p. 8).

Knight (2012) desenvolveu uma tabela que apresenta a base da IaH.

Curriculum e programas	Novos programas, cujos temas são internacionais, culturais ou globais. Uso de idiomas estrangeiros, estudos regionais e programas de dupla titulação.
Processo de ensino e de aprendizado	Envolvimento ativo dos alunos estrangeiros, diversidade cultural na sala de aula, mobilidade virtual para cursos conjuntos e projetos de pesquisa, uso de professores e palestrantes internacionais, incorporação de estudos de caso internacionais (solução de problemas, construção de cenários, trabalhos em equipe, etc.) e a integração dos resultados do aprendizado global.
Pesquisa e mobilidade de acadêmicos	Áreas de pesquisa e centros de pesquisa. Programas conjuntos de investigação, conferências e seminários internacionais, acordos de pesquisa internacional, programas de intercâmbio para promoção de pesquisas, parceiros para a promoção da pesquisa (acadêmicos e nos outros setores), integração dos professores visitantes e pesquisadores nas atividades do campus.
Atividades complementares ao <i>curriculum</i>	Programas de desenvolvimento de liderança internacional e global, seminários interdisciplinares, seminários com palestrantes renomados.
Atividades extracurriculares	Criação de clubes e associações, eventos interculturais e internacionais, programas de suporte aos idiomas e integração com as comunidades.
Contato com as comunidades locais e grupos étnicos	Envolvimento dos estudantes com as comunidades locais e grupos étnicos, como programas de voluntariado e de pesquisa aplicada.

Tabela 3. Base da Internacionalização do Campus IaH. (Fonte. Knight, 2010, atualizada 2012, adaptada pela autora, 2014).

Ainda, apresenta a base do que seria a educação transnacional, “que se refere à mobilidade de pessoas, programas, provedores, políticas, conhecimento, ideias, projetos, e serviços, além das fronteiras nacionais”. (Knight, 2012, p. 36).

Categoria	Formas e condições da mobilidade
	Desenvolvimento /Educativo /Comercial /Cooperação / Parcerias /Comércio
<u>Pessoas</u> Alunos Professores Pesquisadores Expertos e consultores	Semestre ou ano no exterior Graduação completa no exterior Projeto de Pesquisa de campo Estágios Ano sabático Consultoria
<u>Programas</u> Cursos, Programa Graduação Pós-graduação	<i>Twinning</i> ²⁰ Franquias Articulação e validação de programas Certificados e diplomas conjuntos Ensino online ou à distância
<u>Provedores</u> Instituições Organizações Empresas	Abertura de campus no Exterior <i>Branch Campus</i> ²¹ Universidade virtual Aquisição de universidade no exterior Instituições independentes
<u>Projetos</u> Projetos acadêmicos Serviços	Pesquisa <i>Curriculum</i> Capacidade das instalações Serviços educacionais
<u>Políticas</u> Acadêmicas Gerenciais Institucional e Nacional	Qualidade Graus acadêmicos Transferência de créditos Mobilidade acadêmica

Tabela 4. Base da Educação Transacional. Fonte. (Knight, 2012, p. 37).

²⁰ *Twinning Programs*: é uma mobilidade de programas. Em que o fornecedor do país A colabora com um fornecedor do país B para desenvolver um sistema que permite aos alunos frequentar cursos no país B, sendo que os créditos e qualificações são oferecidos pelo país A, de acordo a suas políticas educativas. (Knight, 2010).

²¹ *Branch Campus*: é uma das formas de mobilidade de fornecedor. O fornecedor do país A estabelece um campus satélite em outro país, de modo a fornecer cursos e programas para alunos do segundo país. A qualificação atribuída é pelo fornecedor do país A, de acordo com suas políticas educativas. Além disso, os alunos do país A podem ir ao exterior, ou seja, ao campus satélite para a realização de programas internacionais. (Knight, 2010).

Um dos modelos que nos interessa introduzir no nosso estudo, pelo seu aspecto criativo e inovador é o proporcionado por Söderqvist e Parsons, (2005) que apresentam as dimensões da internacionalização de uma IESs como uma árvore.

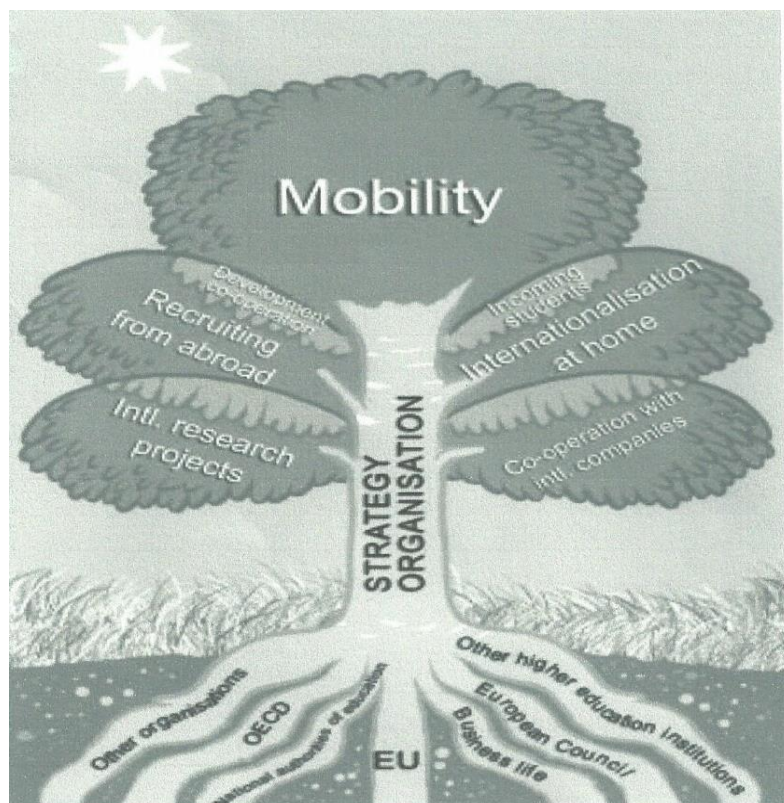


Figura 1.- Árvore da Internacionalização. Fonte. (Söderqvist e Parsons, 2005, p. 4).

Na árvore da internacionalização encontramos a mobilidade de alunos na sua copa, sendo uma das dimensões mais importantes do processo, alunos indo para o exterior (*outgoings*) e estudantes vindo do exterior para o campus da IES (*incomings*). Ainda, podemos apreciar que a árvore encontra-se dividida em duas áreas, uma externa, que representa as ações internacionais da instituição (Acordos, recrutamento, cooperação e projetos de pesquisa) e outra interna que representa as atividades internacionais desenvolvidas no ambiente interno da instituição.

No ambiente interno, a *Internationalisation at Home* (IaH), internacionalização do campus é uma dimensão importante. Pois existem ao redor de 70 a 90% dos alunos que

não poderão estudar no exterior. Portanto, a preocupação da IES deve ser a de trazer a dimensão internacional e intercultural para o campus, de maneira que essas pessoas possam ter uma formação mais abrangente. Na IaH, a visita de professores e a participação de alunos estrangeiros nas atividades do campus, são fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente intercultural.

A árvore da internacionalização tem raízes nos tratados e nos princípios da cooperação internacional. Por sua vez, o tronco da árvore é a estratégia de internacionalização que deve ser parte integrante da estratégia geral da organização. Os galhos intermediários, como por exemplo, projetos de pesquisa, recrutamento de alunos estrangeiros e a cooperação com empresas, podem crescer em diferentes direções, estando sempre de acordo com a estratégia da instituição.

O tamanho da árvore dependerá da dimensão de cada galho e da importância do processo na instituição e, ainda, a missão da IES em relação à internacionalização será definida pela localização da árvore no jardim ou floresta, ou seja, no entorno.

1.8 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando nos referimos às estratégias de internacionalização fazemos menção às iniciativas tomadas para a internacionalização de uma IESs. E temos que levar em consideração que não existe um único modelo; portanto, cada instituição deverá identificar de acordo com a sua visão, missão e estrutura, qual será a sua estratégia.

Qiang (2003) e Knight (1999) referem-se a dois tipos de estratégias, as organizacionais e as acadêmicas. Ambas são distintas, porém complementárias.

As estratégias acadêmicas têm relação com a internacionalização dos programas, atividades escolares, pesquisa, atividades extracurriculares, relações internacionais serviços internos ou externos. Portanto, as estratégias de programas devem estar de

acordo com os objetivos da internacionalização da instituição. (Da Veiga, 2011, p. 26 *cit. in* Knight, 1999).

Podemos imaginar a internacionalização dos currículos, a criação de atividades extracurriculares ligadas a aspectos internacionais (criação de clubes e grupos de apoio), interculturais e globais, salas de aula internacionais com a presença de alunos estrangeiros, a promoção do intercâmbio de estudantes e de professores, a existência de acordos de cooperação internacional e parcerias que facilitem e sustentem os intercâmbios. Ainda, na área da pesquisa acadêmica e do ensino, podemos encontrar projetos de pesquisa, seminários e conferências internacionais, etc.

Por sua vez, as organizacionais, têm a ver com a visão, missão, etc. e são divididas em administração, de operações e de serviços e recursos humanos. (Da Veiga, 2011, p. 26 *cit. in* Knight e De Wit, 1995).

Em nível organizacional, existem alguns elementos que podem facilitar o processo e a estratégia de internacionalização. Um deles é a cultura organizacional. Isto é a interação entre os membros da organização que têm uma base compartilhada de informações e de conhecimento que propiciam o desenvolvimento de uma experiência compartilhada e cultura comum, em resposta a seu ambiente. (Nolan e Hunter, 2012, p. 132, *cit. in* Schein, 1992). A resposta ao ambiente dependerá de diversos fatores, além da experiência compartilhada, encontram-se, a configuração acadêmica, a reputação, e disponibilidade de recursos.

Neste sentido, Nolan e Hunter (2012) trazem o conceito de Schön's (1983) de conversação refletiva, ou seja, a ideia ou o assunto pode ser discutido entre os pares dentro da organização ou fora dela, e muitas destas discussões levam à implantação de ideias criativas e sinérgicas.

Na internacionalização, o compartilhamento de experiências e visões é fundamental, sobretudo, para quem inicia o trabalho no setor, pois poderá entender o processo, aplicá-

lo à sua realidade em particular, sem cometer os erros que outros já fizeram, maximizando os recursos e o tempo investido no processo.

Por outro lado, todo processo têm que contar com os facilitadores, isto é, pessoas entusiastas que estão de acordo com o mesmo e que o apoiam, seriam os inovadores e formadores de opinião (Rogers, 1983).

Liderança é também essencial, pois será o líder quem criará a visão da internacionalização e se encarregará de convencer a comunidade interna e externa. A liderança introduz a visão da internacionalização no ambiente interno e na missão da organização. É o líder quem cria as condições necessárias para a realização do processo.

Sem o grupo de facilitadores nem uma liderança firme, a inovação em internacionalização do ensino superior não se sustenta por muito tempo. (Nolan e Hunter, 2012, p. 132).

O quadro se completa com a participação ativa dos docentes, ou seja, do corpo acadêmico das IESs. Com uma política, estratégia e objetivos claros e, com um conjunto de mecanismos que sustentem o processo. Finalmente, é necessário contar com um programa a ser implantado, de recursos financeiros para por o plano em prática e de uma constante avaliação e adaptação do processo. (Davies, 2001; Shattock, 2003; Sporn, 1999, 2003).

As estratégias de operação estão relacionadas à implantação do plano, criação de estruturas apropriadas, de sistemas formais para gestão e coordenação do processo, assim como o já mencionado apoio financeiro. E as de serviços são as atividades de apoio, orientação, acompanhamento dos processos e dos alunos que vão para o exterior e aos estrangeiros que vêm para o campus.

Finalmente, os autores coincidem em que a internacionalização é um processo, que passa por várias etapas, não se trata de um processo linear e sim de um ciclo

institucional dinâmico que começa com o reconhecimento ou sensibilidade à internacionalização, comprometimento da instituição com o processo, planejamento, implantação do mesmo, revisão, avaliação, melhoria contínua e reforço do processo.

1.9 ESTÁGIOS

Normalmente, o processo de internacionalização passa por várias etapas. Söderqvist e Parsons (2005) apresentam cinco estágios conforme representados na tabela 3. Este modelo vem de encontro com as etapas da inovação desenvolvidas por Levine (1980), que destaca a institucionalização da inovação, neste caso, representada pelo 4 estágio.

Estágio 0	No estágio definido como 0, a internacionalização é uma atividade marginal à instituição. Existe certa mobilidade de alunos, no entanto, não organizada institucionalmente. Alguns professores participam de conferências internacionais e ensinam-se alguns idiomas. A internacionalização é vista como um elemento exótico.
Estágio 1	Há uma consciência da necessidade de se internacionalizar. Criam-se programas de mobilidade de alunos e escritórios de relações internacionais, neste estágio a internacionalização é tratada como fim.
Estágio 2	Nesta etapa, há uma consciência de internacionalizar o <i>curriculum</i> e a pesquisa acadêmica, portanto, cria-se um programa de mobilidade de professores e de pesquisadores. O interesse concentra-se na qualidade da educação. Escolhem-se coordenadores internacionais para lidar com a internacionalização do <i>curriculum</i> e da pesquisa.
Estágio 3	A internacionalização adquire uma estratégia e estrutura. Estabelecem-se parcerias fortes e indica-se um gestor da internacionalização. São, também, desenvolvidos programas que consideram o aspecto intercultural.
Estágio 4	O grau de internacionalização permite exportar serviços, criar franquias, estabelecer licenças, <i>joint ventures</i> e alianças estratégicas para promover a comercialização dos produtos e serviços oferecidos pela instituição. Este estágio é o da institucionalização (Levine, 1980, p. 235-236), em que existe a necessidade de contar com um gerente ou diretor de internacionalização com experiência e autoridade que crie práticas gerenciais inovadoras. (Söderqvist e Parsons, 2005, p. 10 <i>cit. in</i> Anaud, 1996, pp. 7:4, 411-421).

Tabela 5. Estágios do Processo de Internacionalização (Söderqvist e Parsons, 2005, p. 8).

Outra maneira particular e inovadora de apresentar os estágios da internacionalização é o modelo da casa com vizinhos. (ver a figura 2).

A casa esta construída em base aos ambientes, interno e externo, a internacionalização é apresentada em cinco etapas e existe uma resposta da casa em relação ao ambiente no qual se encontra e seus vizinhos.

Desta forma, se constrói o processo de internacionalização, atingindo à etapa do gerenciamento da internacionalização, ou seja, à institucionalização do processo, onde todos os setores da instituição estão familiarizados com o mesmo e incorporaram a dimensão internacional em suas atividades corriqueiras de uma forma natural, é o que o Embaixador Rubens Ricupero, na entrevista realizada para efeitos do presente trabalho, denomina *mainstreaming*. (Söderqvist e Parsons, 2005, p. 16).

Na prática, a distinção entre os estágios não é tão nítida, ainda, pode acontecer uma superposição ou transposição dos mesmos. Cada IES deverá estabelecer suas prioridades e necessidades de acordo com sua visão e missão. Desta forma, a evolução do processo de internacionalização dependerá do plano estratégico da instituição, porém tende a ser incremental, ou seja, a instituição vai atuando, cada vez mais, além das fronteiras.



Figura 2. A Internacionalização do Ensino Superior como uma casa com vizinhos. Fonte. (Söderqvist e Parsons, 2005, p. 16).

CAPÍTULO II A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO APLICADAS AO ENSINO SUPERIOR

A criatividade que não se manifesta, que não se expressa de uma ou outra forma, é como uma palavra sem significado, como um caminho sem destino, como um relógio parado. Saturnino De la Torre.

Por muito tempo, acreditou-se que a criatividade era um atributo de poucos, uma dádiva divina, uma inspiração superior, que se manifestava em um lapsus de genialidade de determinadas pessoas os “gênios”, nesta linha encontram-se grandes filósofos e sociólogos da humanidade, tais como, Platão, Sorokin e Maritain. (Torre, 2005, p. 71).

Com o tempo, esta disciplina passou a ser estudada e analisada de acordo a diversos enfoques, entre eles, biológico, psicológico, sociológico e filosófico, que deram base às diversas teorias explicativas sobre a criatividade.

Desta forma, a partir da evolução dos estudos e pesquisas sobre o assunto e o avanço do conhecimento sobre cérebro humano, chegamos aos estudos atuais em que a criatividade se apresenta como um atributo da pessoa, ou seja, de todos e ainda mais, ela se revela através do ato criativo que deve ser devidamente socializado, compartilhado com os outros, isto é, benéfico para a sociedade. (Torre, 2005; Aldana 1985; Prado, 2011; Machado, 2012; Guillon e Mirshawka, 1994).

Portanto, pessoas criativas não só contribuem para si mesmas, pois o ato da criação traz uma grande satisfação para o criador, mas também geram benefícios para o seu entorno, seja este a comunidade, a sociedade ou até mesmo, a empresa onde o indivíduo trabalha. Neste caso, a criatividade constitui-se em inovação, tão almejada e necessária para a sobrevivência da empresa. Desta forma, encontramos os vários tipos de inovação, de ruptura, incremental, de produto, organizacional, de marketing, etc.

Nesta percepção, a criatividade deve ser vista como bem social, um elemento necessário para a evolução e desenvolvimento da sociedade. E as escolas em geral, assim como as IESs, são instrumentos para o desenvolvimento da criatividade. Conseqüentemente, elas

devem inovar, ou seja, trazer elementos novos e benéficos que criem o ambiente necessário para o aprimoramento das múltiplas inteligências e das habilidades que são imprescindíveis na atual sociedade globalizada, entre elas, as habilidades interculturais e a criatividade.

O mundo precisa de mais criatividade, soluções criativas e inovação, aportadas por jovens, cidadãos globais com forte conteúdo ético e moral e as IESs desempenham um papel fundamental na sua formação.

Portanto, a criatividade é um dos componentes mais essenciais da sociedade, especialmente, na era do conhecimento e, neste contexto, surge também o conceito de econômica criativa, sintetizado por Machado (2012) como:

Em síntese, a economia criativa pode ser considerada como sendo a essência da economia do conhecimento, onde consumidores e criadores se confundem, assim como as empresas são ao mesmo tempo provedoras e consumidoras de serviços e bens sofisticados. Consumidores mais sofisticados obrigam as empresas a se sofisticarem e, ao fazê-lo, as empresas geram empregos e renda que estimulam novas demandas. (Machado, 2012, p. 38).

Um dos propósitos do presente trabalho é estabelecer a conexão entre criatividade, inovação e internacionalização. Desta forma, partimos do pressuposto de que a internacionalização pode ser uma atividade inovadora dentro da IES, trazendo elementos novos, criando produtos e serviços que produzam benefícios, não somente econômicos, mas também de outra natureza como, por exemplo, o desenvolvimento de pessoas, isto é, indivíduos preparados para os novos desafios contra eles colocados pelo mundo globalizado.

Portanto, a partir dos princípios previamente apresentados sobre a internacionalização e analisando a evolução do processo, podemos estabelecer um paralelismo com a inovação e seus estágios. Para tais efeitos, é importante definir os conceitos de criatividade e inovação e trazer as principais teorias que relacionam a criatividade, a inovação e o ensino superior e, sobretudo, a relação destes conceitos com a internacionalização.

2.1 CONCEITOS

1) Criatividade

Do ponto de vista etimológico, as palavras “criar” e “criatividade” estão relacionadas ao termo *greer* em grego, que significa fazer, produzir e às palavras *crescere* (crescer) e *creare* (criar) do latim. Ainda, mitologicamente é atribuída ao sentido de “criação”, ou seja, que cresce a partir da terra, da deusa romana *Ceres* da agricultura.

Trata-se de um conceito difícil de definir, “estamos diante de um fenômeno polissêmico, multidimensional e de significado plural, pois o fenômeno do criativo deve ser encarado de diversas orientações e de forma multidisciplinar”. (Torre, 2005, p. 56).

Referimo-nos ao âmbito da criação e ao da criatividade como um atributo da pessoa, um potencial humano, “uma maneira especial de pensar, sentir e atuar que conduz a um ganho de produto original, funcional ou estético, bem seja para o próprio sujeito ou para o grupo social a que pertence”. (Aldana, 1996, p.40).

“A criatividade é uma associação de elementos existentes, fazendo até mesmo associações remotas e fazendo com que algo novo tenha vida” (Guillon e Mirshawka, 1994, p. 51).

Como diz Torre (2005, p. 91), “a criatividade torna-se capacidade na pessoa, estímulo no meio, sequência no processo e valor no produto”.

“Não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente impacientes diante do mundo que não fizemos, acrescentando a ele algo que fazemos” (Freire, 1996, p. 32).

A criatividade é a capacidade de gerar algo novo. Significa a produção por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas. Ela é um talento, uma aptidão. Ela ocorrerá toda vez que uma pessoa dizer, realizar ou fizer algo novo, seja no sentido de “algo a partir do nada” ou no sentido de dar um novo caráter a algo já existente. (Howkins, 2013, p. 13).

Para Da Costa (2002) é necessário entender a criatividade como uma necessidade, e a este respeito acrescenta:

Entender a criatividade como uma necessidade é o primeiro sinal de distinção e distância de quem a vê como um mistério, uma doença ou uma magia. Porque não é um mistério, a criatividade não é resultado de nenhuma força incontrolável do exterior. Se assim fosse, a criatividade não poderia ser estudada e os seus processos não poderiam ser compreendidos, nem controlados. Porque não é mágica, a criatividade não é um “truque” a que só poucos têm acesso: as pessoas não podem ser separadas em dois grupos distintos, os que têm e os que não têm criatividade (isto é, os que teriam acesso ao segredo e os que não teriam). Porque não é loucura, a criatividade não produz nem provém de comportamentos estranhos ou doentios que devam ser evitados. (Da Costa, 2002, *cit. in* Isaksen *et alii*, 1994).

Por sua vez, Prado (2011) nos apresenta 10 mitos da criatividade que são muito úteis para esclarecer o conceito:

1. A criatividade é espontaneidade, jogo, coisa de crianças. Como se trata de uma brincadeira de crianças seria uma perda de tempo optar pela criatividade, pois não tem valor social.
2. A criatividade é um dom divino ou resultado da herança genética. Esta percepção levou a que muitos imaginassem que a criatividade era hereditária, relacionada à genética. No entanto, é o ambiente que estimula o indivíduo, ou seja, se a pessoa cresce em um ambiente de artistas, pintores, músicos, etc, é provável que ela desenvolva também características criativas estimuladas pelo seu entrono.
3. A criatividade e coisa de gênios. Somente pessoas como Picasso ou Einstein seriam criativos.

4. A criatividade é coisa de loucos, lunáticos e transgressores. Nesta visão, a criatividade iria contra as normas, pois é comum pensar que os criativos quebram as normas, são transgressores.
5. A criatividade é algo aplicado é mais do que pura fantasia. A fantasia é importante, porém, é necessário dedicar tempo para desenvolver ideias surpreendentes, e também é necessário dedicar tempo à imaginação e ver como podemos exercitá-la.
6. A criatividade é inata, não pode ser ensinada. Este é um mito muito antigo, Torrance escreveu um artigo cujo título era: “Pode se ensinar a criatividade?”, a resposta foi obviamente sim, com toda certeza. Porém é preciso tempo e bons professores.
7. A criatividade não é inteligência. De fato, a inteligência e a criatividade não têm relação direta, pois há pessoas muito inteligentes, porém pouco criativas. A resposta é apresentada pelo estudo de Gardner das múltiplas inteligências que inclui as que têm uma relação direta com a criação artística, literária, dramática, sonoro-musical, etc.
8. A criatividade como algo excepcional e extraordinário. De fato, a criatividade pode ser fomentada no cotidiano do dia a dia.
9. A criatividade é coisa da arte e dos artistas. Comumente, quando se pensa em criatividade, vêm na cabeça os artistas, porém a criatividade é de todos, não só dos artistas.
10. A criatividade é o distintivo dos publicitários e inventores. Este mito associa a criatividade a determinadas profissões, publicitários, inventores, desenhadores, etc. (Prado, 2011, pp. 208-2012).

Como podemos apreciar, o conceito de criatividade passou por várias fases, ao longo da história. Inicialmente, acreditou-se que a criatividade era um atributo de poucos, uma dádiva divina, uma inspiração superior, que se manifestava em um lapsus de genialidade de pessoas escolhidas por Deus para desempenhar um papel divino, criador. Nesta linha encontram-se grandes filósofos e sociólogos da humanidade, tais como, Platão, Sorokin e Maritain. (Torre, 2005, p. 71).

A criatividade, na Idade Média, passou a ser considerada como doença mental, loucura. Pois muitos artistas foram interpretados como lunáticos quando se encontravam na busca pela superação, forçando ao extremo a sua própria natureza para encontrar a resolução crucial de um conflito.

Segundo a maioria dos autores, a criatividade vem sendo objeto de estudo desde tempos remotos. No entanto, o consenso concorda em que somente a partir do século XIX, surgiram trabalhos consistentes a respeito desta matéria, principalmente, com as afirmações de Milton Brad no *Graham's Magazine* em 1829 e Francis Galton no livro *Hereditary Genius* em 1870. Por sua vez, Theodulo Ribot publicou, em 1900, o livro denominado: “A imaginação criadora”, contendo noções embrionárias da pessoa e do processo criativo. (Machado, 2012, p. 32).

Ainda, há um consenso de que o divisor de águas foi o discurso de Guilford (1950) realizado como presidente da Associação Americana de Psicologia em 1950, ressaltando a importância do estudo da criatividade e da necessidade da realização de pesquisas nessa matéria. Portanto, Torre (1998) divide o estudo da criatividade em duas fases, antes de 1950 e depois.

Não há dúvida de que suas palavras significam um marco que divide o estudo da criatividade em dois momentos. Se se nos permite, diríamos que até 1950 se estende a “idade antiga” da criatividade, caracterizada por trabalhos isolados, desconexos, de muitos estudiosos. A partir de 1950, começam a aparecer estudos sistemáticos. (Torre, 1998, p. 71).

De 1950 em diante pode se falar de três gerações de pesquisadores, a primeira voltada para o pensamento criativo (décadas de 1950 e 1960) cujos principais expositores

foram, Guilford, Torrance, Osborn e Parnes; e seus fundamentais aportes foram os estudos de pensamento convergente e divergente.

O primeiro curso em criatividade, foi oferecido pela fundação ICSC (*International Center for Studies in Creativity*²² da *Buffalo State, The State University of New York*), através do trabalho de Alex Osborn nas décadas de 1940 e 1950. Osborn desenvolveu o ativador criativo denominado *brainstorming* (torvelinho de ideias) e estabeleceu o *Creative Problem Solving Process* (processo de solução criativa de problemas).

Desta forma, surgiu a segunda geração, que focou na solução criativa de problemas (décadas de 1970 e 1980), sendo os principais autores De Bono, Prince e Corvacho; aportando técnicas de soluções de problemas, com ênfase na metodologia de tomadas de decisões e estratégias para desenvolver as habilidades criativas. (Aldana, 1996, p. 36).

A terceira, representada pela década de 1980, através do trabalho de Pearson, Prado e Kao, entre outros, foca no viver criativo, na criatividade como autotransformação. Nesta linha de pensamento, o maior expositor é David de Prado Diez que criou um mestrado em Criatividade e Inovação, uma plataforma online IACAT²³ e um projeto de reeducação, denominado EDUCREATE. (Machado, 2012, p. 34).

Portanto, ao analisarmos os três momentos, apreciamos que estudo da criatividade passa do enfoque psicológico ao prático, vivencial, valorizando todas as manifestações da criatividade, que passa a ser identificada como uma sequencia da produção humana.

Machado (2012) acrescenta mais duas gerações de pesquisadores, a quarta, estaria representada por Torre (2005), que considera a criatividade como “bem social”.

²² International Center for Studies in Creativity: <http://creativity.buffalostate.edu/about-us> .

²³ Mais informações sobre o IACATE e o Projeto EDUCREATE podem ser encontradas no site www.iacat.com.

O autor baseia a sua afirmação de que a criatividade é um bem social nos seguintes princípios: a criatividade é um desenvolvimento humano, também científico e constitui-se em bem social e de futuro.

A criatividade é um dos elementos mais essenciais da sociedade, é também a característica humana que melhor explica as mudanças do ponto de vista individual ou social. “Somente o gênero humano é capaz de introduzir mudanças significativas em sua forma de vida e de relação com o meio”. (Torre, 2005, p. 19).

Esta possibilidade é concretizada através da consciência humana, que se encontrou com a criatividade. A consciência é um conceito chave não somente na educação, mas como motor do desenvolvimento humano. E a criatividade costuma ter sua origem na consciência de um problema que deve ser solucionado, neste sentido, a consciência põe em evidência o processo criativo.

A estimulação criativa é uma responsabilidade social e educativa como valor cultural do nosso tempo. É o norte de todo sistema educativo aberto ao futuro. Nossa sociedade, dada a quantidade de problemas que tem, não se pode dar o luxo de não aproveitar o potencial criativo subjacente em todo ser humano. (Torre, 2005, p. 24).

Assim sendo, a criatividade pode ser considerada o motor do progresso da sociedade, pois é através da pessoa criativa e de sua consciência sobre os problemas que devem ser solucionados, que começa o processo criativo. Ou seja, um processo de transformação gerando-se valor. Desta forma, não é possível explicar o progresso social e o desenvolvimento científico ou cultural, sem analisar as pessoas criativas e inovadoras.

Neste contexto, “uma educação orientada para melhoria social deve levar em consideração a formação de pessoas com iniciativa, capazes de desenvolver ideias valiosas ao seu redor e na profissão”. (Torre, 2005, p. 27).

Entre as pesquisas realizadas com as pessoas consideradas criativas a característica em comum que mais se destaca é a “complexidade”, isto é, personalidade complexa. Pois o

pensamento convergente racional e a inteligência não bastam, falta a imaginação. (Torre, 2005, p. 29 *cit. in* Csikzentmihalyi, 1998).

É claro que a criatividade não é nada sem o esforço constante e empenho, e a sorte também ajuda o criador no seu processo criativo. Esforço e constância são qualidades da fase pós-iluminista em que a ideia nova já foi recolhida, porém, falta desenvolvê-la. Por outro lado, o conjunto de variáveis não controladas, imprevisíveis e circunstanciais que denominamos de sorte ou casualidade, também conta.

Portanto, deve existir uma consciência social da criatividade e esta deve ser considerada um bem social e de futuro. Os bens e a riqueza de uma empresa ou de um país estarão, em um futuro próximo, na noosfera, isto é na mente humana, estamos entrando na onda da criatividade. Pois uma vez que a criatividade se socializa, deixa de ser um valor individual tornando-se uma riqueza coletiva, um bem social. “Um povo, um país e uma cultura sem criatividade estão condenados à escravidão e à submissão a quem tem mais potência criativa”. (Torre, 2005, p. 35). Neste cenário, educar é fundamental para desenvolver a consciência pessoal e social.

Desta forma, na criatividade como bem social, existe uma imperiosa necessidade de desenvolvimento das pessoas criativas e da inovação que passa a ser considerada como uma projeção social da criatividade. A inovação socializada é a criatividade em ação compartilhada. Além disso, futuramente, a criatividade será, certamente, comunitária e organizacional, pois pertencer a uma cidade é uma ideia maior do que viver nela. (Torre, 2005, p. 40).

Seguindo com a evolução do estudo da criatividade, Machado (2012) acrescenta um quinto momento que coincide com o início do século XXI. O da economia criativa, indústria criativa ou economia da cultura, pois ainda não há um consenso sobre a terminologia a ser utilizada.

A economia, normalmente é definida como um sistema para a produção, troca e consumo de bens e serviços, ou seja, lida com o problema de como os indivíduos e as

sociedades satisfazem suas necessidades (que são infinitas), com os recursos que (são finitos). Trata-se da alocação de recursos escassos. No caso da economia criativa, esta questão muda, pois as ideias não são limitadas da mesma forma que os bens tangíveis.

A criatividade não é necessariamente uma atividade econômica, porém pode se tornar econômica, na medida em que produza uma ideia com implicações econômicas ou um produto comercializável. Portanto, toda ideia que é identificada, denominada e tornada exequível, pode ter como consequência a sua propriedade e, por conseguinte a sua comercialização. Ou seja, o resultado é um produto criativo (bem ou serviço), resultante da criatividade, que tem um valor econômico. (Howkins, 2013, p. 13).

Para Machado a economia criativa é: “A habilidade, criatividade e talentos individuais que, empregados de forma estratégica, têm potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual (PI)”. (Machado, 2012, p. 35).

A UNESCO trabalha com o conceito de “economia da cultura” e a define como:

Criação, produção e comercialização de conteúdos que são intangíveis e culturais em sua natureza e que estão protegidos pelo direito autoral e podem tomar a forma de bens e serviços. São intensivos em trabalho e conhecimento e estimulam a criatividade e incentivam a inovação dos processos de produção e comercialização. (UNESCO, 2005).

Para a UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) seria “economia criativa” e significa:

Um dos setores mais dinâmicos do comércio internacional gera crescimento, empregos, divisas, inclusão social e desenvolvimento humano. É o ciclo que engloba a criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam o conhecimento, a criatividade e o ativo intelectual como principais recursos produtivos. (UNCTAD, 2005).

O Reino Unido refere-se à “indústria criativa” definida pelo seu *Department of Culture, Media and Sport* em 2001 como:

Aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade, na habilidade e nos talentos individuais e que têm o potencial para a geração de riqueza e de trabalho por intermédio da criação e da exploração da propriedade intelectual: propaganda, arquitetura, mercados de arte e antiguidades, artesanato, design, design de moda, filme e vídeo, softwares interativos de lazer, música, artes performáticas, publicações, software e serviços de computação, televisão e rádio. É diferente de país para país. (Department of Culture, Media and Sport, United Kingdom, 2001).

Por sua vez, nos EUA a Economia Criativa é definida como: “Aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que tenha o potencial para a criação de riqueza e trabalho pela geração de ideias, produtos e/ou serviços”. (Costa Caiado, 2008, p. 2 *cit. in* Massachusetts, 2006).

A tabela 6, apresentada a continuação, sintetiza a evolução do conceito e do estudo da criatividade ao longo da história. (Torre, 2005; Machado, 2012).

EVOLUÇÃO DO CONCEITO E ESTUDO DA CRIATIVIDADE
Dom divino, somente deus pode ser criador (Antiguidade)
Herança do gênio (1869-1931)
Imaginação criadora (1982-1910)
Avaliação criativa (1900-1922)
Processo na atividade criadora (1910-1931)
Indagação do pensamento criativo (1924-1937)
Educação inventiva (1938)
Atitudes artísticas e diferenciais de pensamento produtivo (1936-1950)
Discurso de Guilford, divisório na história do estudo da criatividade (1950)
Pensamento criativo (1950)

<p>Solução criativa de problemas, escola de Buffalo, Nova York</p> <p>Criatividade como autotransformação</p> <p>Criatividade como Bem Social</p> <p>Economia Criativa</p>
--

Tabela 6. Evolução do Conceito e Estudo da Criatividade. Fonte. Autor.

Conforme vimos, para definirmos a criatividade devemos partir de uma abordagem multidisciplinar, neste sentido, Torre (2005) assinala algumas características acerca da criatividade: é “intrinsecamente humana”, ou seja, somente o homem pode ser criativo, e deve ter uma “intencionalidade”, isto é, ser intencional e dirigida para determinado fim.

Por conseguinte, toda obra deve ter passado por uma fase de criação, questionamento e pesquisa, sem ser deixada ao acaso. Esta apreciação não contradiz as situações em que o indivíduo não é consciente da atividade mental ou perceptiva que realiza, mas que teve um processo consciente anterior. (Torre, 2005, p. 59).

Por outro lado, a criatividade deve possuir um caráter “transformador” e tem que ser “comunicada”. Isto significa que todo ato criativo é, em síntese, uma transação entre a pessoa e o meio, e este influi nos processos mentais internos que oferecem uma resposta sobre o ambiente e o transformam. Portanto, o potencial criativo é também um potencial transformador. Além disso, a criatividade é um potencial que se torna evidente através da comunicação, ou seja, uma ideia ou ato criativo deve ser comunicado para que se torne conhecido e benéfico para os outros.

O ato criativo também deve ser “original” e ter um “sentido ético”, ou seja, trazer novidade, ter um valor originário, insinuante e surpreendente e estar de acordo com os valores éticos das comunidades receptoras. Finalmente, a criatividade tem um caráter emocional, deve existir empenho, entrega e compromisso por parte da pessoa que cria.

Ruth Noller, professora de criatividade do Buffalo State College, desenvolveu uma definição da criatividade usando a forma simbólica de uma fórmula com suas variáveis: $C = f_a(Co, I, A)$. Na fórmula apresentada por Noller, a criatividade (C) é a função de uma atitude interpessoal virada para o uso positivo e benéfico da criatividade com a combinação de três factores: conhecimento (Co), imaginação (I) e avaliação (A).

A criatividade também pode ser estudada a partir de suas dimensões: pessoa, processo, produto e ambiente. Portanto, sendo a criatividade uma característica da pessoa, é necessário ter certas condições biológicas, psicológicas e socioculturais, além das capacidades cognitivas e da efetiva competência, habilidade e destreza para criar. Estas características englobam atributos como: fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, curiosidade, complexidade, capacidade de assumir riscos, imaginação e abertura. (Da Costa, 2002).

Aldana (1996) apresenta os seguintes atributos e bloqueios como constituintes da criatividade:

Atributos:

- Motivação intrínseca: deve existir um entusiasmo e prazer pelo processo criativo.
- Autonomia intelectual: implica ter a força pessoal para pensar e atuar diferente quando for necessário, mostrar autonomia no desempenho das tarefas e atribuições.
- Gosto pelos problemas: ter uma sensibilidade para detectar problemas, a pessoa criativa se concentra na resolução eficaz e permanente dos problemas.
- Capacidade de romper esquemas: a capacidade de quebrar esquemas e paradigmas pré-existentes é essencial à pessoa criativa.

- Autonomia do objeto: O criador deve ficar à serviço da obra como si esta tivesse vida própria, seria o desenvolvimento da ideia inicial que pode ter outras aplicações ou transformações.
- Sinergia interna: saber aceitar as polaridades internas e usá-las a nosso favor.
- Compreender e administrar os processos: saber o valor da participação das pessoas e ou unidades no mesmo e conviver com as incertezas, assim como saber administrar o conflito como elemento dinamizador do processo.
- Pouco respeito pela diversidade: entender a diversidade como fonte de energia e de redescoberta.

Bloqueios:

- Desrespeito pelo subjetivo e intuitivo: existe uma sobrevalorização do científico e racional, e, normalmente, se deixa de lado o valor do intuitivo que também é importante no processo criativo.
- Medo da imaginação, utopia e da mudança: o medo pela transformação e pela mudança nos coloca sempre na nossa área de conforto, sem procurar pelo novo deixando fluir a imaginação.
- Facilismo (sinônimo de felicidade): ficar na área de conforto pareceria ser sinônimo de felicidade, porém fazendo isto ficamos paralisados sem enfrentar os problemas e não conseguimos lidar com as frustrações nem aprendemos dos erros cometidos no passado. Pois temos medo de errar.

- Relações baseadas em normas pré-estabelecidas: o apego às normas e relações pré-estabelecidas nos levam à falta de espontaneidade o que dificulta o desenvolvimento criativo.
- Hiperatividade: a correria do dia a dia nos impede olhar para as conquistas pessoais, refazer o plano de metas pessoais, redescobrirmos como pessoas.
- Autoestima deficiente: uma autoestima deficiente é uma sabotagem contra o desenvolvimento pessoal.
- Medo ao risco: finalmente, o medo ao risco nos paralisa não nos permite crescer, inovar. “Quem cria as normas do futuro em matéria de inovação e desenvolvimento (tanto em termos pessoais como organizacionais) é quem se arrisca a ser pioneiro e a antecipar-se às necessidades da época”. (Aldana, 1996, pp.43-62).

Por outro lado, considera-se que o ato criativo é um processo que passa por várias etapas; alguns autores apresentam quatro estágios, preparação, incubação, iluminação e verificação. (Ribot, 1990; Poincaré, 1913; Torre, 1984; Mallart, 1991, entre outros). Outros apresentam sete, etapas, (Churba, 1995).

Levando em consideração a posição dos diversos autores podemos concluir que o processo passa por várias fases, a primeira é a apresentação do problema ou **incógnita** para resolver, seguido de um momento da **preparação**, no qual a pessoa faz um trabalho prévio sobre o problema e explora suas dimensões. Na **incubação**, o problema é internalizado. Logo, na etapa da **intimação**, percebe-se que a solução está a caminho. E, na **iluminação**, surge o *insight*, no qual a ideia criativa emerge dos processos do pré-consciente e manifesta-se na consciência. O processo completa-se com a **verificação** e comprovação das ideias. (Aldana, 1996; Guillon e Mirshawka, 1994).

Este processo pode ser estudado por analogia através da metamorfose pela qual passa a lagarta para se tornar borboleta, introduzida no estudo da criatividade por Graciela Aldana de Conde (1996) e ampliada por Stela Maris Sanmartin (2012). Tudo começa com a larva, que nasce dos ovos colocados pelas próprias borboletas nas folhas das plantas. Por um tempo, a larva ou lagarta, fica se alimentando das folhas e se preparando para o processo de transformação, para o qual constrói um casulo em que repousará por um período de tempo, este período pode ser comparado com a incubação das ideias, isto é o trabalho desenvolvido no pré-consciente, ocorrendo uma verdadeira transformação interna.

Em determinado momento, a borboleta esta quase pronta (intimação) e então ela rompe o casulo e libera as asas (iluminação), ou seja, o indivíduo depois de ter estudado o assunto, se preparado e elaborado as respostas, encontra o *insight* que se manifesta conscientemente; portanto, a borboleta esta livre para voar. Este processo é ilustrado na figura 3 que nos mostra o processo de metamorfose ocorrido na lagarta que, como vimos, pode ser comparado por analogia com o processo criativo.



Figura 3. Processo criativo, analogia da metamorfose da lagarta. Fonte. Autor, baseada na análise de Aldana (1996) e Sanmartin (2012, informação verbal).

Machado (2012) em relação ao processo criativo apresenta o esquema de solução de problemas, composto de 6 fases; o problema, a busca pela informação, a seleção dos fatos relevantes que definem o problema, a busca por possíveis soluções e o surgimento da solução e a implementação. (ver figura 4).

Esquema de solução de problemas:

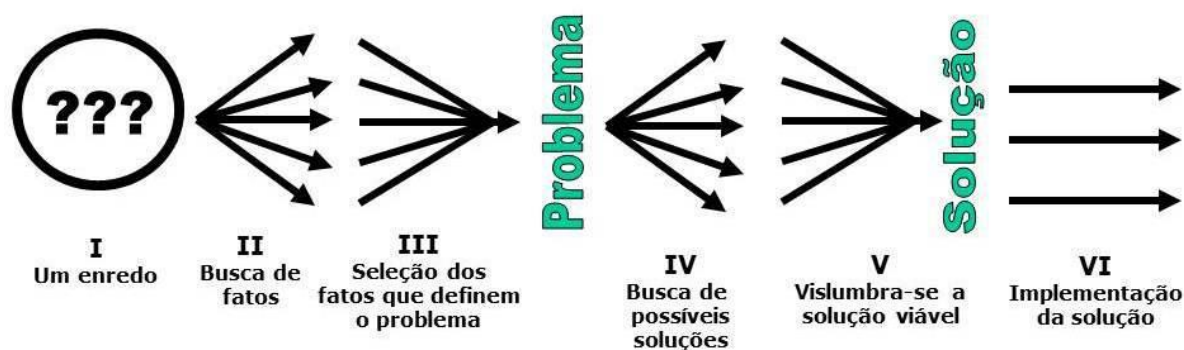


Figura 4. Esquema de solução de problemas. Fonte. Machado, 2012, p. 45.

Por sua vez, o produto é o resultado do processo criativo, o qual deve constituir uma novidade e estar de acordo com o ambiente que o recebe. “A obra escapa ao artista, logo que é exposta aos olhares de todos; é próprio da natureza da criação ser um bem de todos”. (De Souza, 2001, p. 91).

2) Inovação:

Vimos como a criatividade é inerente à pessoa. Devidamente motivada, diante de uma necessidade ou problema, dará início ao processo criativo anteriormente descrito, e o resultado é a criação e inovação. De uma forma geral, “os produtos se diferenciam pelo impacto do resultado, o ato da criação original rompe um padrão, já a inovação constitui-se de pequenas transformações de melhoria”. (Sanmartin, 2012, p. 27).

No âmbito da empresa, a inovação é resultado da ação criadora, pois a implantação de uma ideia criativa pode ajudar a alcançar o resultado esperado e aumentar os benefícios.

Portanto, a criatividade e a inovação estão intimamente relacionadas, pois “pode haver criatividade sem inovação, mas não pode haver inovação sem criatividade”, (Shephard,1967).

Sanmartin citando a Pearson acrescenta:

A criatividade está para o indivíduo como a inovação está para a organização; no entanto a relação entre inovação e organizações vai bem além disso. Uma pessoa pouco criativa ou exageradamente avessa ao risco pode ter mais dificuldade para atingir suas metas ou demorar mais para solucionar seus problemas. Mas nada impede que ela leve uma vida normal e se sinta realizada. O mesmo não pode ser dito de uma organização. A empresa que não inova, mais cedo ou mais tarde, sentirá as consequências disso, podendo até deixar de existir. (Sanmartin, 2012, p. 23 *cit. in* Pearson, 2011, p. 68).

Como vimos, Machado (2012), entende que a ideia criativa pode se tornar produto através da inovação ou da adaptação, referindo-se ao conceito de inovação incremental de Christensen (2001) e expressa que somente as pessoas capazes de assumir o risco da mudança podem sentir o sabor da conquista proporcionada pelo sucesso da adoção de novas práticas.

Essa mudança não precisa, e normalmente nem deve, ser abrupta. Incorporar novas técnicas, novos hábitos ou novas posturas não significa, necessariamente, passar uma borracha em tudo aquilo que se fez ou se fez. Essa mudança, na maioria das vezes, deve ter o significado do *kaizen*, ou seja, de um aperfeiçoamento contínuo, que se notabiliza pelo equilíbrio entre o velho e o novo, entre o conforto do que já é conhecido e o desconforto do que ainda não é. (Machado, 2012, p. 21).

Para Torre (2005) a inovação nada mais é que uma projeção social da criatividade. (Torre, 2005, p. 40).

Portanto, a criatividade se apresenta como atributo da pessoa, a qual gera resultados para a empresa, diferenciados pelo grau de impacto causado. Desta forma, encontramos a inovação incremental e a radical.

Segundo Christensen (2001), existem as tecnologias incrementais e as de ruptura. A maioria das inovações é incremental e dá suporte de melhoria ao desempenho dos produtos já estabelecidos. No entanto, as de ruptura quebram com o padrão pré-

estabelecido trazendo ao mercado uma proposição de valor muito diferente daquela disponível até o momento. (Christensen, 2001, p. XIX).

A inovação incremental é aquela que produz um aperfeiçoamento no produto, serviço ou processo, ou seja, pequenas transformações de melhoria, enquanto a inovação radical ou de ruptura é aquela que introduz produtos, serviços, processos ou práticas de gestão inteiramente novas, pois rompe com o padrão e propõe um conceito novo. (Sanmartin, 2012, p. 29).

Por sua vez, Schumpeter introduziu o conceito de “destruição criativa” e de “ciclo econômico”. Na sua concepção, no capitalismo, não há estabilização, pois ele oscila entre períodos de recessão e expansão, dependendo de fatores externos como guerra, revolução, crescimento da população, entre outros e, ainda, de um fator chamado inovação, intrínseco ao sistema. (Sanmartin, 2012, p. 27 *cit. in* Pearson, 2011, p.68).

Desta forma, o próprio sistema capitalista destrói os velhos modelos e os substitui por novos; este processo constante denomina-se “destruição criativa”. São, portanto as inovações que criam desequilíbrios no mercado, trazendo uma vantagem competitiva para um determinado setor ou empresa que se torna líder, por um determinado tempo no qual obtém grandes lucros, até que é substituído por outro ator ou setor. Este movimento contínuo gera os chamados “ciclos econômicos”.

Schumpeter tende a enfatizar a inovação como experimento de mercado e, neste sentido, sugeriu uma lista de cinco tipos de inovação (Schumpeter, 1934):

- Introdução de novos produtos.
- Introdução de novos métodos de produção.
- Abertura de novos mercados.
- Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos.
- Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Assim sendo, os neoclássicos percebem a inovação como criação de ativos e de experimentos de mercado. Nesta concepção, a inovação seria um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos, para criar capacidade de desenvolvimento de produto e melhorar sua eficiência.

Mais recentemente, a inovação seria considerada como *sunk costs*, comprometimento de recursos para entrar em novos mercados ou para criar vantagens competitivas por meio do reposicionamento da produção ou de seus resultados na cadeia de valor. (Manual de Oslo, 2005, art. 80 *cit. in* Sutton, 1992, 1998).

Ainda para Drucker, o propósito da empresa é criar o cliente, tendo como funções básicas o marketing e a inovação. A “organização inovadora” transforma a ideia em produto para atender o mercado e o cliente. Como atuamos em um mundo capitalista em que existem os ciclos econômicos e o processo de destruição criativa, o produto tem um ciclo de vida cada vez mais curto; portanto, é fundamental que exista um constante processo de criação e recriação. (Sanmartin, 2012, p. 28 *cit. in* Pearson, 2011, p. 69).

Os teóricos do marketing colocam o foco no comportamento do consumidor. Desta forma, os compradores e os vendedores são heterogêneos e as empresas enfrentam um grande desafio para adequar os seus produtos aos consumidores. Neste caso, a diferenciação do produto é tão importante quanto o desenvolvimento de novos produtos. Portanto, a demanda não depende somente das características do produto, mas também de sua imagem e de seus atributos sociais, que podem ser usados pelas empresas para atrair a demanda. Estas teorias concentram-se na implantação das práticas de marketing como o modelo de Marketing Mix. (Manual de Oslo, 2005, art. 88-89, *cit. in* Perreault e McCarthy, 2005).

A declaração do Manual de Oslo, em 1992, publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Gabinete de Estatística da União Europeia (UE), na sua terceira edição de 2005, refere-se às teorias sociológicas da difusão da inovação, citando a autores como Hall (2005) e Rogers (1995). Estas teorias centram os seus estudos nos fatores que afetam as decisões das empresas sobre a adoção de novas tecnologias, no acesso das empresas a novos conhecimentos e na sua capacidade de absorção. Por sua vez, as visões econômicas da difusão tendem a focar nos custos e benefícios da adoção de novas tecnologias.

Portanto, o conceito de inovação sofreu alterações ao longo do tempo. Inicialmente, falava-se em inovação tecnológica (produto e processo). A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou, significativamente, melhorado em relação a suas características ou usos. Por outro lado, a de processo é a introdução de um método de produção, ou de distribuição novo ou melhorado (Pearson, 2011, p. 77).

Voltando ao Manual de Oslo (2005) que tem por objetivo estabelecer diretrizes internacionais para a coleta e interpretação de dados sobre a inovação. Encontramos a definição mais abrangente do conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (Manual de Oslo, 2005, art. 146).

Na terceira edição, o manual incluiu na definição as inovações de marketing e a organizacional, a primeira, seria estabelecer um novo método de marketing com mudanças na concepção do produto ou na embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços. Estas inovações têm, por objetivo, atender melhor as necessidades do cliente, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto. Por

outro lado, a inovação organizacional seria a implantação de um novo método nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas. (Pearson, 2011, p. 78).

Para efeitos do presente trabalho, devido à similaridade da abordagem do assunto, apresentando o conceito de inovação considerando a “percepção” da unidade que a adota; utilizamos a definição de Rogers (1983, p. 11) que a apresenta como: “ideias, práticas ou objetos, que são percebidos como novos, por um indivíduo, ou pela unidade que os adota.” Não importa se a ideia é realmente nova, o que interessa é a “percepção” do indivíduo e a sua reação em relação à mesma.

O autor também elaborou o conceito de difusão que é definida como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, ao longo do tempo, em certo sistema social.” (Rogers, 1983, p. 10).

Portanto, existem quatro elementos importantes nesta definição: inovação, comunicação, tempo e sistema social:

a) Inovação:

A velocidade relativa com que uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social é chamada de taxa de adoção. Para que seja aceita, uma inovação tem que ter certas características, oferecer uma vantagem relativa, não ser muito complexa, deve ser compatível com os valores da unidade que a adota; ser testada e seus resultados devem ser observados.

Conforme vimos no estudo da criatividade, o produto resultante do processo criativo deve ser socializado exteriorizado e verificado, e deve estar de acordo com os valores do ambiente que o recebe.

b) Comunicação:

A respeito da comunicação, o autor comenta que existem canais de mídia de massa que costumam ser mais rápidos. Porém os canais interpessoais, principalmente, a comunicação boca-a-boca, são mais eficientes em persuadir o indivíduo a aceitar a nova ideia.

c) Tempo:

O tempo é um elemento fundamental para Rogers. O processo de decisão do indivíduo vai desde o primeiro momento em que ele toma conhecimento da inovação, passando pela persuasão, decisão, implantação e confirmação, então a inovação finalmente é aceita ou rejeitada.

A *innovativity* é o grau de rapidez da adoção da inovação e os indivíduos são divididos em cinco grupos: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e, finalmente, os retardatários.

d) Sistema social:

Finalmente, o sistema social influi no processo, pois existem questões referentes à estrutura social, sistema de normas, papel desempenhado pelos líderes de opinião e agentes de mudança, os quais interferem nos processos de decisão.

O conceito de difusão da inovação pode ser aplicado às IESs, como organizações com certas características, nas quais os profissionais têm certa autonomia. Portanto, o grau de adoção de uma inovação pode variar dentro da própria instituição resultando em discrepâncias internas.

2.2 INOVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Um referencial teórico importante em inovação aplicada o ensino superior é o trabalho de Arthur Levine, que no livro *Why Innovation Fails*, 1980, foca no último estágio do processo de inovação, a institucionalização. Este estágio é definido como a institucionalização ou culminação do plano de ação que, por sua vez, é parte integrante da missão e estratégia da organização.

Os conceitos de Rogers (1983) e de Levine (1980) aplicados à internacionalização facilitam a compreensão do processo e a sua evolução. Estes conceitos serão desenvolvidos em mais detalhes a continuação, na internacionalização como processo de inovação.

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Pela grande similaridade na abordagem do assunto, o nosso referencial teórico é também constituído pela publicação de Jongbloed, Maassen e Neave, *From the eye of the Storm, Higher Education's Changing Institution*, Springer, Netherlands, 1999 Que no seu capítulo 4. Internationalisation as a cause for innovation in higher education. A comparison between European cooperation and Dutch cross-border cooperation programme, escrito por Van Der Wende, Beerkens e Teichler, apresenta uma análise da internacionalização como causa da inovação que utiliza o modelo de Levine e os conceitos de Rogers.

Neste capítulo, os autores comentam que ao longo da historia, tudo contribuiu para a massificação da internacionalização, que hoje é vista como um processo que produz um grande impacto no sistema de ensino. Portanto, quando a organização desenvolve o processo de internacionalização, registram-se mudanças dentro da mesma e nos mais diversos níveis do processo educativo.

Entre as mudanças que acontecem dentro da instituição, encontram-se: a criação de novos conteúdos programáticos e currículos, estabelecimento de novos objetivos, estruturas, mudança nos canais de distribuição dos cursos, novos processos de ensino e de aprendizado, e a introdução do idioma inglês no ensino de alguns cursos ou programas para captar mais alunos estrangeiros.

Modifica-se a configuração do corpo discente e docente, pois a instituição passa a ter alunos estrangeiros no campus e há necessidade de contar com pessoal capacitado para ensinar aos novos alunos. Além disso, registra-se uma modificação nas qualificações da instituição, nos critérios de transferência de créditos, na garantia da qualidade e designam-se novas orientações para a pesquisa, além de se estabelecer novos cargos e funções, ligados diretamente ao processo de internacionalização. (Van Der Wende, Beerkens e Teichler, 1999, p. 69).

Portanto, não há dúvidas de que, quando a instituição introduz a dimensão internacional, intercultural e global nas suas atividades e funções, processam-se a partir desta iniciativa, uma série de mudanças e adaptações dentro da mesma. Tais mudanças podem ser utilizadas como processos transformadores e de inovação.

Conforme vimos, a inovação pode ser de vários tipos, tecnológica (produto, processo), de marketing e organizacional, e também pode ser uma inovação radical de ruptura ou incremental (pequenas melhorias introduzidas nos processos e produtos).

No entanto, não podemos confundir as mudanças ou ajustes com a inovação. Pois uma das características essenciais da inovação é a novidade, aquilo que foi realizado tem que ser percebido como novo e ainda tem que trazer ou produzir uma vantagem comparativa, ou seja, a inovação deve estar de acordo com os valores da unidade que a adota e os seus resultados devem ser comprovados.

As IESs são organizações nas quais os funcionários, comumente, têm certo nível de autonomia, portanto a adoção da inovação por parte do indivíduo tem grande importância. Por sua vez, estes indivíduos estão organizados em áreas ou

departamentos, e as diferentes áreas podem diferir na velocidade de adoção da inovação ou podem simplesmente não adotá-la, pois o que é visto como novo por alguns, pode não ser considerado assim por outros. (Van Der Wende, Beerkens e Teichler, 1999, p. 70).

Por outro lado, a inovação pode surgir de dentro da organização ou pode vir de fora, portanto, a instituição pode ter uma atitude proativa, gerando a inovação ou reativa, aceitando-a.

Aprofundando-nos na teoria de Levine (1980), encontramos nas organizações e, portanto nas IESs, cinco tipos de inovações:

1) O estabelecimento de novas organizações:

Do ponto de vista da internacionalização, pode ser estabelecida uma nova escola, fundada nos preceitos internacionais, com outra missão, estratégias e objetivos, destinada aos alunos estrangeiros e que desenvolva programas interdisciplinares. Porém, se o intuito da internacionalização é trazer a dimensão internacional para o campus, a criação de uma estrutura separada não ajudaria a difundir a internacionalização entre os alunos locais.

2) Enclaves inovadores dentro da mesma organização:

Outro tipo de inovação é o estabelecimento de uma unidade experimental dentro da instituição onde a internacionalização está sendo implantada. Esta forma de inovação é bastante utilizada e normalmente são criados programas específicos para alunos estrangeiros. Do ponto de vista financeiro, esta estrutura é mais vantajosa que a anterior, no entanto, corre-se também o risco de que esta unidade fique isolada dentro da instituição e que a internacionalização não seja difundida.

3) Mudanças holísticas dentro da mesma organização.

Uma mudança holística significa incorporar a internacionalização institucionalmente com um propósito unificado e coerente. Referimo-nos a um tipo de inovação que afeta às estruturas da organização e que não é muito frequente no ensino superior. Pois a internacionalização passa a ser uma inovação e processo de toda a instituição.

4) Pequenas mudanças dentro da mesma organização.

Este tipo de mudança é a mais comum no ensino superior, inicialmente, não afeta a missão, estruturas ou os princípios da instituição. Tais inovações são desenvolvidas por uma unidade específica e dependem do trabalho dos indivíduos dessa unidade.

Embora as pequenas mudanças, inicialmente, não afetem os princípios e estruturas da instituição, no longo prazo, o conjunto delas pode gerar processos institucionais inovadores, já que através do desenvolvimento das atividades isoladas (pequenas inovações incrementais) pode emergir um sistema de internacionalização com estratégia e objetivos claros.

5) Mudanças periféricas fora da organização.

Este tipo de inovação indica o estabelecimento de instituições ou mudanças em organizações que não são tradicionalmente associadas ao ensino superior, mas produzem efeitos nas atividades das IESs existentes, como por exemplo, as universidades virtuais e corporativas que operam em nível transnacional e que oferecem os seus programas com o suporte da tecnologia de ensino à distância.

Levine (1980) comparou a visão de diversos autores e concluiu que existem quatro estágios no processo de inovação. O primeiro é o reconhecimento da necessidade de mudar; o segundo o planejamento e a formulação da solução; o terceiro, o início, a implantação do plano e, por último, a institucionalização ou culminação do mesmo.

Normalmente, as instituições focam nos três primeiros estágios, deixando de investir na institucionalização, pois no ensino superior as inovações surgem muito rapidamente, sendo difícil difundir estas mudanças dentro da organização. (Levine, 1980, p. 7).

A institucionalização seria a culminação do plano estabelecido, que passa a ser parte da rotina da organização. O termo institucionalização foi conceitualizado por Broome e Selznick em 1955, “como o surgimento de um novo padrão, ordenado, estável e socialmente integrado ao contrario de atividades instáveis e desorganizadas”. (Van Der Wende, Beerkens e Teichler, 1999, p. 70 *cit. in* Broome e Selznick 1955, p. 238).

Como vimos na teoria de Rogers (1983), quando uma inovação é compatível com o contexto organizacional, pode ocorrer a difusão ou o enclave (isolamento) da inovação. A difusão somente se realiza quando os atores envolvidos percebem o benéfico da inovação. Quando esta não é compatível, poderá ser eliminada ou forçada a adaptar-se às normas e valores existentes (ressocialização).

Por outro lado, para Rogers também é importante o tempo, ou seja, o grau de rapidez da adoção da inovação. Desta forma, encontramos na sociedade e, portanto, nas organizações, cinco grupos de indivíduos divididos conforme este grau de rapidez na adoção da inovação: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e, finalmente, os retardatários.

Quando nos referimos à universidade, estamos falando de organizações que mudaram pouco, ou melhor, mudam lentamente ao longo dos séculos. A universidade tradicional tem sido uma das instituições mais duráveis do mundo moderno. Embora os métodos de ensino e a pesquisa têm se adaptado, a estrutura básica, isto é a organização das faculdades, departamentos a conexão entre ensino e pesquisa, ou seja, o DNA da universidade permanece o mesmo. (Beerkens, 2013, p. 47).

A este respeito, Beerkens (2013) comenta que “as predições de que o antigo modelo contemporâneo de universidade esta chegando ao fim, mostra por um lado, a falta de conhecimento sobre a atual configuração do ensino superior e, pelo outro, uma falta de

entendimento histórico sobre o desenvolvimento da universidade”. (Beerkens, 2013, p. 45).

Portanto, é necessário entender como o processo de internacionalização constitui uma inovação e como ele gera outras, dentro da instituição, criando-se um ciclo virtuoso que se retroalimenta.

Trazendo as etapas do processo de internacionalização apresentados por Söderqvist e Parsons (2005, p. 8), concluímos que o processo de internacionalização, como toda inovação, passa por várias etapas dentro de uma instituição.

Normalmente, a organização começa a desenvolver algumas atividades da internacionalização, de uma forma circunstancial e desorganizada sem existir uma área que as coordene. Seguidamente, quando se compreende a importância das atividades internacionais, indica-se uma pessoa para que cuide das mesmas.

Em um segundo momento, a partir das experiências vividas, percebe-se que a qualidade, tanto do ensino como da pesquisa, podem ser melhoradas a partir de ações mais profundas e surge o interesse de internacionalizar o *curriculum*, e de trazer a internacionalização ao campus IaH, criando-se programas interculturais. Neste momento, estabelece-se uma estratégia de internacionalização, a qual deve estar de acordo com o ambiente que a recebe, caso contrário sua difusão, dentro da organização, pode fracassar, correndo-se o risco de que a mesma fique isolada e restrita a um departamento ou a uma unidade, dentro da IES.

Finalmente, se a internacionalização é adotada pelas diversas unidades dentro da instituição e incorporada na sua missão, estratégia e objetivos, passando a ser um novo padrão ordenado, estável e socialmente integrado dentro da mesma, chegamos à etapa da institucionalização.

É importante salientar que, embora a IES não tenha chegado à institucionalização, ainda existem ganhos importantes gerados através do processo de internacionalização, pois para cada atividade inovadora, geram-se também benefícios, tanto econômicos como de outra natureza. Além disso, através de melhorias contínuas (incrementais) no processo, a organização pode chegar à institucionalização, criando uma base estratégica que sustente a internacionalização.

CAPÍTULO III METODOLOGIA

Se ensinares, ensina ao mesmo tempo a duvidar daquilo que estás a ensinar. José Ortega y Gasset.

3.1 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA:

A instituição objeto de análise é a Fundação Armando Álvares Penteado-FAAP, instituição de ensino superior privada, localizada na cidade de São Paulo e que, dentro do universo do ensino superior brasileiro, destaca-se por ter realizado esforços constantes na introdução das dimensões internacional, intercultural e global, no propósito, função e provisão do ensino, sendo considerado por ela, como um dos seus atributos mais destacados.

Esta instituição encontra-se no universo do ensino superior brasileiro que é composto por mais de 2416 instituições de ensino superior (IESs), entre elas, 304 Universidades Públicas (federais, estaduais e municipais) e 2112 IESs privadas, entre as quais se encontram Universidades, Faculdades e Institutos, totalizando 7.037.688 alunos, dos quais, 5.140.312 se encontram matriculados em IESs privadas. Portanto, o ensino privado representa 80% das matrículas do país²⁴.

Um dos grandes desafios do ensino superior brasileiro é a oferta de vagas, pois nos últimos 10 anos, dobrou o número de alunos matriculados, sendo que a média de crescimento anual é de 8,4%²⁵. Além do problema de inclusão e de qualidade do ensino, existem outros, entre eles, a necessidade de capacitação da mão de obra do País que luta para recuperar a competitividade em termos globais.

²⁴ Censo de Educação Superior 2012, INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

²⁵ Censo de Educação Superior 2012, INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Uma das deficiências dos formandos brasileiros e dos profissionais atuando no mercado de trabalho local é a falta de domínio de idiomas de habilidade para comunicar-se eficientemente com pessoas de outros países e culturas. Na tentativa de melhorar as habilidades interculturais e linguísticas dos alunos matriculados no ensino superior, o governo brasileiro criou em 2010 o “Programa Ciência sem fronteiras”²⁶. Projeto que prevê a concessão de até 101 mil bolsas em quatro anos para promover intercâmbio, de forma que alunos de graduação e pós-graduação façam estudos no exterior, com a finalidade de manter contato com sistemas educacionais competitivos em relação à tecnologia e inovação.

Portanto, é importante salientar que, quando fazemos menção ao ensino superior brasileiro e à sua internacionalização, estamos falando de um fenômeno relativamente recente, no qual existem instituições que incluíram a dimensão internacional nas suas funções e outras que ainda não o fizeram (pelo menos de maneira estruturada) pois carecem de elementos que lhes permitam avaliar os benefícios obtidos através da adoção do processo de internacionalização.

Conseqüentemente, a escolha da instituição objeto de análise devesse à sua importância pela atuação em matéria de internacionalização e também tem a ver com o âmbito de atuação pessoal, pois estando a cargo do Departamento Internacional da Fundação Armando Álvares Penteado por mais de doze anos, foi possível apreciar a importância do processo e vivenciar as mudanças acontecidas na organização através do mesmo.

²⁶ Mais informações sobre o Programa Ciência sem Fronteiras podem ser encontradas no site oficial: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/>

3.2 OBJETIVOS, ETAPAS, METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO E COLETA DE DADOS

3.2.1 OBJETIVOS

O estudo de caso apresentado tem por objetivo o de introduzir a análise da internacionalização na Fundação Armando Álvares Penteado-FAAP, entre os anos de 2002 e 2013, a partir do conceito de inovação de Rogers (1983) e da teoria da inovação aplicada às IESs, de Levine (1980); de maneira que seja possível identificar se o processo de internacionalização é percebido pelas diversas áreas acadêmicas como inovador, quais são seus benefícios e qual é o estágio em que a instituição se encontra.

Além do objetivo geral de apresentar o estudo de caso da FAAP, temos como objetivos específicos:

- 1) Contribuir para uma melhor compreensão do processo de internacionalização, apresentando suas motivações, atores, dimensões, estratégia e estágios.
- 2) Contribuir para um melhor entendimento dos benefícios obtidos e os obstáculos e desafios a serem enfrentados.
- 3) Entender e apresentar qual seria a contribuição da IES no cenário globalizado como instituição internacionalizada, criativa e inovadora.

3.2.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

1) Realização de pesquisa bibliográfica

Para constituir a base teórica do presente trabalho, partimos de uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual, vinculamos a internacionalização do ensino superior com a teoria da inovação. O resultado da pesquisa bibliográfica nos trouxe os seguintes autores como importante referencial teórico na triangulação do estudo de caso com a internacionalização e a inovação e, pela abordagem e similaridade do assunto, eles constituem a base teórica para o presente trabalho.

- Jongbloed, Ben, Maassen, Peter and Neave, Guy, *From the eye of the Storm, Higher Education's Changing Institution*, Springer, Netherlands, 1999. No capítulo 4, denominado, Internationalisation as a cause for innovation in higher education. A comparison between European cooperation and Dutch cross-border cooperation programme, da autoria de Van Der Wende, Beerkens e Teichler, apresenta-se uma análise da internacionalização como causa da inovação que utiliza o modelo de Levine e os conceitos de Rogers.
- Levine, Arthur. *Why Innovation Fails: The institutionalization and termination of innovations in higher education*, New York: Albany State University of New York Press, 1980. Neste livro, pode-se apreciar a aplicação do conceito de inovação ao ensino superior.
- Rogers, Everett, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed, New York: Free Press, 1983.

2) Introdução das questões orientadoras e proposta de tese:

Partimos das seguintes questões orientadoras para elaboramos uma proposta de tese para o estudo de caso.

- Quais são os benefícios²⁷ atribuídos ao processo de internacionalização, segundo a percepção da instituição?

- A internacionalização poderia ser considerada uma atividade inovadora?

Proposta de tese:

A internacionalização propicia o desenvolvimento das instituições de ensino superior (IESs). Pois no esforço constante de integrar as dimensões, internacional, intercultural e global, no seu propósito, função e provisão; se introduzem um conjunto de mudanças e ajustes, resultando em novas ideias, métodos de ensino, processos organizacionais e práticas de marketing, assim como novos produtos e serviços, cujo impacto acaba alavancando o processo institucional que se retroalimenta.

Neste sistema, a relação entre os fatores (Internacionalização, Criatividade e Inovação) é diretamente proporcional, ou seja, quanto mais internacionalização, mais criatividade e mais inovação. Sendo a internacionalização um processo incremental que passa por vários estágios em que o mais avançado é a institucionalização (Levine, 1980), na medida em que a IES avança no processo, desenvolvem-se mais atividades inovadoras estabelecendo-se o que denominamos ciclo virtuoso do processo de internacionalização, representado na figura 5.

²⁷ Quando nos referimos a benefícios não consideraremos somente os lucros, pois existem outros que também devem ser considerados.

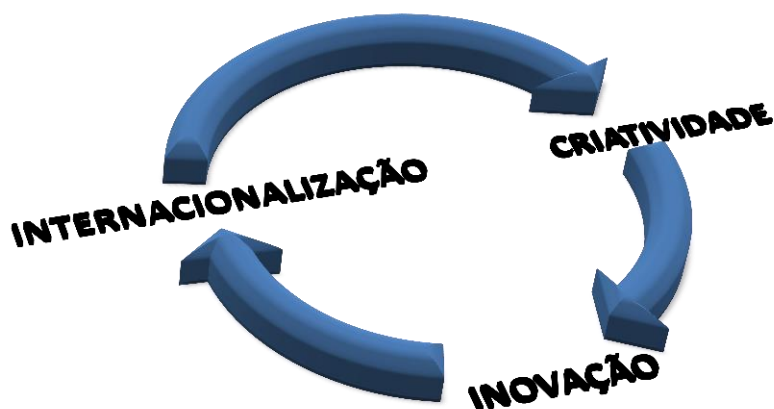


Figura 5 - Ciclo virtuoso do processo de internacionalização.

Ainda as inovações acontecidas na instituição podem ser constituídas por pequenas novidades (mudanças incrementais) que, com o tempo, acabam alavancando o processo transformador.

3) Desenvolvimento do estudo de caso a partir da análise detalhada do processo de internacionalização da instituição objeto de análise.

3.2.3 METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

O presente trabalho organiza uma análise qualitativa através da estratégia de estudo de caso da internacionalização na Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP, entre os anos de 2002 e 2013.

3.2.4 COLETA DE DADOS

O levantamento de dados foi realizado a partir da observação direta (facilitada pelo âmbito de atuação pessoal que é dentro da própria organização), pela realização de uma

pesquisa documental (através de relatórios anuais e artigos publicados) e de entrevistas realizadas com as principais autoridades da instituição.

As entrevistas constituem a base da análise do processo de internacionalização da Fundação Armando Álvares Penteado, pois interessa ressaltar qual é a percepção dos diversos setores sobre o mesmo.

Para a entrevista foi utilizado um questionário semiestruturado, deixando também uma margem de flexibilidade para que os entrevistados revelassem suas apreciações sobre o assunto.

Finalmente, é necessário salientar que na apresentação da conclusão e resultados do presente estudo de caso, não temos a pretensão de fazer generalizações, fica então a cargo dos leitores, a realização de generalizações, desenvolvimento de novas ideias, significados e compreensões que podem ser aplicados a situações similares.

CAPÍTULO IV ANÁLISE EMPÍRICA- ESTUDO DE CASO

Aprender e ensinar fazem parte da existência humana, histórica e social, como dela fazem parte a criação, a invenção, a linguagem, o amor, o ódio, o espanto, o medo, o desejo, a atração pelo risco, a fé, a dúvida, a curiosidade, a arte, a magia, a ciência, a tecnologia. E ensinar e aprender cortando todas estas atividades humanas. Paulo Freire.

4.1 APRESENTAÇÃO DA FAAP

A Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP é uma instituição de ensino superior privada que se encontra no contexto brasileiro de ensino superior que, conforme vimos, conta com mais de 2416 IESs e mais de 7 milhões de alunos, dos quais 80% encontram-se matriculados em escolas privadas.

O ensino superior brasileiro desenvolveu-se tardiamente, em comparação com outros países da região. No século XIX havia mais de 25 universidades na América Latina, entretanto, no Brasil, ainda não tinha sido fundada nenhuma IES. (Balán, 2013, p. vii).

As primeiras universidades brasileiras foram estabelecidas somente em 1920 e 1930, quando os governos federal e estadual fundaram quatro universidades sucedidas: A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 1920), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG, 1928), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 1934) e a Universidade de São Paulo (USP, 1934). (Lima e Contel, 2011, p. 156, *cit. in* Rossato, 1998).

Por sua vez, a história da Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP está ligada à tradicional família Alvares Penteado. Tudo começa com o ideário de Antônio Alvares Leite Penteado, continuando com os seus filhos Sílvio e Armando. Antônio tinha sido nomeado conde por anuência papal e montou uma fazenda com máquinas agrícolas.

Dedicou-se à indústria têxtil, porém o seu perfil empreendedor o levou a desenvolver outras atividades; construiu um teatro, o Santana, na Rua Boa Vista, que foi referência obrigatória na cultura paulistana até a inauguração do Teatro Municipal. Também

construiu e fundou uma escola de comércio, acreditando que havia uma necessidade de desenvolver o ensino profissionalizante no Brasil, e essa escola foi, por muitos anos, a única do gênero na cidade de São Paulo.

Por sua vez, Armando (filho do conde Antônio), amava as Artes Plásticas e se dedicava também ao desenvolvimento da arquitetura e da fonografia. Passava parte do tempo em Paris mantendo contato com artistas e estudiosos, participando de diversas exposições e eventos culturais. Ele e a sua esposa Annie tinham um sonho, o de criar uma escola de artes em São Paulo.

Desta forma, Armando sonhava em formar técnica e culturalmente os artistas. Não tendo herdeiros, começou a imaginar a possibilidade de canalizar os seus bens, para esse objetivo e a forma de efetivá-lo, seria por meio de uma fundação instituída em 1947.

Armando morreu em 1947, tendo deixado um testamento no qual instituía a Fundação. O documento datado de 1938 determinava que parte específica de seus bens fosse vendida para construir, no bairro do Pacaembu (no terreno entre as ruas Alagoas e Itápolis e uma via sem nome), uma Escola de Bellas Artes, compreendendo Pintura, Escultura, Decoração e Arquitetura, com uma Pinacoteca para quadros originais, assim como cópias em oleogravura das obras-primas que hoje se exprimem com perfeição. (Brandão, 2006, p. 38).

Na historia da instituição, podem-se distinguir três importantes períodos, de 1947 a 1965; de 1966 a 1990; impasse de quase dois anos com a intervenção do Ministério Público e de 1990 em diante.

De 1947 a 1965, os esforços concentraram-se na conformação da instituição e na construção do prédio que seria a sede da escola, que iniciou suas atividades na década de 1950, sem estar totalmente concluído. Sílvio, que tinha assumido a presidência da instituição na sua fundação, faleceu em 1956, e a partir desse momento, esse cargo passou à Annie Penteado, cuja missão seria terminar a construção da escola e fundar o MAB (Museu de Arte Brasileira), localizado dentro do campus da FAAP, que iniciou as atividades em 1961 com uma exposição dedicada ao barroco brasileiro e, em 4 de janeiro do ano seguinte, o governo estadual considerou a Fundação uma entidade de

utilidade pública e, um ano depois, o Conselho Federal de Educação reconheceu a licenciatura em Desenho e Artes Plásticas.

O período de 1966 a 1990 é marcado pela consolidação da FAAP como IES. Com esta iniciativa, expandiu-se o objetivo inicial da criação e desenvolvimento de uma Escola de Artes e a Fundação tornou-se mais abrangente, tanto no âmbito cultural, como no educacional.

Com o falecimento de Annie Álvares Penteado em 1965, foi empossada como presidente a Sra. Lúcia Comenale Pinto de Souza, conforme o desejo da própria Annie. E constituiu-se uma nova diretoria tendo também, como integrantes: Miguel Reale, (vice-presidente), Octales Marcondes Ferreira, (diretor cultural), Eudoro Villela, (diretor- secretário); e Roberto Pinto de Souza, (diretor tesoureiro).

Essa nova diretoria foi a que mudou os rumos da instituição criando uma IES, tendo como primeiras faculdades, a de Artes Plásticas e Comunicação e a de Engenharia (em 1967), reconhecidas pelo governo municipal, somente no ano de 1971 e 1972, respectivamente. Em 1973, a faculdade de Artes e Comunicação foi desmembrada em duas, e também foram criadas novas unidades, a Faculdade de Administração e a de Economia, instituindo-se diversos cursos e institutos.

Depois do impasse da intervenção do Ministério Público (1990-1992), foi empossada uma nova equipe para comandar a Fundação, tendo na cabeça como Presidente do Conselho de Curadores a Sra. Celia Procopio de Carvalho, e uma diretoria executiva integrada por Antonio Bias Bueno Guillon, (diretor presidente), Américo Fialdini Jr, (diretor tesoureiro) e Victor Mirshawka, (diretor cultural).

A nova diretoria reestruturou a instituição, criou novos cursos e estabeleceu os planos para o século XXI.

4.1.1 ESTRUTURA DA FAAP

No início dos anos 90, a FAAP preparou-se para entrar no século 21, instalando a cultura da reeducação, apoiada em três Rs- registrar, reter e retornar. Agora, nos meados da primeira década do novo século e do novo milênio, a FAAP, sem esquecer os três Rs, apresenta-se como instituição tripartite- educacional, cultural e artística. Ao vincular-se estreitamente aos conceitos de internacionalização e empreendedorismo, ela se distancia das escolas tradicionais, mudando o foco do ensino em 180 graus, uma vez que forma não apenas bons empregados, mas também empreendedores, e prepara pessoas para abrir o Brasil ao mundo, alavancando o crescimento da Nação. (Brandão, 2006 p. 16).

Ao longo dos anos, a FAAP tornou-se mais do que uma IES, pois como vimos, desde a sua constituição em 1947, foi crescendo e hoje, além das unidades de ensino que oferecem cursos de graduação, pós-graduação e extensão, a instituição abriga um museu e um teatro, ambos, referentes importantes da arte e da cultura do País.

Como disse Celia Procopio de Carvalho:

Hoje a FAAP é mais do que uma simples IES e, como nenhuma outra no Brasil. Ela abriga um binômio, educação-cultura, pela presença do Museu de Arte Brasileira (MAB) e o Teatro FAAP, conhecidos centros de cultura não apenas em São Paulo, mas no País inteiro. (Brandão, 2006, p. 27 *cit.in* Celia Procopio de Carvalho).

A FAAP possui 3 *campi*, o principal, que se encontra na cidade de São Paulo, sendo o *campus* principal da Fundação. O segundo *campus*, se encontra na cidade e São José dos Campos, uma cidade industrial dentro da grande São Paulo e, o terceiro, na cidade de Ribeirão Preto, (considerada o centro de agronegócios do estado de São Paulo), localizada a aproximadamente 400 km da cidade de São Paulo.

No *campus* principal da FAAP, na cidade de São Paulo, são oferecidos cursos de graduação e de pós-graduação, além da existência do Colégio FAAP SP, por sua vez, em São Jose dos Campos, há somente cursos de pós-graduação e, em Ribeirão Preto, são oferecidos cursos de pós-graduação e ensino médio através do Colégio FAAP Ribeirão Preto. No total, a FAAP tem aproximadamente 9000 alunos.

Por outro lado, atualmente (ano de 2013), a estrutura organizacional da Fundação é composta por um Conselho de Curadores, cuja presidenta é a Sra. Celia Procopio de

Carvalho e por uma diretoria executiva, integrada por um diretor presidente, Dr. Antonio Bias Bueno Guillon, e por um diretor cultural, Prof. Victor Mirshawka, auxiliados pela assessoria para assuntos acadêmicos e pela assessoria financeira. Já à frente das faculdades encontram-se os diretores, que são diretamente responsáveis pelas mesmas perante o Ministério da Educação- MEC. Finalmente, a estrutura administrativa se completa com os diretores, vice-diretores e coordenadores das faculdades e os gestores dos diversos departamentos, todos respondendo diretamente à diretoria mantenedora.

A tabela a seguir apresenta as Unidades de Ensino e Departamentos da FAAP no ano de 2013:

<p><u>Conselho de Curadores</u> Presidenta do Conselho Conselheiros <u>Diretoria Executiva</u> Diretor Presidente Diretor Cultural Assessoria Acadêmica e Assessoria Financeira</p>	
<p><u>Faculdade de Administração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administração <p><u>Faculdade de Economia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Economia ➤ Relações Internacionais <p><u>Faculdade de Comunicação e Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicidade e Propaganda ➤ Relações Públicas ➤ Radio e TV ➤ Cinema ➤ Jornalismo 	<p><u>Faculdade de Direito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direito <p><u>Faculdade de Engenharia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Engenharia Civil ➤ Engenharia de Produção ➤ Engenharia Mecânica ➤ Engenharia Química ➤ Engenharia Elétrica <p><u>Faculdade de Artes Plásticas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arquitetura e Urbanismo ➤ Artes Visuais ➤ Moda ➤ Desenho Gráfico e de Produto ➤ Produção Cultural

<p><u>Outras Unidades de Ensino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pós-graduação FAAP (São Paulo, São José dos Campos e Ribeirão Preto) ➤ Colégio FAAP São Paulo ➤ Colégio FAAP Ribeirão Preto <p><u>Outros Departamentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ FAAP Carreiras ➤ Internacionalização FAAP e Instituto Confúcio para Negócios ➤ Núcleo de Cultura ➤ Centro de Criatividade e Empreendedorismo ➤ Centro de Estudos Americanos ➤ Biblioteca ➤ Associação de Antigos Alunos ➤ Administração Acadêmica ➤ Processo Seletivo ➤ Museu de Arte Brasileira-MAB ➤ Teatro FAAP 	<p><u>Outros Departamentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Departamento de Marketing ➤ Gestão de Eventos ➤ Responsabilidade Social ➤ Academia FAAP ➤ FAAP Viagens ➤ Informática ➤ Gestão da Informação ➤ Administração de Serviços ➤ Almojarifado ➤ Contabilidade ➤ Departamento de Recursos Humanos
--	---

Tabela 7. Unidades de Ensino e Departamentos da FAAP. Fonte. Autora.

4.2 HISTÓRICO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O desenvolvimento da internacionalização do ensino superior brasileiro e, por conseguinte, da FAAP, têm relação com a evolução do Brasil como país, conquistando a estabilidade política, econômica e abrindo a sua economia ao comércio mundial e ao investimento estrangeiro.

Ainda, a internacionalização do ensino superior brasileiro passou por diversos períodos, que também afetaram o desenvolvimento do processo de internacionalização da FAAP. Os autores Lima e Contel (2011) dividiram a internacionalização do ensino superior do Brasil em quatro períodos. E, a partir da análise dos mencionados autores, tentaremos

fazer um paralelismo com o histórico da internacionalização da FAAP. (Lima e Contel, 2011, p. 158).

Período 1 (1930-1950): Período inaugural marcado pela presença de professores visitantes (a maioria de origem francesa). Conforme vimos, a FAAP foi fundada em 1947, e também existiu, desde a sua fundação, uma forte relação com a França.

Período 2 (1960-1970): Denominado de período reformista marcado pela presença de consultores cujo intuito era contribuir para a modernização das universidades brasileiras. Este período é marcado pela forte influência norte-americana que inspirou a modernização do sistema e que se aprofundou nos anos 1960, com a atuação dos governantes do período militar.

Na FAAP, o período é marcado pela consolidação da instituição como IES, com diversas faculdades e a criação do Museu de Arte Brasileira (MAB) em 1961, através do qual, foi desenvolvido o intercâmbio com museus de diversas partes do mundo.

Período 3 (1980-1990): Período de consolidação e expansão da pós-graduação *strictu sensu* no País, marcado pela criação de institutos de pesquisa.

Na FAAP, no mesmo período, foram assinados os primeiros convênios internacionais, e algumas atividades de cooperação foram desenvolvidas, principalmente, com instituições europeias. Porém, não havia uma estrutura definida para coordenar esses convênios e a conjuntura política e econômica existente no Brasil, não propiciava o desenvolvimento da cooperação internacional.

Entre os anos 60 e 80 diversos países da América Latina enfrentavam processos de ditaduras militares apoiados pelos EUA. Por sua vez, a década dos 80 foi a chamada “década perdida” para o Brasil e também para outros países da região que enfrentavam a dívida externa, estagnação econômica, hiperinflação e desemprego.

O Brasil, desde 1964, se encontrava sob o comando de um regime militar. Entre 1983 e 1984 começou o movimento das “Diretas já” nas diversas cidades brasileiras, aclamando a retomada da democracia e das eleições diretas para a presidência da república.

Apesar dos protestos e da votação de uma reforma constitucional no congresso, (que não teve andamento), em 1985, foram realizadas novas eleições presidenciais, indiretas, ganhando o Sr. Tancredo Neves, que faleceu deixando o cargo para o seu vice, o Sr. José Sarnei que tornou-se o primeiro presidente civil, após a ditadura militar (1964-1985). As eleições diretas para presidente no País seriam realizadas em 1989, após a reforma constitucional de 1988.

Portanto, o período de consolidação coincide com a retomada da democracia e, no âmbito da internacionalização do ensino superior, começa um movimento de afirmação, por parte da comunidade acadêmica brasileira, no sentido de estabelecer mais relações cooperativas, tentando equilibrar a relação com universidades de outros países.

A FAAP, no contexto da redemocratização, começou a tratar de assuntos como qualidade e produtividade, conceitos que o empresariado brasileiro precisava desenvolver para engatinhar num mundo competitivo. Desta forma, foi criado em 1988 o Instituto de Qualidade e Produtividade, que oferecia seminários e palestras e tinha a sua própria publicação, a denominada revista “Qualidade & Produtividade”, antecessora da atual “*Qualimetria*”. Este seria o embrião do que aconteceria na década dos 90, um processo de capacitação docente que traria inovações educativas provenientes do exterior.

Portanto, a cooperação internacional começa a desenvolver-se vertiginosamente a partir da retomada da democracia, da estabilidade econômica, finalmente conquistada com a implantação do “Plano Real” (1994) e a partir dos processos de integração regional, como o Mercado Comum do Sul- MERCOSUL (1990).

Coincidentemente, quando assumiu a nova diretoria da FAAP, em 1993, começou um processo de reestruturação marcado pelo esforço da instituição em capacitar o seu corpo docente e na atualização dos currículos dos cursos, trazendo novidades de fora para o Brasil, entre elas, a criatividade e a aprendizagem acelerada.

Desta forma, a cooperação para a capacitação docente seria estabelecida informalmente com escolas dos EUA e da Europa. Sendo que o tipo de cooperação foi de mão única, ou seja, a instituição investiu no seu corpo docente financiando os seus estudos, no exterior através de cursos, palestras e seminários conforme comenta Machado (2012).

No caso da criatividade, a maior parte dos professores participou do *Creative Problem Solving Institute* (CPSI). Realizado anualmente em Buffalo, NY, este evento reúne centenas de especialistas em solução criativa de problemas, adotando uma metodologia baseada no *brainstorming*, concebida inicialmente por Alex Osborn. Promovido pela *Creative Education Foundation*, o evento apresenta diversos programas simultâneos, de tal forma que pode ser presenciado por iniciantes, por pessoas que já possuem alguma noção do assunto, e até por especialistas, que estão em fase de certificação para se transformarem posteriormente em facilitadores credenciados pela própria entidade. Dos professores da FAAP, diversos participaram de vários programas, chegando alguns a obterem a referida certificação. (Machado, 2012, p. 13).

Ainda na área da criatividade, vale destacar a participação dos professores Josefa Alvarez Alvarez, Raimundo Ignácio, Sílvio Passarelli, Mauisa Annunziata, Maria Inês Felipe e Stela Maris Sanmartim no curso de Master en Creatividad Aplicada Total, realizado na *Universidad de Santiago de Compostela*, na Espanha. (Machado, 2012, p. 13).

Período 4 (ano 2000 em diante): Trata-se do período da diversificação e amadurecimento da internacionalização financiada pelo governo, assim como o surgimento da internacionalização propiciada pela iniciativa privada. (Lima, e Contel, 2011, p. 158).

Nesta etapa, muitas IESs estabeleceram escritórios de relações internacionais e começaram a estabelecer acordos de cooperação internacional e a se inserir em redes internacionais. E o País começou a olhar mais para a internacionalização enviando mais alunos ao exterior e começando a receber alunos de diversas partes do mundo.

Na FAAP, surge o Departamento de Internacionalização e começa um processo, sem volta, rumo à internacionalização.

A partir dos anos 90 a ideia da constituir um escritório internacional, tomou forma e montou-se o Departamento de Convênios que estabeleceu novos contatos, sobretudo, com instituições da Europa, porém a internacionalização ainda não tinha estratégia nem tinha sido estabelecido o programa de mobilidade.

Nos primórdios do século XXI, a FAAP mudou a concepção que tinha sobre a internacionalização, passando a reestruturar a antiga área de Convênios, criando um novo departamento que passou a denominar-se, Assessoria em Relações Internacionais (2002), com um gestor indicado pela diretoria mantenedora. A responsabilidade inicial do novo departamento era a de reestruturar o processo, revisar os convênios existentes, desenvolver os contatos com a América Latina e criar, junto aos países da região, um programa de mobilidade acadêmica e, num segundo momento, estabelecer acordos com o resto do mundo.

Como em 1997 a FAAP tinha entrado como membro fundador em uma rede de cooperação de universidades privadas em nível latino-americano, *Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria-RLCU*, a colaboração com as escolas da América Latina seria desenvolvida a partir da plataforma de colaboração já existente, acreditando-se que seria mais fácil iniciar o intercâmbio de alunos e de professores com as universidades da região.

Desta forma, começou um programa de intercâmbio de alunos com universidades da Argentina, Chile, Colômbia, México e Panamá que mexeu as estáticas estruturas internas da instituição. Os desafios eram: a ausência de capacitação dos diversos departamentos, a oferta de disciplinas, unicamente, no idioma português e a falta de um curso de português para estrangeiros que facilitasse o ingresso dos alunos latino-americanos (falantes de espanhol) nos cursos regulares das faculdades da Fundação.

Na tentativa de propiciar o intercâmbio de alunos, criou-se o curso de português para estrangeiros. Na época, em 2004, procuramos o Dr. Jorge Miguel, que era diretor do Processo Seletivo da FAAP e uma das pessoas que mais conhece sobre língua portuguesa na instituição, para solicitar-lhe que nos ajudasse a montar o novo programa.

Desta forma, o Dr. Jorge Miguel reuniu os professores da casa que já ensinavam a língua portuguesa, entre eles, encontrava-se o Prof. Edson Canela que ministra aulas no programa até hoje, e ainda, trouxe para a FAAP a Profa. Silvia Burim, coautora do livro “Bem-Vindo! A Língua Portuguesa no Mundo da Comunicação” um dos mais usados para o ensino de português para estrangeiros, quem passou a coordenar o processo.

Inicialmente, foi oferecido um curso intensivo de 5 semanas, 100 horas de duração, cujo intuito era o de preparar os alunos de intercâmbio falantes de espanhol para que se inserissem nos programas regulares das faculdades.

O projeto piloto, que começou com 4 alunos em 2004, foi bem recebido pelos alunos que se sentiram mais preparados para enfrentar as aulas regulares em português e, diante do sucesso do piloto, criou-se outra modalidade, o curso de português extensivo de 5 meses, começando a atender a incipiente demanda de alunos estrangeiros de outras nacionalidades, além de latino-americanos.

Desta forma, o intercâmbio de alunos começou a se desenvolver devido à introdução dos cursos de língua e aos contatos e parcerias internacionais, fortalecidos pela intensa participação em eventos internacionais, tais como *NAFSA- Association of International Educators*, *EAIE- European Association for International Education* e também, em férias de recrutamento, especialmente, na América Latina.

Os resultados começaram a aparecer, pois no início havia uns 20 alunos estrangeiros por ano, e, em um ano (2005), este número aumentou para 88, passando para 113 em 2006. Outro marco importante em matéria de mobilidade de alunos estrangeiros foi a entrada da FAAP na rede *ISEP-International Student Exchange Program*²⁸ com sede em Virginia, EUA, porém com abrangência mundial, pois tem mais de 300 instituições associadas em mais de 50 países.

²⁸ Mais informações sobre o ISEP podem ser encontradas no site da organização: www.isep.org.

O ISEP ajudou a profissionalizar o programa de intercâmbio da FAAP, pois a organização exige um standard elevado de qualidade e um pacote de atividades e serviços de suporte que devem ser oferecidos aos alunos estrangeiros. Por outro lado, o ISEP também trouxe para a instituição alunos de outras nacionalidades, principalmente, americanos, novidade para os professores na sala de aula e para a internacionalização, que teve que se adequar passando a ofertar disciplinas em inglês, grande paradigma que persiste até a atualidade. É importante destacar a colaboração do *Education USA* nos primórdios do processo de internacionalização da FAAP, através da constante colaboração da Sra. Rita Moriconi, atualmente, Coordenadora Regional para o Cone Sul do *Education USA*.

Conforme vimos, o apoio da diretoria da Fundação era fundamental para a implantação das mudanças e ajustes internos para a recepção dos alunos estrangeiros. A percepção positiva das principais autoridades da instituição em relação à internacionalização ficaria registrada em trechos do livro institucional, elaborado por ocasião da comemoração dos 59 anos da Fundação, no ano de 2006. Nesse livro, a Sra. Celia Procopio de Carvalho, referindo-se aos planos da Fundação para o século XXI, comenta:

A preocupação da FAAP tem sido a modernização absoluta da parte didática e do campus, a restauração dos prédios e a instalação de equipamentos de ponta, a melhoria do ensino e a criação e novos cursos, como os de Administração Hoteleira, Direito e Relações Internacionais. Pontos fundamentais nessa escalada são o ensino do empreendedorismo, a educação online que já começou a ser implantada e a responsabilidade social, focalizados neste livro que marcam os 59 anos de existência. Agora, o futuro é tornar a FAAP internacional, inserindo-a em um projeto global. (Brandão, 2006, p 25 *cit. in* Celia Procopio de Carvalho).

Ainda, na mesma oportunidade, o Dr. Antonio Bias Bueno Guillon, diretor presidente da FAAP, disse:

Estamos incrementando os programas para receber um número maior de estudantes estrangeiros, divulgando a instituição no MERCOSUL, utilizando nesse sentido a Rede Latino-americana de Cooperação Universitária (RLCU), e assinando convênios e acordos com universidades da Europa, da Ásia e da América do Norte. Nessa primeira etapa, já temos estudantes estrangeiros de economia, relações internacionais, artes, *design*, moda, engenharia, cinema e administração. A meta é, a curto prazo, termos umas duas centenas de alunos estrangeiros na FAAP. Pretendemos estabelecer uma via de mão dupla, com nossos alunos também estudando no exterior. Tendo isso em vista, criamos o Departamento de Relações Internacionais para cuidar os projetos de intercâmbio.

Hoje mantemos inúmeros convênios com universidades que aceitam nossos créditos e vice-versa. (Brandão, 2006 p. 25 *cit.in* Antonio Bias Bueno Guillon).

Por sua vez, foram ampliados os programas oferecidos aos alunos brasileiros, pois além dos programas de intercâmbio de um semestre ou até um ano de duração nos países da América Latina, somaram-se mais de 50 opções de países e mais de 380 opções de instituições em diversas cidades do planeta, ou seja, a FAAP chegaria aos 5 continentes.

Além disso, no portfólio de produtos oferecidos aos alunos brasileiros, somaram-se também alguns programas pontuais, como os de dupla titulação. O primeiro foi estabelecido com a *EAE- Escuela de Administración de Empresas de Barcelona*, Espanha. Programa para o qual foram enviados 14 alunos brasileiros dos quais 6 conseguiram concluir o programa com sucesso e obtiveram dois diplomas: o brasileiro e o espanhol.

Além do programa com a *EAE*, surgiram outras opções de dupla titulação, entre elas, com a *University of Northampton* para Administração, com a *ESSCA Business School* também para Administração, com a *University of Windsor* para Relações Internacionais e com o *London College of Fashion, University of the Arts London* para Moda. Todos estes programas têm em comum o envio de alunos da FAAP para o exterior para passar um período de tempo na universidade anfitriã e obter o diploma estrangeiro, além do brasileiro. Porém, cada programa tem suas particularidades e exigências. Trata-se de projetos de uma mão, ou seja, não há reciprocidade por parte da FAAP.

O Pacote de serviços é complementado com a oferta de cursos curtos para facilitar a ida de alunos para o exterior. Contudo, curiosamente a ao contrario do que acontece em outras IESs brasileiras, uma das características marcantes da mobilidade de alunos na FAAP, é que a instituição recebe mais alunos estrangeiros do que alunos brasileiros vão para o exterior.

Portanto, muito foi feito no processo de internacionalização, porém atualmente, a instituição se encontra diante do desafio de consolidar os resultados obtidos, corrigir os

processos que não foram adequadamente implantados e fazer com que as inovações introduzidas, a partir do processo de internacionalização, sejam adotadas e difundidas nos seus diversos departamentos e unidades.

A tabela a seguir, resume os principais momentos do processo de internacionalização da FAAP, desde que foi criado um departamento que cuidasse desta área na instituição.

2002	Criação da Assessoria em Relações Internacionais, revisão total dos convênios existentes, e início da participação nas reuniões da <i>RLCU-Red Latinoamericana de Cooperación Universitária</i> .
2003	Início do programa de intercâmbio.
2004	Início do Curso de Português para estrangeiros.
2005	Ingresso no <i>ISEP- International Student Exchange Program</i> . Primeira Participação da FAAP na <i>NAFSA</i> em Seattle, (<i>Association of International Educators</i>). A FAAP foi a primeira IES do Brasil com stand na Expo da <i>NAFSA</i> . Primeira participação na <i>EAIE –European Association for International Education</i> .
2006	Realização da <i>1st FAAP Exchange Fair</i> (feira de intercâmbio realizada pela instituição a cada ano).
2007	Assinatura de convênio de dupla titulação com a <i>EAE- Escuela de Administración de Empresas</i> , Espanha, para o curso de Administração da FAAP.
2008	Início da oferta de disciplinas em inglês para alunos estrangeiros, inicialmente para grupos de americanos que vinham para a FAAP por um semestre.
2009	Neste ano, foram assinados dois novos programas de dupla titulação, um com a <i>University of Northampton</i> , no Reino Unido e outro com a <i>ESSCA</i> , na França, ambos, para a Faculdade de Administração.
2010	Foi assinado um novo convênio de dupla titulação com a <i>University of Windsor</i> , do Canadá para o Curso de Relações Internacionais da FAAP. No mesmo ano, o nome do departamento mudou para “Departamento de Intercâmbio e Internacionalização”.
2012	Neste ano, a feira de intercâmbio foi realizada, pela primeira vez, em Ribeirão Preto. Foi inaugurado o Instituto Confúcio para Negócios FAAP, uma parceria tripartite entre a FAAP o <i>HANBAN</i> (matriz dos Institutos Confúcio) e a <i>UIBE-University of International Business & Economics</i> de Pequim. E a antiga assessora de intercâmbio tornou-se diretora de Internacionalização, e a Internacionalização passa a incluir o intercâmbio e o Instituto Confúcio para Negócios.

Tabela 8. Principais momentos do processo de Internacionalização da FAAP. Fonte. Departamento de Internacionalização, Relatório anual de atividades 2013.

4.3 DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAAP

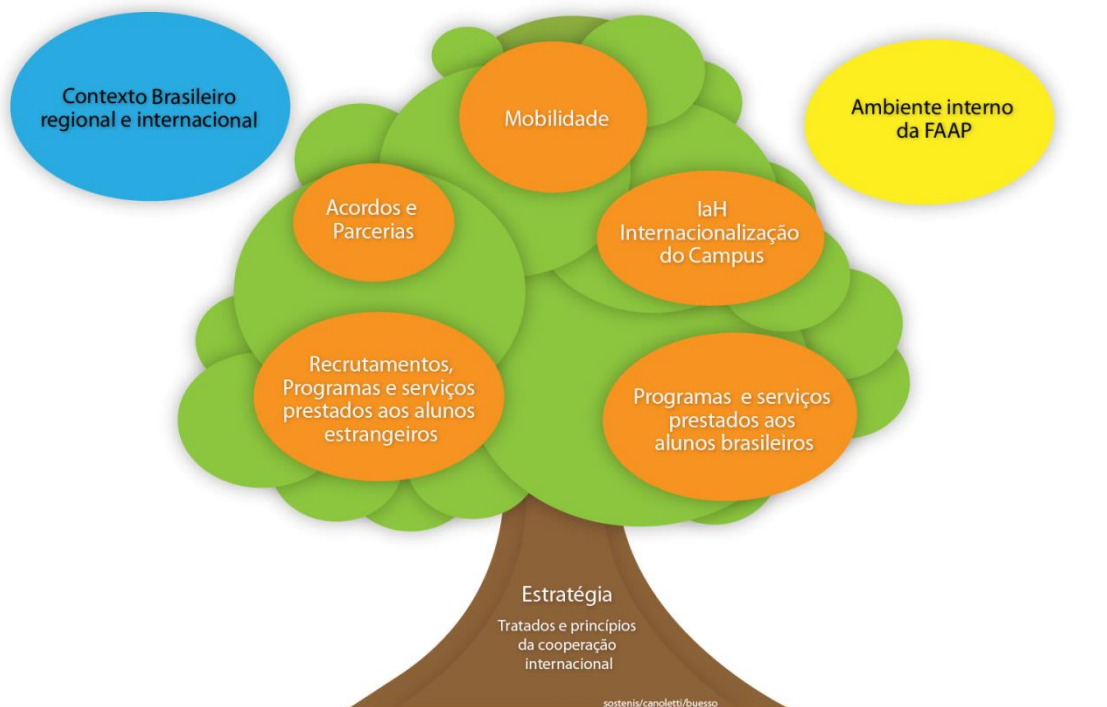


Figura 6. Dimensões da Internacionalização da FAAP.

A figura 6 apresenta a árvore de internacionalização da FAAP, seguindo o modelo de Söderqvist e Parsons (2005).

A árvore da FAAP é composta pela mobilidade acadêmica que se encontra na sua copa, constituindo a principal atividade da instituição.

Os acordos e parcerias, as atividades de recrutamento de alunos estrangeiros, a participação em eventos internacionais e portfolio de produtos oferecidos aos mesmos encontram-se do lado esquerdo da árvore.

Do outro lado (o direito), encontra-se a internacionalização do campus (IaH) e os programas oferecidos aos alunos brasileiros.

Por sua vez, o tronco da árvore de internacionalização da FAAP é representado pela estratégia de internacionalização da instituição.

O gráfico 1 mostra a evolução da mobilidade de alunos na FAAP desde o ano de 2004.

Evolução da inscrição de alunos brasileiros e estrangeiros nos programas internacionais (desde 2004):

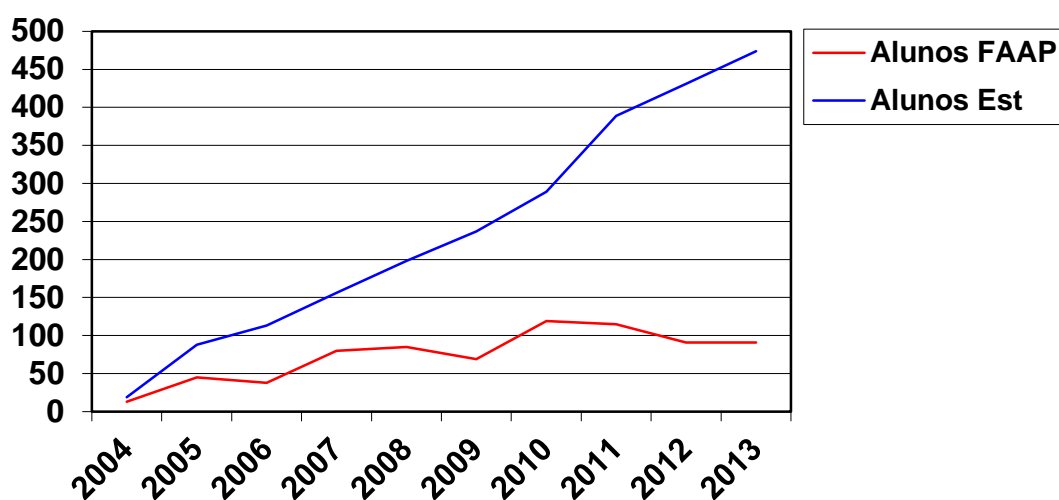


Gráfico 1. Evolução da inscrição de alunos brasileiros e estrangeiros nos programas internacionais desde 2004. Fonte. Departamento de Internacionalização, Relatório anual de atividades, ano de 2013.

Conforme se pode apreciar, há um número maior de alunos estrangeiros vindo para o Brasil, do que brasileiros indo para o exterior. Isto se deve ao grande incentivo por parte da Fundação à vinda de alunos estrangeiros fomentando a internacionalização do *campus* e à introdução dos cursos de português para estrangeiros como parte do intercâmbio para facilitar as relações e a troca com outras IESs. Assim sendo, no gráfico 1, a mobilidade de alunos inclui os cursos de português para estrangeiros que representa em torno de 50% dos números totais.

Por sua vez, a conjuntura econômica favorável do Brasil atraiu os alunos estrangeiros que desejavam conhecer melhor o que estava acontecendo no país sul-americano. Para a FAAP, a conjuntura externa, ajudou muito, pois a instituição, que já se encontrava inserida em redes internacionais de cooperação e que tinha estabelecido parcerias fortes, começou a ser centro de atração de alunos estrangeiros.

Desta forma, a vinda de alunos estrangeiros para a FAAP implica em fonte de renda, já que para atender a crescente demanda, o departamento internacional criou, em parceria com outros departamentos como o FAAP Idiomas e a Faculdade de Economia, programas para os alunos estrangeiros, constituindo-se um portfólio de produtos comercializados internacionalmente.

Neste cenário, os cursos de português para estrangeiros representam um importante elemento inovador e integrador do aluno estrangeiro na comunidade Faapiana e na sociedade local, pois se sabe que na rua, no dia a dia, a língua é necessária.

Como consequência das atividades de promoção internacional do portfólio de produtos, aumentou o número de alunos inscritos nos cursos de português para estrangeiros que conta com uma interessante diversidade de nacionalidades e culturas, e curiosamente, o programa que foi idealizado para latino-americanos, hoje encontra a sua maior demanda em países como EUA, China, Coreia do Sul e França, seguidos em um segundo momento, pelos países latinos como Colômbia, México e Venezuela, conforme podemos apreciar no gráfico 2.

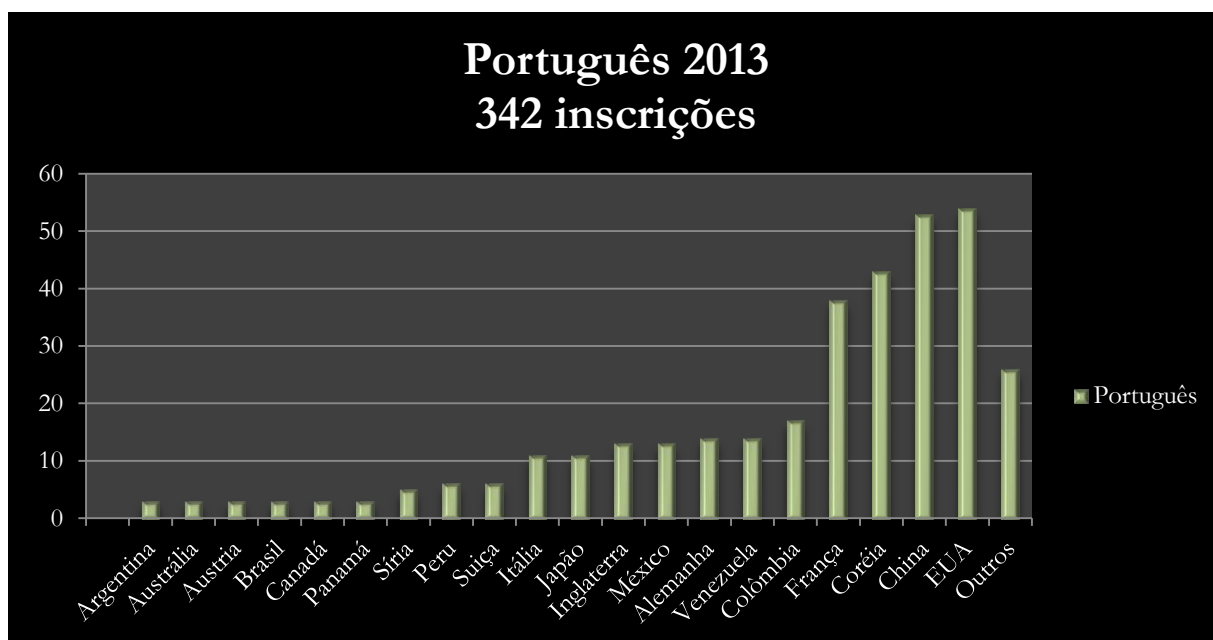


Gráfico 2. Principais nacionalidades representadas nos Cursos de Português para Estrangeiros no ano de 2013.

Seguindo nas dimensões da internacionalização da FAAP, o cenário positivo na mobilidade acadêmica, se complementa pelas parcerias e acordos existentes. A tabela 9 apresenta a evolução do número de convênios assinados pela instituição desde o ano de 2001 até o ano de 2013.

Número de convênios assinados com outras IESs internacionais (2001 – 2013)	
2001	19 convênios
2002	28 convênios (9 novos)
2003	28 convênios
2004	37 convênios (9 novos)
2005	37 convênios
2006	46 convênios (9 novos)
2007	42 convênios
2008	51 convênios (9 novos)
2009	64 convênios (10 novos)
2010	70 convênios (6 novos)

2011	70 convênios (5 novos)
2012	74 convênios
2013	75 convênios

Tabela 9. Número de convênios assinados com outras IESs internacionais (2001-2013).

A FAAP participa de um convênio multilateral para intercâmbio denominado *ISEP-International Student Exchange Program* com mais de 300 instituições de mais de 50 países.

Os expertos em internacionalização sabem que o número de convênios existentes em uma IES nada significa se estes não funcionam e não resultam em ganhos visíveis para a instituição. No caso da FAAP, a maioria dos convênios encontra-se ativa, porém existem alguns inativos, aguardando o seu desenvolvimento.

Na percepção do Departamento Internacional, os responsáveis pelas diversas áreas da instituição não acreditam que os convênios sejam de sua responsabilidade direta. Portanto, os assessores e gestores internacionais fazem grandes esforços para encorajar os colegas das diversas áreas para que se sintam envolvidos no processo de parcerias e cooperação internacional.

A outra dimensão externa da árvore é constituída pelos programas oferecidos aos alunos estrangeiros. Entre os programas oferecidos encontram-se:

- Curso de Português para estrangeiros:

Em 2004 a FAAP criou o curso de Português para estrangeiros, na modalidade intensivo (1 mês, 100 h) e extensivo (5 meses, 285 horas).

A coordenadora do Departamento FAAP Idiomas que oferece os cursos de português para estrangeiros, inglês e espanhol, Profa. Silvia Burim, destaca, em artigo publicado

na revista *Qualimetria* da FAAP em novembro de 2012 a grande importância do curso de português para estrangeiros que começou com 4 alunos e hoje tem mais de 100 por semestre.



Figura 7. Capa da Revista *Qualimetria* comemorando os 12 anos da Internacionalização da FAAP.

O curso começou com quatro alunos e hoje tem mais de cem estudantes por semestre. A cada ano chegam mais e mais alunos provenientes de diversas partes do mundo para aprender a língua portuguesa e para entender melhor o Brasil. Mesmo que o aluno possa estudar disciplinas em inglês durante o período no qual se encontra no Brasil, o aprendizado da língua e da cultura brasileira é fundamental para entender os costumes do povo brasileiro. Para mim é um grande privilégio poder ensinar a nossa língua num ambiente tão agradável e ainda valer-se de toda a infraestrutura que o *campus* oferece. Em nossas aulas, o aluno vivencia a língua em contextos muito variados: da culinária paulista, mineira ou baiana à aula de ritmos brasileiros, moda, joalheria e futebol. Tudo vira aprendizado! As palestras nas faculdades, as peças de teatro e as exposições do MAB fazem parte do processo de ensino da língua. Há uma troca de experiências muito significativa. Professores e alunos ensinam e aprendem juntos. (Depoimento de Silvia Burim, para a Revista *Qualimetria*, edição de novembro de 2012).

➤ Programa de intercâmbio:

A cada semestre, alunos de diversas nacionalidades realizam disciplinas nos vários cursos de graduação e de pós-graduação oferecidos pela FAAP. A presença do aluno estrangeiro na sala de aula, durante um semestre ou um ano, tem contribuído com o desenvolvimento e internacionalização do aluno brasileiro e do professor. A integração entre o estrangeiro e brasileiro acontece no dia a dia, na sala de aula internacional.

A FAAP também oferece disciplinas em inglês para facilitar o intercâmbio internacional e receber alunos que ainda não dominam a língua portuguesa. Durante o semestre de intercâmbio, os alunos estrangeiros podem estudar português, cursar disciplinas em inglês e ainda, aprender mais sobre o Brasil, já que muitas das disciplinas oferecidas são especializadas neste país.

➤ Cursos de graduação e de pós-graduação:

Sendo a FAAP uma instituição internacionalizada, atrai candidatos de outras partes do mundo para realizar cursos completos de graduação e de pós-graduação.

O recrutamento de alunos estrangeiros acontece através da participação de feiras internacionais e de parcerias com algumas instituições que divulgam os programas da Fundação. Atualmente, a FAAP participa de feiras internacionais como *NAFSA (Association of International Educators)*, *EAIE (European Association for International Education)* assim como de eventos de recrutamento na América Latina.

Passando ao lado direito da árvore, encontramos um dos elementos fundamentais a *IaH-Internationalization at home*, ou seja, a internacionalização do *campus*. E, o motivo principal para a *IaH* é o fato de que há uma proporção importante de estudantes que não poderão participar de programas internacionais no exterior, por diversos motivos, entre eles, o fato de começarem a trabalhar ou a fazer estágio mais cedo. Desta forma, a instituição tem que propiciar o aprendizado internacional de outras formas.

Uma delas é a internacionalização do currículo de maneira que se propicie a aquisição de conhecimento intercultural e internacional dentro da própria sala de aula.

Outra maneira seria através da internacionalização do *campus*, com a presença constante de alunos estrangeiros nas salas de aula e também de professores internacionais, assim como palestrantes e visitantes ilustres que participam dos programas acadêmicos proferindo seminários e palestras.

Este conceito é o da sala de aula internacional, em que alunos estrangeiros e alunos locais compartilham as aulas estabelecendo-se o intercâmbio cultural. Existem várias modalidades de salas de aula internacionais. A mais comum é a sala em que estudantes estrangeiros e locais compartilham da aula ministrada por um professor da instituição na língua local.

A FAAP incorpora nas salas de aula regulares da graduação e da pós-graduação, ministradas em português, aos alunos estrangeiros que interagem com professores e alunos brasileiros, propiciando-se o intercâmbio e aprendizado intercultural. Na sala de aula internacional, o professor deve estar preparado para uma plateia multicultural.

Existe também outra modalidade de aula internacional, em que professor local ministra aula para alunos estrangeiros em outra língua, por exemplo, em inglês. Neste caso, a aula é somente oferecida aos alunos estrangeiros. A FAAP começou a oferecer disciplinas em inglês destinadas aos alunos estrangeiros, e os temas das disciplinas são relacionados ao Brasil, como por exemplo, *Doing Business in Brazil* e *Brazil Interdisciplinary Perspectives*.

Ainda, a sala de aula internacional pode ser constituída por um professor local que ministre aula em inglês para alunos estrangeiros e brasileiros, ocorrendo a integração e a troca multicultural. O professor pode ser também estrangeiro.

A FAAP oferece várias disciplinas neste tipo de modalidade, entre elas, encontram-se disciplinas da graduação, tais como, *Human Rights, Agreements and Disputes* e *Asian Studies* ministradas por professores brasileiros em inglês, e a cada ano, recebe professores da *Fulbright Comission*, dos EUA, para a Faculdade de Artes Plásticas, que ministram aulas em inglês para alunos brasileiros e estrangeiros.

O Prof. Marcus Vinícius Freitas, ofereceu seu depoimento sobre sua experiência como professor para estrangeiros e para brasileiros na sala de aula internacional.

Considero-me um privilegiado: já há algum tempo que tenho lecionado para alunos estrangeiros que vêm à FAAP no curso *Doing Business in Brazil* e em Acordos e Litígios Internacionais. Eles trazem uma perspectiva diferente sobre os vários assuntos, o que ajuda a abrir a mente, deles e dos brasileiros, quanto aos desafios existentes no mundo. Essa diversidade de opiniões é fundamental na construção de uma perspectiva global sobre os grandes temas da atualidade. (Marcus Vinícius Freitas, depoimento para a revista *Qualimetria*, edição de novembro de 2012).

A IaH também acontece com o desenvolvimento de palestras e seminários internacionais, proferidos por palestrantes de renome mundial. A FAAP é conhecida pela vinda de presidentes, ex-presidentes, primeiros ministros, ministros e governadores, assim como príncipes e reis que, além de visitar o campus da Fundação, interagem com os alunos proferindo palestras.

Por outro lado, o Museu de Arte Brasileira-MAB, que realiza exposições nacionais e internacionais de prestígio, facilita o contato dos alunos da instituição com a arte e a cultura de outras nações, propiciando o verdadeiro aprendizado multicultural e global.

Finalmente, a formação global se completa com a oferta de línguas estrangeiras. Atualmente, a FAAP oferece espanhol e inglês, através do FAAP Idiomas e chinês, através do Instituto Confúcio para Negócios FAAP.

Este instituto foi criado no ano de 2012 em parceria com a *University of International Business & Economics- UIBE* da China, com o apoio do *HANBAN* (Escritório Nacional da China para o ensino da língua chinesa como língua estrangeira, ligado ao Ministério da Educação). E tem por objetivo, promover a língua e cultura chinesas com ênfase em

negócios, oferecendo, além do estudo do idioma, seminários empresariais, cursos de capacitação sobre a China em nível de pós-graduação, atividades culturais e artísticas.

A árvore da internacionalização da FAAP, se completa com os programas internacionais oferecidos aos alunos brasileiros e a premissa que prevalece na criação e oferta destes programas, é a de oferecer oportunidades de intercâmbio para todos, desenvolvendo a internacionalização dos alunos.

➤ Programas de intercâmbio para alunos brasileiros:

Alunos de todos os cursos têm a possibilidade de realizar programas de intercâmbio educacionais e culturais. O aluno escolhe uma instituição conveniada à FAAP, apresenta sua candidatura e, caso seja aprovado, poderá se preparar para cursar disciplinas de graduação por um semestre ou até um ano no exterior. Apesar de a instituição oferecer diversas possibilidades de estudos no exterior e de programas de intercâmbio, mais de 380 opções em 50 países, o número de alunos *outgoing* (alunos que vão para o exterior) é inferior ao registrado nos *incoming* (alunos estrangeiros que vêm para o *campus*).

Isto se deve, entre outras coisas, à grande dificuldade que os acadêmicos da instituição têm tido com o reconhecimento de créditos internacionais dado que os cursos da Fundação não utilizam créditos universitários como na Europa ou nos EUA. Conseqüentemente, nem todos os alunos que vão para o exterior, têm os créditos 100% aproveitados na volta ao Brasil. Por este motivo, o Departamento Internacional criou o programa “intercâmbio para recém-formados” que permite a realização de intercâmbio aos alunos recém-formados, que não têm mais a preocupação com os créditos.

O aluno Jacques Karamekian Castilla nos deu o seu depoimento sobre o programa de intercâmbio realizado em *La Trobe University*, em Melbourne na Austrália:

Morei durante um ano em Melbourne, e posso afirmar com toda certeza, que foi a melhor decisão que tomei em minha vida. Eu estudei na *La Trobe University* em Bundoora. O *campus* é enorme e tem muitas

áreas verdes onde os alunos se reúnem para tomar sol e jogar futebol australiano. Constantemente você vê no *campus* animais circulando, como patos, cangurus, tartarugas, coelhos, cisnes, etc. Morei dentro do *campus* na *Chisholm College* junto com outros 400 estudantes, num quarto individual e banheiro e cozinha compartilhados. A facilidade em fazer amigos é incrível. Eu recomendo a todos que repitam a minha experiência internacional. Concluindo, acho que todos os estudantes deveriam passar por esta vivência pelo menos uma vez na vida. Morar por sua conta em outro país, conviver com outra cultura diferente e conhecer pessoas diferentes foi muito enriquecedor. Com certeza levarei as memórias deste intercâmbio para a vida toda. Agradeço ao departamento internacional pelo apoio em tudo que precisei e desejo boa sorte para os futuros corajosos intercambistas. Espero que aproveitem tanto quanto eu aproveitei! (Jacques Karamekian Castilla, depoimento para a revista *Qualimetria*, novembro de 2012).

➤ Cursos de férias:

Os estudantes também podem aproveitar as férias para viajar ao exterior e realizar cursos de curta duração em instituições de ensino conveniadas. Ou realizar um curso para aprimorar idiomas (inglês, espanhol, italiano ou francês).

➤ Programas de dupla titulação:

Como vimos, a instituição estabeleceu alguns programas de dupla titulação através de convênios firmados com IESs estrangeiras. O aluno participante tem a chance de estudar no exterior e obter, além do diploma da FAAP, o diploma da instituição de ensino anfitriã, reconhecido no exterior. O curso de Administração oferece duas opções de dupla titulação, uma com a *University of Northampton*, no Reino Unido e outra com a *ESSCA Business School* da França. A Faculdade de Economia e RI, por sua vez, oferece uma dupla titulação com a *University of Windsor, Canadá*. Já o curso de Desenho de Moda possui um programa de dupla titulação com o *London College of Fashion, The University of the Arts London*, Reino Unido.

O estudante Tomás Arruda Botelho nos deu um depoimento sobre a sua participação no programa de Dupla Titulação na *University of Windsor, Windsor, Canadá*.

Minha experiência em Windsor está sendo ótima. A universidade é excelente não só no nível acadêmico, mas também em sua estrutura física impecável e na grade de atividades extracurriculares interessantes (estou participando do campeonato interno de hóquei no gelo, o esporte nacional do Canadá). Tenho certeza de que fiz a escolha certa ao optar pelo programa de dupla titulação da FAAP como forma de complementar meus estudos. (Tomás Arruda Botelho, depoimento para a revista *Qualimetria*, novembro de 2012).

Além dos programas regulares do intercâmbio, as diversas faculdades da FAAP organizam, regularmente, missões de estudantes a diversos países e cidades. Trata-se de programas de curta duração (uma semana a quinze dias) seguindo uma programação específica de palestras e visitas a empresas e organismos internacionais.

A promoção dos programas oferecidos aos alunos locais é realizada através do contato constante com os que consultam o departamento e também através da realização da *Exchange Fair* (feira de intercâmbio da FAAP), realizada todos os anos e que conta com a participação de universidades parceiras. Por sete anos consecutivos a FAAP realiza o evento, que conta com a participação de aproximadamente 700 alunos e de 25 instituições conveniadas.

Como foi possível visualizar, a estratégia de internacionalização da FAAP é baseada na internacionalização dos programas acadêmicos e na *IaH* trazendo a dimensão internacional, intercultural e global para o *campus*. Em relação à estratégia organizacional, pareceria ser que as principais autoridades da instituição compartilham da visão internacional e apoiam o processo de internacionalização. Porém com a obtenção de dados através de relatórios e artigos publicados na revista *Qualimetria* (institucional), não é possível apreciar, na sua totalidade, a percepção dos principais dirigentes da instituição em relação à internacionalização. Portanto era fundamental a realização de entrevistas com as principais autoridades da instituição. Apresentamos a continuação, os resultados das entrevistas que completam o panorama da internacionalização da FAAP.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na metodologia de estudo de caso faz-se necessária a coleta de dados. Neste caso, os dados foram coletados a partir de informação documental, como por exemplo, relatórios e publicações da instituição e da realização de entrevistas através de um questionário semiestruturado, com o objetivo de analisar a percepção das principais autoridades sobre o processo de internacionalização da instituição.

Foram entrevistadas nove autoridades da instituição objeto da análise.

Entre os entrevistados, encontram-se os grandes protagonistas da estratégia e da política institucional em matéria de internacionalização, o Dr. Antonio Bias Bueno Guillon, diretor presidente, que teve a ideia de montar um escritório internacional e de iniciar um programa de intercâmbio de alunos e de cooperação internacional. E o Prof. Victor Mirshawka, diretor cultural, que desde o início acompanhou de perto as atividades do departamento internacional, participando ativamente de congressos e eventos internacionais.

Além dos principais diretores da Fundação foram entrevistados:

- Assessor Acadêmico da instituição: Prof. Rogério Massaro.

- Diretores de Faculdades: Prof. Silvio Passarelli, Diretor da Faculdade de Artes Plásticas e da Faculdade de Administração; Prof. Rubens Ricupero, Diretor da Faculdade de Economia, Prof. Rubens Fernandes Júnior, Diretor da Faculdade de Comunicação.

- Vice-diretores: Prof. Luiz Alberto de Souza Machado, Vice-Diretor da Faculdade de Economia (entrevistado pela sua importante contribuição ao longo dos anos com o processo de internacionalização).

- Coordenadores e Professores: Profa. Silvia Burim, Coordenadora do FAAP Idiomas (entrevistada pelo seu protagonismo na introdução do curso de português para estrangeiros na FAAP e de outros idiomas), Prof. Rodrigo Serafino Da Cruz, professor do curso de Arquitetura da FAAP (entrevistado por ter a visão como aluno de intercâmbio indo para o Chile e agora, como professor da instituição, passando a sua experiência para seus alunos).

Além das autoridades da instituição, foi entrevistada uma pessoa externa à organização:

- Entrevistado externo: Dra. Linda Stuart, como Diretora para Ibero América do *ISEP-International Student Exchange Program* com sede em Virginia, EUA (entrevistada pela importância que teve o ISEP na profissionalização do programa de intercâmbio da FAAP).

Síntese das entrevistas realizadas com os diretores, coordenadores e professores da FAAP:

Pergunta: Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Todos os entrevistados (100%) dizem estar familiarizados com o processo de internacionalização da FAAP e que participam do mesmo de uma forma direta ou indireta.

Entre as atividades citadas pelos entrevistados encontram-se: participação ativa das exposições internacionais do museu, de eventos no exterior e de programas de capacitação de professores no exterior; contato com instituições estrangeiras (recebendo delegações no *campus* ou realizando visitas), envio de alunos para o exterior e recebimento de alunos estrangeiros e participação da feira de intercâmbio da FAAP.

Alguns entrevistados tiveram a oportunidade de fazer parte do grupo de professores que foram para o exterior para participar de programas de capacitação em criatividade, inovação e aprendizagem acelerada. Entre eles, encontram-se o Prof. Rubens Fernandes Júnior, o Prof. Luiz Alberto de Souza Aranha Machado, o Prof. Silvio Passarelli e o Prof. Victor Mirshawka, como idealizador do projeto.

Esta iniciativa teve como consequência a implantação da disciplina de criatividade em todos os cursos da instituição, da criação de um centro de criatividade e empreendedorismo e, mais recentemente, da introdução de uma parceria internacional com a Universidade Fernando Pessoa de Portugal, criando-se um Curso Conducente ao Mestrado em Criatividade e Inovação dessa universidade.

No entanto, em relação a este projeto os entrevistados comentam que, na época, estas iniciativas trouxeram grandes inovações para a instituição, porém, com a passagem do tempo, o projeto foi perdendo força.

A Profa. Silvia Burim desempenha um papel ativo no processo de internacionalização, ajudando a criar e a coordenar o Núcleo de Idiomas da FAAP que inclui o Curso de Português para Estrangeiros.

Finalmente, o Prof. Rodrigo Serafino Da Cruz trouxe uma perspectiva mais ampla, primeiro como aluno da instituição participando do programa de intercâmbio e agora, como professor, incentivando os estudantes.

Já a entrevistada externa, a Sra. Linda Stuart, diz estar familiarizada, pois acompanha o processo desde o início, quando a FAAP entrou na rede *ISEP-International Student Exchange Program*.

A tabela 10 resume as respostas à primeira pergunta.

Nome do entrevistado	Função	Está familiarizado (Sim/não)	Algumas atividades nas quais participou ou participa
Antonio Bias Bueno Guillon	Diretor Presidente	Sim	Como diretor presidente da Fundação participou e participa do processo, começou com a internacionalização do museu da FAAP, tornando-o conhecido

			internacionalmente, idealizou o departamento internacional e participa ativamente dos eventos no exterior.
Victor Mirshawka	Diretor Cultural	Sim	Como diretor cultural participou e participa ativamente dos eventos internacionais, constituição de parcerias e redes, assim como acordos bilaterais, eventos e congressos como NAFSA, EAIE, e contatos com América Latina e o resto do mundo. Contatos com embaixadores, ministros, autoridades de outros países e delegações estrangeiras.
Rogério Massaro	Assessor Acadêmico	Sim	Acompanha o desenvolvimento das atividades e dos projetos de internacionalização da instituição seguindo o seu andamento de perto.
Rubens Ricupero	Diretor da Faculdade de Economia	Sim	Para ele a internacionalização é indissociável do conceito que ele tem da FAAP.
Silvio Passarelli	Diretor da Faculdade de Artes Plásticas e da Faculdade de Administração	Sim	Acompanha a internacionalização desde seu nascimento. A escola de artes, segundo ele, teve e tem um papel relativamente importante nesse processo enviando e recebendo alunos. No aproveitamento de estudos realizados pelo aluno no exterior e no atendimento aos alunos estrangeiros.
Rubens Fernandes Júnior	Diretor da Faculdade de Comunicação e Marketing	Sim	Participa ativamente das feiras de intercâmbio, recebendo delegações de instituições estrangeiras, e exposições internacionais. Ajuda os alunos que vão fazer intercâmbio fazendo junto com eles o plano de estudos, e recebe os pais dos alunos

			para explicar-lhes os programas. Já participou do grupo de professores que foi para o exterior para cursos de capacitação.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	Vice-diretor da Faculdade de Economia	Sim	Acompanhou as várias etapas do processo de internacionalização. Participou de programas de capacitação de professores no exterior, do grupo pioneiro dos professores que implantaram a criatividade na FAAP. Nas feiras de intercâmbio, etc.
Silvia Burim	Coordenadora do FAAP Idiomas	Sim	Participou da criação e coordena o curso de português para estrangeiros. Faz internacionalização no seu dia a dia. Participa ativamente das feiras de intercâmbio.
Rodrigo Serafino Da Cruz	Professor do curso de Arquitetura	Sim	Já foi aluno de intercâmbio pela FAAP no Chile na <i>Universidad Mayor</i> , em 2008 e hoje, assiste os alunos que desejam estudar no exterior como professor.
Linda Stuart	Diretora para Ibero América do ISEP	Sim	Desde o início da internacionalização na FAAP quando ela entrou no ISEP.

Tabela 10. Resumo das repostas dos entrevistados em relação à sua participação e familiarização com o processo de internacionalização da instituição. Fonte. Autor.

Pergunta: Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Em relação à importância atribuída pela unidade ao processo de internacionalização, todos os entrevistados (100%) acreditam que a internacionalização é altamente importante e valorizada.

Para alguns (20%) é vista como um diferencial competitivo (Rogério Massaro, Silvio Passarelli), para outros (20%), a internacionalização é existencial e orgânica, (Silvia Burim e Rubens Ricupero). A tabela 11 resume as respostas à terceira pergunta.

Nome do entrevistado	Importância Alta/ baixa	Comentários
Antonio Bias Bueno Guillon	Pelo contexto da resposta considera-se/ Alta	Segundo ele, na FAAP percebeu-se que há alunos de todos os cantos do Brasil. Então a instituição tem que abrir as fronteiras a outros países.
Victor Mirshawka	Alta pelo contexto da resposta	Comenta que, pela primeira vez, a pessoa pode escolher onde viver e trabalhar. Ainda ressalta que na América Latina há muitos jovens que têm mais possibilidades de serem aceitos pelos países que precisam deles.
Rogério Massaro	Extremamente importante/ Alta	Explana que a FAAP é uma das instituições pioneiras nessa área, porém internamente ainda não tem o nível de penetração que teria que ter.
Rubens Ricupero	Absoluta/ Alta	Para ele a internacionalização é existencial e orgânica.
Silvio Passarelli	Diferencial competitivo/ Alta	Explica que a internacionalização não se deu da mesma maneira em todas as unidades. Em algumas unidades ela foi fomentada. Em outros casos, ela foi casual não havia a intencionalidade de produzir a troca de experiências educacionais. Ao longo dos anos, esta atividade foi se institucionalizando e hoje ela está incorporada dentro do pacote de benefícios da FAAP. Adiciona que já há uma parcela significativa de alunos que vêm para a FAAP pelos serviços de internacionalização. Finaliza comentando que a Faculdade de Administração participou menos desse processo, embora tenha duas possibilidades de dupla titulação.
Rubens Fernandes Júnior	Valorizamos a internacionalização/ Alta	Diz que se valorizam os alunos que vêm para a Faculdade. E acrescenta que os alunos que vêm

		de fora, às vezes têm um texto melhor que os locais e que vários professores se surpreendem pela qualidade dos alunos estrangeiros.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	Muito grande/ Alta	Explana que no curso de RI os alunos vão para o exterior e participam ativamente de eventos internacionais e de simulações como a da ONU.
Silvia Burim	Tudo/ Alta	Segundo ela, se não tivesse o processo de internacionalização não existiria o Núcleo de Idiomas.
Rodrigo Serafino Da Cruz	A internacionalização é importantíssima/ Alta	Pergunta a quem fez intercâmbio, como é lá fora? E sempre a resposta é a mesma, que é mais puxado.
Linda Stuart	Alta	Absolutamente em todos os aspectos começando pela presidência da fundação, que é o principal apoio que requer uma internacionalização, e isso tem descido a todos os níveis da FAAP.

Tabela 11. Resumo das respostas em relação à importância atribuída pela unidade à internacionalização. Fonte. Autor.

Pergunta: O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

As principais mudanças apontadas pelos entrevistados estão relacionadas à abertura da mentalidade ao exterior (60%), visibilidade internacional da instituição (20%) e à presença dos alunos estrangeiros no campus (20%), criando-se um ambiente cultural diversificado. A entrevistada externa aponta também duas novidades, a criação dos cursos de português para estrangeiros e das disciplinas em inglês para brasileiros e estrangeiros, o que ajudou muito para a criação do intercâmbio, especialmente, com o ISEP (as respostas dos entrevistados encontram-se resumidas na tabela 12).

Nome do entrevistado	O que a seu critério mudou?
Antonio Bias Bueno Guillon	Para ele não mudou muita coisa, mudou porque a instituição se tornou conhecida internacionalmente nessa área. E acrescenta que qualquer inovação não é fácil de ser colocada no campus, nas pessoas.
Victor Mirshawka	Mudou porque existe a possibilidade dos alunos locais de conviverem com colegas estrangeiros que os estimulam a procurarem outros cursos. Há um <i>networking</i> presencial na FAAP. Há uma estrutura bastante ativa.
Rogério Massaro	A visão lá no início é bem ousada, diferenciada, o quanto ela mudou a FAAP, com isso? Acha que deu uma visibilidade no exterior, que se tornou referência externa. Ou seja, uma mudança de fora para dentro, dentro talvez não se valorize tanto a internacionalização como deveria.
Rubens Ricupero	Abriu a mentalidade ao mundo exterior. Segundo ele é preciso ter uma mentalidade de que todo o que se ensina tem que ter uma dimensão além do país, global.
Silvio Passarelli	Comenta que lenta e gradualmente esse processo de internacionalização foi mostrando ao Brasil e aos brasileiros (professores e alunos) que o mundo é uma coisa complexa. Que existem grandes experiências educacionais em outros lugares do mundo, que há estudantes diferentes na indumentária, mas existe a mesma inquietação do jovem. A instituição quebrou um paradigma de estarmos ilhados.
Rubens Fernandes Júnior	A faculdade começou a perceber a importância do curso em relação aos outros. Na última reformulação da estrutura curricular, foi feita uma pesquisa dos cursos de instituições parceiras e não parceiras. A principal contribuição foi olhar para o mundo.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	Para ele a FAAP foi pioneira na questão da internacionalização, graças à gestão do Dr. Roberto Pinto de Souza (anterior diretor da instituição), para ele na época a FAAP já pensava nisso, porém de uma forma não organizada. Com a criação do departamento isso tudo passou a ser mais ordenado e a FAAP tem se beneficiado bastante nesse sentido. A sua faculdade (Economia) se beneficiou muito e acredita que nenhuma outra se beneficia tanto com os estudantes de RI.
Silvia Burim	Está convicta de que só existe o Núcleo de Idiomas porque existe a internacionalização.
Rodrigo Serafino Da Cruz	Mudou mais para ele, porque para ele esse processo sempre existiu. Significa um processo de transformação e de aprendizado muito grande. Comenta para todos os alunos, o grande avanço que é o intercâmbio.
Linda Stuart	Criação de cursos de português, intensivo e extensivo. E a criação de cursos em inglês, não só para alunos internacionais, mas também para os estudantes da FAAP.

Tabela 12. Resumo das respostas dos entrevistados em relação às mudanças acontecidas na instituição e na unidade entrevistada a partir do processo de internacionalização. Fonte. Autor.

Pergunta: Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Em relação aos benefícios colhidos a partir do processo de internacionalização os entrevistados citaram em primeiro lugar, a internacionalização do *campus*, com a presença de alunos estrangeiros (70%) e, em segundo, a ida dos alunos para o exterior através dos diversos programas internacionais (30%). A tabela 13 sintetiza estas respostas.

Nome do entrevistado	Benefícios
Antonio Bias Bueno Guillon	O fato de ter alunos estrangeiros, isso já é um benefício e tornar-se conhecidos no exterior. Facilitou a abertura para os alunos da instituição no exterior, junto às outras universidades. No caminho veio junto o Instituto Confúcio, até na área artística e cultural, por exemplo, montou-se a residência artística. No somatório se está no caminho certo.
Victor Mirshawka	Muita coisa, a primeira, é a ideia das faculdades promoverem missões, como a visita à ONU, etc. As missões aumentaram muito na FAAP. Em segundo lugar, a vinda de alguns professores, não na quantidade desejada, porém existe. E também a residência artística.
Rogério Massaro	A vinda de estrangeiros estimula, desafia e motiva os alunos locais. O <i>campus</i> tem um caldo cultural importante, Existe a intencionalidade de dupla titulação ainda pouco executada.
Rubens Ricupero	Estudantes que trazem uma mentalidade diferente e professores estrangeiros (uma área que ainda não se explora muito).
Silvio Passarelli	Visão mais cosmopolita da vida a partir das experiências culturais. Nas classes onde existem estudantes estrangeiros a tendência é que o nível médio da turma suba um pouco, porque os estudantes estrangeiros estão fora do país deles e querem aproveitar o tempo, fazem os trabalhos e assistem a todas as aulas, puxam o professor, são um fator de dinamização dos processos pedagógicos dos nacionais.
Rubens	A experiência que os alunos e professores têm com a presença dos alunos

Fernandes Junior	estrangeiros, porque sempre trazem outro tipo de informação.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	A oportunidade de viver uma experiência no exterior ela é sempre agregadora de valor. Pode ser que isto se dê de forma diferente para os diversos cursos, no caso dos alunos de RI se aproveitam muito bem das oportunidades criadas.
Silvia Burim	A FAAP ganhou muito com os alunos estrangeiros nos cursos de graduação. Ter alunos estrangeiros de todo o mundo é importante.
Rodrigo Serafino Da Cruz	Começa a fazer parte de uma trama de contatos e pensamento na sua área. Em arquitetura ver várias faculdades que produzem materiais e que estão em contato. Pessoalmente para ele como aluno e como professor seria ótimo fazer esses contatos lá fora.
Linda Stuart	A presença de alunos estrangeiros.

Tabela 13. Resumo das respostas sobre os benefícios colhidos pela instituição a partir do processo de internacionalização. Fonte. Autor.

Pergunta: Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização na FAAP:

- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?
- b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?
- c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?
- d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?

70% dos entrevistados afirmam que a internacionalização faz parte do plano estratégico da instituição, porém para alguns, não chegou a ser compartilhada por todas as unidades.

Ainda, 20% opina que a internacionalização não foi devidamente integrada às atividades da Fundação. E, 30% acha que a internacionalização deve fazer parte da estratégia da fundação, porém ficou restrita a alguns departamentos (a tabela 14 resume as respostas dos entrevistados sobre o assunto).

Nome do entrevistado	Opção escolhida	Comentários
Antonio Bias Bueno Guillon	A e C	Faz parte do plano estratégico da FAAP sem dúvidas, da parte da direção da FAAP está dentro do plano estratégico. Porém a dimensão internacional ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição.
Victor Mirshawka	A	O que mais se destaca é o conceito estratégico. A ideia da FAAP é permitir a condição do aluno conhecer o mundo para que possa trabalhar em empresas multinacionais no Brasil ou em outros lugares do mundo.
Rogério Massaro	B	O processo de internacionalização deve estar na estratégia da instituição. Mas ainda não faz parte do plano estratégico. A Internacionalização ficou restrita a alguns departamentos como o Departamento de RI, Faculdade de Economia, Núcleo de Extensão que recebe alunos estrangeiros para os idiomas.
Rubens Ricupero	Entre a A e a B	A primeira opção é a ideal, deveria ser a meta e, provavelmente, deveria ser adotada como fazendo parte daquilo que se chama missão. A FAAP está entre a primeira e a segunda opção, caminhando para a primeira.
Silvio Passarelli	A	Ela faz parte do plano estratégico, o presidente da instituição fala desse processo, coloca metas às vezes muito ambiciosas, mas ao fazer isso, ele mostra que isso veio para ficar. É compartilhada por muitas unidades da instituição, em um número cada vez maior e dentro de muito pouco tempo, será compartilhada por todas as áreas. Esta opção a pesar de ambiciosa é a mais adequada.
Rubens Fernandes Junior	A	Há quase uma década se fala de internacionalização como uma estratégia da instituição, isso nasce antes, quando a FAAP decidiu internacionalizar o museu. O processo deve continuar a ser um ponto estratégico e ser estimulado, recebendo professores e encaminhando professores.

Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	A	Algumas unidades exploram melhor esse sistema já institucionalizado, percebe-se que outras unidades têm resistências.
Silvia Burim	B	Há pessoas que querem participar, e se colocam à disposição para os cursos, muita gente não está envolvida.
Rodrigo Serafino Da Cruz	A e C	A FAAP se abriu ao exterior e a internacionalização faz parte do plano estratégico. Não foi devidamente integrada porque vem muita gente, se fazem os contatos, mas falta uma conexão ainda maior entre as faculdades e o departamento de intercâmbio criando-se sinergias maiores com as escolas do exterior.
Linda Stuart	A	Definitivamente, no caso da FAAP, é a alternativa “A”, a internacionalização tem permeado em todos os departamentos, em todos os níveis e aspectos do que faz a FAAP.

Tabela 14. Situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP. Fonte. Autor.

Pergunta: Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Em relação à satisfação com o processo de internacionalização, 50%, diz estar satisfeito, porém todos apontam o que falta por fazer. Por sua vez, 30% não respondem diretamente à pergunta. Ainda, 20% expressa que nunca se deve estar satisfeito.

Por outro lado, entre as questões que faltam encontram-se: *Mainstreaming*, ou seja, permeabilidade da atividade dentro da instituição, comunicação interna e divulgação, fazer com que o processo seja mais fluído e que haja uma persistência na internacionalização.

Nome do entrevistado	Está Satisfeito (Sim/Não/ não Responde)	O que faltaria por fazer?
Antonio Bias Bueno Guillon	Sim	Continuar, persistir.
Victor Mirshawka	Sim	Dentro das restrições da instituição e do governo brasileiro. Nosso programa tem andado bem e tem crescido ano a ano.
Rogério Massaro	Sim	Falta permeabilidade disso dentro da instituição, aceitação pelos pares, diretores, coordenadores e alunos.
Rubens Ricupero	Nunca se deve estar satisfeito.	Talvez, o que mais falte é aquilo que eu disse em outra resposta, a questão do <i>mainstreaming</i> . O <i>mainstreaming</i> significa que, além de ser uma função de um departamento especializado, que todos assumam aquilo com convicção e eu acho que ainda falta chegar a esse ponto. Mais presença de professores estrangeiros no campus e a internacionalização da pós-graduação.
Silvio Passarelli	Não responde	A FAAP como um todo tem uma deficiência que é a de melhorar o nível de comunicação interna.
Rubens Fernandes Junior	Não Responde	Falta mais comunicação interna. Falta planejamento estratégico, no caso dos diretores estamos realizando reuniões com o Prof. Massaro.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	Dizer que a gente esta satisfeito é péssimo	Quem acompanhou essa trajetória na FAAP sabe que os avanços foram significativos e se mais não foi feito, talvez falte à própria instituição dar uma estrutura mais forte para o departamento.
Silvia Burim	Sim	Eu adoro fazer parte desse grupo, sou muito feliz com o trabalho que eu faço. A gente têm se empenhado muito para as coisas acontecerem. Se precisar de mais coisas, de repente seria a divulgação.
Rodrigo Serafino Da Cruz	Não Responde	Falta que os coordenadores possam sentar e pensar um plano estratégico junto com a internacionalização de como vamos usar essas pessoas, fazer o processo mais fluido.
Linda Stuart	Sim	Maior intercâmbio na pesquisa acadêmica, e também seria o intercâmbio de professores.

Tabela 15. Respostas sobre a satisfação com o processo de internacionalização. Fonte. Autor.

Pergunta: A internacionalização poderia ser considerada uma atividade inovadora?

Em relação à pergunta final, sobre se a internacionalização pode ser considerada uma atividade inovadora, todos (100%) dos entrevistados acreditam que sim, para eles a internacionalização é *per se* uma atividade inovadora, inseparável da inovação e que produz inovação, a internacionalização constitui um quebra de paradigma, o que segundo o entrevistado Silvio Passarelli, é a outra fase da inovação.

Ainda, os entrevistados comentam que a FAAP foi inovadora, no contexto brasileiro em relação à internacionalização, é um diferencial competitivo da instituição, porém corre-se o risco de ficar na área de conforto e não avançar no processo. Ainda, a internacionalização produz inovação através das ideias que os indivíduos trazem para o Brasil. A tabela 16 resume as respostas dos entrevistados.

Nome do entrevistado	Sim/Não	Comentários
Antonio Bias Bueno Guillon	Sim	Para a FAAP, no contexto brasileiro, sem dúvida, sim, não seria em outro país porque já acontece há muito tempo, Vê a FAAP como inovadora. Isso é uma inovação porque redonda em outra maneira de pensar.
Victor Mirshawka	Sim	Todas as pessoas que vão fazer internacionalização vêm com ideias ou têm esse estalo inovador. A internacionalização leva as pessoas a inovar.
Rogério Massaro	Sim	No formato estruturado, no formato de um setor e departamento é uma atividade inovadora. Ainda hoje, não são todas as instituições que têm isso formalizado nem esse porte. Coloca-se como diferencial em vários cursos onde ela é mais presente. É diferencial devido ao caráter inovador.
Rubens Ricupero	Sim	A internacionalização é inseparável da inovação, porque isso obriga, a inovar no método de ensino, tem que ter EAD, todos esses sistemas que estão começando agora de aulas gravadas de interação. Então nessa revolução que estamos vivendo, de um lado a globalização e do outro as telecomunicações e a informática, obriga a sermos criativos a cada momento se não seremos superados. Então a ideia da inovação é inseparável da

		internacionalização, é o grande desafio.
Silvio Passarelli	Sim	Sim, se está rompendo um paradigma. A ruptura de paradigmas é o outro lado da inovação. Para haver inovação há uma necessidade imperiosa de ruptura de paradigma. Na medida em que a gente deixa de olhar só para nós mesmos, e passamos a olhar o que se faz no resto do mundo, estamos inovando muito a nossa relação com o conjunto do mundo. Isso por si só é a base de todo o processo de inovação (em processos, produtos e serviços que veio na esteira desse olhar mais generoso em relação ao resto do mundo).
Rubens Fernandes Júnior	Sim	Ela é inovadora, na medida em que ela se propõe ser inovadora. Dentro do panorama geral educacional começou muito à frente de outras instituições, mas elas estão correndo atrás dessa internacionalização e fornecendo coisas mais interessantes (...). Não se pode ficar numa zona de conforto.
Luiz Alberto de Souza Aranha Machado	Sim	A FAAP fez um investimento muito grande lá atrás em criatividade como investimento da inovação e a internacionalização seria fruto desse trabalho. Mas não sabe se isso está sendo feito de forma tão sistemática. Mas deveria ser mais bem explorada pela FAAP como exatamente um dos frutos dessa visão criativa que a instituição teve desde suas origens e que talvez não esteja sendo suficientemente explorada.
Silvia Burim	Sim	O que se faz dentro da internacionalização pode ser inovador. Esse processo de internacionalização já acontece há muitos anos. A forma em que se faz pode ser inovadora ou não.
Rodrigo Serafino Da Cruz	Sim	Quando viajou aprendeu muitas coisas. No concurso OPERA PRIMA, (de arquitetura no Brasil), um aluno da FAAP foi bem colocado, o que é um mérito muito grande. Lembra que esse aluno fez intercâmbio na Espanha e a maioria das referências que estava usando veio do conhecimento que adquiriu nesse país.
Linda Stuart	Sim	Definitivamente, sem a inovação não se levaria a cabo a internacionalização, todos tem que estar abertos à inovação, os professores, estudantes, administradores, todo o pessoal da universidade, tem que mudar, portanto trata-se de uma inovação.

Tabela 16. Resumo das respostas sobre se a internacionalização pode ser considerada uma atividade inovadora. Fonte. Autor.

O gráfico 3 nos aporta uma síntese geral das respostas dos entrevistados às perguntas sobre o processo de internacionalização da instituição.

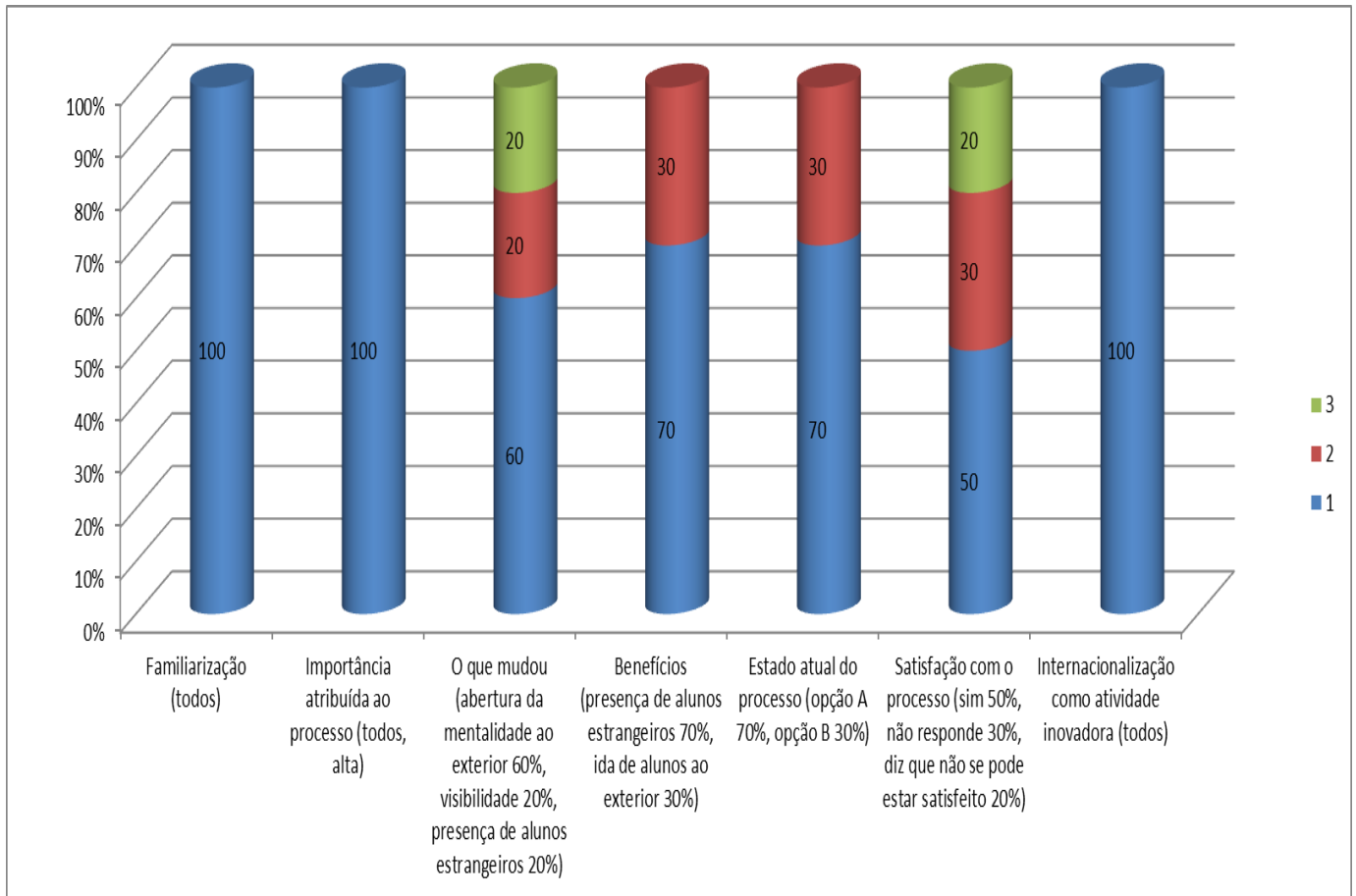


Gráfico 3. Síntese geral das respostas dos entrevistados às perguntas sobre o processo de internacionalização da instituição. Fonte. Autor.

CONCLUSÃO

Ao realizarmos a pesquisa bibliográfica sobre o tema, não há dúvidas de que a globalização é um fenômeno que se aprofunda dia a dia e que na sociedade global, ou seja, nesse universo social diverso, no qual as forças unificadoras dos meios modernos de produção, mercados, comunicações, e modernização cultural e política, interagem com segmentações e diferenciações globais, regionais e nacionais; existem três elementos essenciais: a interconectividade, a velocidade e a interdependência. (De Wit e Merckx, 2012; SHAW, 1994; Nye, 2009 e Gacel-Ávila, 2003).

Portanto, as IESs respondem a esse fenômeno internacionalizando as atividades, ou seja, “integrando as dimensões internacional, intercultural ou global, no propósito, função e provisão do ensino superior”. (Knight, 2004, p. 11).

Desta forma, devemos entender a internacionalização como um processo incremental, que implica em mudanças e ajustes dentro da organização.

Ao analisarmos o processo de internacionalização da FAAP, através da coleta de dados (documental e realização de entrevistas) conseguimos identificar claramente os elementos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa (benefícios atribuídos ao processo, estágio no qual se encontra a instituição objeto da pesquisa e identificação da internacionalização como atividade inovadora).

Através do desenvolvimento da pesquisa, constatamos que a internacionalização da FAAP existe de forma estruturada, com um departamento específico que gerencia essas atividades há mais de 12 anos. Ainda, através da análise do histórico da internacionalização da instituição, percebe-se que houve um interesse no assunto desde suas origens (1947), na procura constante dos contatos internacionais, inicialmente, nas artes com a França.

Portanto, não surpreende o fato de que todos os entrevistados expressem estar familiarizados com o processo de internacionalização, e que tenham participado de atividades internacionais. Isto denota que existe um conhecimento geral sobre a internacionalização, uma compreensão sobre o seu significado e que o assunto vem sendo discutido em nível de direção.

Além disso, todos coincidem em que a internacionalização é de grande importância e alguns afirmam que ela é existencial e orgânica. Pela relevância da resposta, reproduzo as palavras expressadas pelo Embaixador Rubens Ricupero durante a entrevista:

Para mim, a FAAP só terá sentido, no futuro, se ela for uma instituição voltada à globalização em todo sentido, tanto ensinar aos estudantes o que significa o fenômeno da globalização em termos econômicos, em termos políticos e em relações internacionais, como se ela mesma for uma peça globalizada, se ela for integrada. Para mim, se a FAAP não fizer isso, ela não terá nunca um nicho. Quer dizer, a sua razão de ser, a sua identidade é o processo de internacionalização. (Rubens Ricupero durante a entrevista, 2014).

Esta apreciação complementa as palavras expressadas pela Sra. Celia Procopio de Carvalho, presidente do conselho de curadores, no livro de comemoração dos 60 anos da instituição, “agora, o futuro é tornar a FAAP internacional, inserindo-a em um projeto global”.

Para a maioria dos entrevistados, o projeto de internacionalização da FAAP é pioneiro no Brasil.

Curiosamente, quando a pergunta refere-se ao que mudou (de acordo com a percepção de cada entrevistado) as respostas são menos categóricas.

Existe, no entanto, um consenso de que o Brasil era muito fechado e que o processo de internacionalização, que veio tardiamente, facilitou a abertura para o exterior em termos de visão e de percepção do mundo, esta situação pode também ser aplicada à FAAP, ou seja, uma das grandes mudanças apontadas por todos é justamente essa abertura ao mundo.

As fronteiras hoje já não têm mais àquele caráter rígido que tinham antes, as pessoas aos poucos, estão se tornando cidadãos e cidadãs do mundo, em que as diferenças de nascimento e de cultura já não têm aquela importância que tiveram. E é por isso que se uma entidade como a FAAP não se der conta disso, como qualquer outra entidade, ela vira anacrônica, ela perde o contato com os sinais dos tempos que hoje em dia são representados por essa globalização. (Rubens Ricupero, durante a entrevista, 2014).

Há também uma percepção de que a abertura ao exterior trouxe uma maior visibilidade para a instituição, entre os seus pares internacionais, atraindo a vinda de alunos estrangeiros (tema considerado essencial por todos) e abrindo as portas das instituições estrangeiras aos alunos brasileiros.

Do ponto de vista da entrevistada externa, a Sra. Linda Stuart, a FAAP, pode ser tomada como exemplo de instituição que partiu do zero e que atingiu um grau importante de internacionalização ao longo dos anos.

Em relação aos benefícios atribuídos ao processo de internacionalização (uma das questões orientadoras da pesquisa) pode-se dizer que é possível identificar quais são esses benefícios e o seu grau de importância.

Pôde-se constatar, através de relatórios e outras informações documentais, que houve um aumento significativo, ao longo dos anos, das atividades internacionais da instituição (mais convênios, mais mobilidade de alunos, mudanças curriculares, mais eventos internacionais, recrutamento, feiras de intercâmbio, etc). O que denota um aumento da importância atribuída ao tema.

Por outro lado, ao interpretar o depoimento dos alunos de intercâmbio (matéria da revista *Qualimetria* de novembro de 2012) alguns transcritos no presente trabalho, pode-se apreciar a mudança significativa acontecida na pessoa e os benefícios da experiência internacional. Os estudantes utilizam expressões como: “fiz a escolha certa”, “levarei esta experiência pelo resto da vida” e “foi muito enriquecedor”.

A visão benéfica da internacionalização também se viu refletida nas repostas dos entrevistados. Curiosamente, ninguém se referiu aos benefícios econômicos, que de fato existem e que muitos conhecem, pois neste momento, 80% dos alunos estrangeiros

pagam algum tipo de matrícula na instituição. Todos mencionaram outro tipo de benefícios como a internacionalização do campus (IaH) e a ida dos alunos para o exterior.

Indiretamente, ao analisarmos as respostas dos entrevistados em relação aos benefícios, podemos constatar que as motivações para o processo de internacionalização, na instituição objeto de análise, não são estritamente econômicas e sim acadêmicas (desenvolvimento de alunos e staff, intercâmbio de alunos e desenvolvimento de parcerias, geração de conhecimento, etc.).

Por outro lado, durante a realização das entrevistas percebeu-se o grande valor atribuído à presença dos alunos estrangeiros no campus da instituição (citada por quase todos os entrevistados), promovendo-se o *networking*, a troca de experiências e de conhecimento, que contribuem para o desenvolvimento do projeto pedagógico da instituição.

Posso afirmar, sem medo de errar, que nas classes onde existem estudantes estrangeiros, a tendência é que o nível médio da turma suba um pouco, porque o aluno estrangeiro, na maioria absoluta das vezes, alguns obviamente não, mas a maioria dos estudantes estrangeiros, como eles estão fora do país deles, querem aproveitar o tempo, então eles fazem todos os trabalhos, assistem todas as aulas; quer dizer, de alguma forma, eles puxam um pouco o professor para que ofereça um curso melhor porque há uma demanda mais qualificada por parte do aluno estrangeiro e com isso, eles acabam sendo um fator de dinamização do processo pedagógico para os nacionais, que muitas vezes pelo fato de serem daqui mesmo às vezes se acomodam um pouco no processo. (Palavras de Silvio Passarelli durante a entrevista, 2014).

Voltando aos objetivos do presente trabalho, conforme explicamos, no capítulo da metodologia, além de analisar o processo de internacionalização da FAAP, temos como intuito, identificar o estágio em que o mesmo se encontra.

A informação documental nos aportou importantes dados sobre a evolução do processo que parece ter se desenvolvido bastante desde a sua implantação formal, no ano de 2002.

Ao longo de mais de uma década, foi criado um portfólio de serviços oferecidos aos alunos brasileiros e estrangeiros. A estratégia de internacionalização acadêmica tem funcionado satisfatoriamente, no que tange à criação de parcerias, intercâmbio de alunos,

internacionalização do currículo, internacionalização do campus (IaH), incorporação dos elementos global, internacional e intercultural, através da criação de salas de aula internacionais e de seminários internacionais, exposições, presença de artistas estrangeiros, etc. Porém, há uma área ainda não muito explorada que é a mobilidade docente e a pesquisa acadêmica (que não é o foco da instituição), elementos apontados por quase todos os entrevistados.

Se por um lado, pela informação documental, fica claro que a FAAP se encontra em um estágio avançado do processo de internacionalização. Pelo outro, não é possível identificar o estado atual do mesmo, se ele foi institucionalizado ou se ficou restrito a alguns departamentos, sem analisar a percepção das unidades da instituição.

Portanto, para responder a esta questão, recorreremos aos entrevistados realizando perguntas específicas para entender o assunto. Partimos do conceito dos estágios do processo de internacionalização Söderqvist e Parsons (2005) e referimo-nos à institucionalização de Levine (1980) que seria a culminação do plano estabelecido, que passa a ser parte da rotina da organização. “O surgimento de um novo padrão, ordenado, estável e socialmente integrado ao contrario de atividades instáveis e desorganizadas”. (Van Der Wende, Beerkens e Teichler, 1999, p. 70 *cit. in* Broome e Selznick 1955, p. 238).

A resposta dos entrevistados é interessante, pois a maioria entende que o projeto faz parte do plano estratégico da instituição, entretanto, para alguns ainda não é compartilhado por todas as áreas da organização. Outros acham que o processo ficou ilhado, isto é, restrito a alguns departamentos (enclave).

O embaixador Rubens Ricupero introduz um conceito muito representativo do que seria em, outras palavras, a institucionalização, trata-se do *mainstreaming*.

Eu vejo a internacionalização, de um lado, como alguma coisa que deve ter um departamento próprio, especializado de promover um profissionalismo, para poder, inclusive, negociar convênios, ter cursos que possam ser complementários com outros países, de ter reconhecimento mútuo dos cursos que são promovidos. Eu vejo isso como alguma coisa que deve estar inserido em um departamento próprio da

FAAP. Mas além do mais, eu vejo como alguma coisa que deve permear todas as faculdades, aquilo que na linguagem da ONU se diz muito *mainstreaming*, nós temos que *mainstreaming* fazer com que aquilo participe de tudo. (Rubens Ricupero durante a entrevista, 2014).

Portanto, pelas respostas obtidas, concluímos que, na FAAP, o processo de internacionalização não chegou ao estágio da institucionalização, no entanto, encontra-se em um estágio avançado, ou seja, compartilhado pela maioria das unidades e a caminho da institucionalização.

Outro elemento considerado no presente estudo é o grau de satisfação dos entrevistados para com o processo de internacionalização.

Conforme foi previamente apresentado, a *lei motiv* da pesquisa é a percepção, partindo do conceito de inovação de Rogers (1983, p. 11) que a apresenta como: “ideias, práticas ou objetos, que são percebidos como novos, por um indivíduo, ou pela unidade que os adota.” Não importa se a ideia é realmente nova, o que interessa é a “percepção” do indivíduo e a sua reação em relação à mesma.

Quanto à satisfação com o processo há um consenso de que uma das falhas, motivo pelo qual não se chegou à institucionalização seria a falta de comunicação interna e de permeabilidade ou *mainstreaming*. Portanto, a resposta geral seria, “sim, em geral estão satisfeitos”, porém falta institucionalizar o processo.

Contudo, podemos afirmar, através da análise das entrevistas, que existe uma relação entre internacionalização e inovação. Pois todos os entrevistados coincidem em que a internacionalização é uma atividade inovadora e que produz inovação na instituição e nos indivíduos.

Alguns trechos das entrevistas ressaltam esse importante conceito:

Estamos rompendo um paradigma. A ruptura de paradigmas é o outro lado da inovação. Quer dizer, para haver inovação há uma necessidade imperiosa de ruptura de paradigmas. Na medida em que a gente deixa de estar olhando só para nós mesmos, em uma atividade com base egocêntrica, e passamos a olhar e

acompanhar o que se faz no resto do mundo; estamos inovando muito a nossa relação com o conjunto do mundo. Acho que isso por si só é a base de todo o processo de inovação, em processos, em produtos e em serviços, que veio na esteira desse olhar mais generoso em relação ao resto do mundo. (Silvio Passarelli, durante a entrevista, 2014).

É um processo inovador, (...) leva à inovação, as pessoas que fazem o programa porque (...) as pessoas imitam ou tendem a reproduzir aquilo que as impressionou em outro lugar e aquilo quando elas o reproduzem para o lugar que elas voltam vira inovação. Porque inovação significa o que? Não precisa ser uma coisa “nova”, a inovação significa alguma coisa que traz valor que gera um lucro (...), então às vezes a coisa existe em algum lugar, mas não aqui. (Victor Mirshawka, durante a entrevista, 2014).

Definitivamente, sem a inovação não se levaria a cabo a internacionalização, todos têm que estar abertos à inovação, os professores, estudantes, administradores, todo o pessoal da universidade, tem que mudar, portanto, trata-se de uma inovação. (Linda Stuart, durante a entrevista, 2014).

Portanto, concluímos a partir da análise das entrevistas que processo de internacionalização produz inovação e propicia o desenvolvimento da instituição em questão.

Esta, no esforço constante de integrar as dimensões internacional, intercultural e global, no seu propósito, função e provisão, introduz um conjunto de mudanças e ajustes, resultando em novas ideias, métodos de ensino, processos organizacionais e práticas de marketing, assim como novos produtos e serviços, cujo impacto acaba alavancando o processo que se retroalimenta, estabelecendo-se o ciclo virtuoso do processo de internacionalização.

E, sendo o processo de internacionalização incremental, na medida em que se avança, vão se produzindo diversas inovações que contribuem para desenvolvimento da instituição. Por outro lado, para que a internacionalização seja entendida como processo inovador, deve existir o comprometimento por parte da IES para que o processo seja institucionalizado, ou nas palavras do Embaixador Rubens Ricupero deve haver *mainstreaming*, ou seja, permeabilidade, com todas as áreas da organização participando do processo.

Para concluir, gostaríamos de resgatar o conceito de “cidadão global”, um dos mais importantes significados políticos e filosóficos dos últimos tempos, desde o conceito de

liberdade e igualdade de direitos. Pois as IESs poderiam produzir inovação formando para a cidadania global, ou seja, oferecer conhecimento geral e preparo para o mundo, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades criativas e de solução de problemas e pensamento crítico, com um grande senso de responsabilidade social, em uma perspectiva universal. (Ouyang e McAlpine, 2013, p. 10).

Ensinar a entender o mundo nas suas diversas dimensões, cultural, política, econômica; fomentando as habilidades de comunicação e também nas novas tecnologias, propiciando o desenvolvimento das capacidades de gerenciamento e de desenvolvimento de trabalho em equipe, das capacidades criativas e de inovação com autoconfiança e autonomia. (Trigo, 2009, p. 273).

Portanto, o desenvolvimento da criatividade e da inovação são elementos primordiais na sociedade do conhecimento; e diante de um futuro incerto, em que todos enfrentam os mesmos problemas, pareceria que as soluções criativas e projetos inovadores são a base para a construção de um mundo melhor.

Neste contexto, a internacionalização do ensino superior poderia servir como meio para dar respostas aos desafios do mundo globalizado, oferecendo uma base para a cooperação internacional e a discussão dos problemas da humanidade.

Entendemos que não é fácil iniciar o caminho rumo à internacionalização, no entanto, nós os educadores temos a responsabilidade histórica e o compromisso ético e moral de contribuir para o desenvolvimento do cidadão do mundo e não podemos, por nenhum motivo, deixar de persistir nesse objetivo. “Molde o seu caminho. A partir do momento em que ver o caminho em tudo que fizer, você se tornará o caminho”. Miyamoto Musashi.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Aldana, De Conde, Graciela (1996). *La travesía creativa-Asumiendo las riendas del cambio*. Bogotá, Creatividad e Innovación Ediciones.

Altbach, P. G. (2006). *Globalization and the university: Realities in an unequal world*. In P. G. & J.J F. Forest (eds), *International handbook of higher education*. Dordrecht: Springer.

Altbach, P. G. e Knight, Jane. (2007). The internationalization of higher education Motivations and realities. In *Journal of Studies in International Education, Vol. 11(3/4)* Fall/Winter, pp.290-305. Los Angeles, Sage Publications.

Bagnall, Richard (2002). The contingent university: an ethical critique. In *Educational Philosophy & Theory*, 34(1), pp. 77–90.

Balán, Jorge (2013). *Latin America's New Knowledge Economy: Higher Education, Government and International Collaboration*, New York, Institute of International Education.

Beelen, Jos (2007). *Implementing Internationalization at Home*. EAIE- Professional Development, Series for International Educators, Amsterdam, European Association of International Education (EAIE).

Beerens, Eric (2013). Why the university as we know it will still be here in 25 years. In *Possible Futures, The next 25 years of the Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam, European Association for International Education (EAIE), pp. 44-47.

Brandão, Ignácio de Loyola. (2007). *Fundação Armando Álvares Penteado*. São Paulo.

Brandenburg, e De Wit (2011). *The end of Internationalization*, International Higher Education, Number 62, Winter.

Brandenburg, Uwe *et alii* (2013). From Innovation to mainstream and beyond: the unfolding story of internationalization in higher education. In *Possible Futures, The next 25 years of the Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam, European Association for International Education (EAIE), pp. 63-78.

Cardoso, De Souza, Fernando (2001). *A criatividade como disciplina científica*, Santiago de Compostela.

Costa Caiado, Aurílio (2008). *Algumas considerações sobre Economia Criativa*, IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14643-04.pdf> (Consultado em 19/05/2014).

Chow, Patricia e Bhandari, Rajika (2010). *Opendoors, Report on International Educational Exchange*, USA, Institute of International Education.

Christensen, Clayton M. (2001). *O Dilema da Inovação, Quando Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso*, São Paulo, MAKRON Books.

Da Veiga, Rita Baeta (2011). *Internacionalização das Instituições de Ensino Superior de Portugal: proposta de metodologia para construção de indicador de grau de internacionalização*. Lieira, Instituto Politécnico de Lieira, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

De Prado, David (2011). *Teorías de la Creatividad en Acción*, Santiago de Compostela, Grupo IACAT.

De Wit, Hans (2010) *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*, NVAO, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

De Wit, Hans, Merckx, Gilbert (2012). The History of Internationalization of Higher Education. In *The SAGE Handbook of International Higher Education*, Los Angeles, California, SAGE Publication Inc. pp. 43-59.

EEES: <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/> e no <http://www.ehea.info/> . (Consultado em 15/01/2014).

English-taught programmes in European Higher Education: The picture in 2007. (ACA Papers on International Cooperation in Education). Bonn: Lemmens.

English Taught Master's Programs in Europe: A 2013 Update. Brenn-White, M.& Faethe, E. Disponível em: www.iie.org/-/media/Files/Corporate/Publications/English-Language-Masters-2013-Update.ashx (Consultado em 12/12/2013).

Fencot, Sarah (2013) Conversation with Jack Uldrich, *Forum Magazine*, Vol. winter 2013, Amsterdam, European Association for International Education, pp. 52-55.

Farrugia, Christine A (2013) *Opendoors-Report on International Educational Exchange*, USA, Institute of International Education.

Freire, Paulo (1996), *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

Friedman, TL (2006). *The World is Flat. The Globalized World in the Twenty-First Century*. London. Pequin Books. Updated second edition.

Gacel-Ávila, G. Jocelyne (2003). *La Internacionalización de la Educación Superior, Paradigma para la Ciudadanía Global*. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

Green, Madeleine F., Marmolejo, Francisco e Egron-Polak, Eva (2012). The Internationalization of Higher Education: Future Prospects. In *The SAGE Handbook of International Higher Education*, Los Angeles, California, SAGE Publication Inc., pp. 439-455.

Guillon, Antonio e Mirshawka, Victor (1994) *Reeducação. Qualidade, Produtividade e Criatividade: Caminho para a Escola Excelente do Século XXI*. São Paulo, Makron Books.

Healey, Nigel M. (2008) *The Internationalization of higher education: myths and realities*, paper, University of Caterbury, New Zealand.

Howkins, John (2013) *Economia Criativa- Como ganhar dinheiro com ideias criativas*, São Paulo, Makron Books.

Censo de Educação Superior (2012), INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse> (Consultado em 12/02/2014).

Knight, Jane (2003). Updating the definition of internationalization. In *International Higher Education*. 33, Fall 2003. Disponível em: http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News33/text001.htm (Consultado em 10/01/2014).

Knight, Jane (2004). Internationalization remodeled: Definitions, rationales and approaches. *Journal of Studies in International Education*, Los Angeles California, SAGE Publication Inc. Vol. 8 No. 1, pp. 5-31.

Knight, Jane (2012). Concepts, Rationales and Interpretive Frameworks in the Internationalization of Higher Education. In *The SAGE Handbook of International Higher Education*, Los Angeles, California, SAGE Publication Inc., pp. 27-42.

Levine, Arthur (1980). *Why Innovation Fails: The institutionalization and termination of innovations in higher education*, New York: Albany State University of New York Press.

Lima, Correia Manolita e Contel, Fabio Betioli (2011). *Internacionalização da Educação Superior: Nações ativas, nações passivas e a geopolítica do conhecimento*, São Paulo, Alameda Casa Editorial.

Loveland, Elaina (2010), Championing Global Competence-An Interview with Asia Society President and CEO Vishakha Desai, In *International Educator*. Vol. Set/Oct, 2010, pp. 12-13.

Machado, Luiz Alberto de Souza (2012). *A criatividade, disciplina e instrumento chave na formação universitária: o caso de 20 anos criativos na FAAP*, Porto, Universidade Fernando Pessoa.

Madeira, Adriana B. Da Silveira, José Augusto G. (2013). *Internacionalização de Empresas. Teoria e aplicações*. São Paulo, Saint Paul Editora.

Manual de Oslo, extraído do site da FINEP: http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/cap3_02_inovacao.html. (Consultado em 08/04/2014).

Massachusetts (2006). *A Statewide Conference. Innovation agenda*. Growing the creative economy in Massachusetts. Final Report. Salem, Massachusetts. Extraído de: http://www.creativeeconomy.us/documents/Executive_SummaryWeb.pdf. (Consultado em 05/05/2014).

Minna, Söderqvist e Parsons, Christine (2005), *Managing Internationalization in Higher Education*, Occasional Paper 18. Amsterdam, European Association for International Education (EAIE).

Nolan, Riall e Hunter, Fiona (2012). Institutional Strategies and International Programs: Learning from Experiences of Change. In *The SAGE Handbook of International Higher Education*, Los Angeles, California, SAGE Publication Inc., pp. 131-145.

Nye Jr. Joseph S (2009). *Cooperação e conflito nas relações internacionais*, São Paulo, Editora Gente.

Pearson, Academia (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo, Pearson.

Ouyang, Guangwei e McAlpine Scott (2013). Global Competence is not Enough, *Forum Magazine*, Vol. Summer 2013, Amsterdam, European Association for International Education, pp.8-10.

Qualimetria (2012) Edição de Novembro de 2012, No. 255. São Paulo. FAAP.

Ricupero, Rubens (2010), *O Brasil e o Dilema da Globalização*, 3ª edição, São Paulo, SENAC.

Rogers, Everett (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed, New York: Free Press.

Rumbley, Laura E., Altbach, Philip G., e Reisberg, Liz (2012). Internationalization Within the Higher Education Context. In *The SAGE Handbook of International Higher Education*, Los Angeles, California, SAGE Publication Inc., pp. 3-26.

Rudzki, R. (1995). The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, (29), pp. 421-441.

Sanmartin, Stela Maris (2012). *Criatividade e Inovação na Empresa*, São Paulo, Trevisan Editora.

Scott, Peter (1998). *The Globalization of Higher Education*. Buckingham. The Society for Research into Higher Education Open University Press.

Scott, Peter (2013). Future Trends in international education. In *Possible Futures, The next 25 years of the Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam, European Association for International Education (EAIE), pp. 52-56.

Stallivieri, Luciane (2004), *Estratégias de Internacionalização das universidades brasileiras*, Caxias do Sul, EDUCS.

Teichler, Ulrich (2009) Internationalization of Higher Education: European Experiences, *Asia Pacific Education Review*, Springer, Netherlands, Volume 10, issue 1, pp. 93-106.

Torenbeek, Jeroen (2005), *Managing an international office*, Professional Development Series for International Educators. Amsterdam. European Association for International Education.

Torre Saturnino de la (2005), *Dialogando com a Criatividade*, São Paulo, Mandras.

UNESCO. *International flows of selected cultural goods and services, 1994-2003*. Montreal, 2005.

UNCTAD. *Comtrade*. Disponível em: www.comtrade.un.org (Consultado em 03/05/2014).

Van Dear Wende, M. (1997). Missing links: The relationship between national policies for internationalisation and those for higher education in general. In T. Kalvermark & M. van der Wende (Eds.), *National policies for the internationalization of higher education in Europe*. Stockholm: Hogskoleverket Studies, National Agency for Higher Education, pp. 10-31.

Van Gaalen, Adinda (2010). *Internationalisation and Quality Assurance*, EAIE Professional Development Series for International Educators, Amsterdam, European Association for International Education.

Van Rooijen, Maurits (2008), *Marketing your institution internationally*, EAIE Professional Development Series for International Educators, Amsterdam, European Association for International Education.

Trigo, Nadine, (2009) *Utopie et dystopie dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur européen Création de l'Université « contingente »?*, Toulon, França.

APÊNDICES

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Antonio Bias Bueno Guillon

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu comecei na FAAP cuidando da parte financeira e depois eu assumi como diretor presidente da diretoria executiva. Então esse é um cargo que eu venho já desempenhando e dando esse desenvolvimento que você conhece. A partir daí a ideia seria começar a diminuir um pouco o número de pessoas que cuidam de uma fundação e essa é a visão mais moderna de que não se tem necessidade de ter o diretor presidente, financeiro, administrativo, cultural, isso e aquilo outro, quer dizer, acho que às vezes você tendo um que representa a mantenedora e tendo o conselho curador o trabalho é bem mais profícuo, muito mais interessante.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Olha, eu estou bem familiarizado porque eu tive essa ideia. Eu sempre achei que essa parte de internacionalização não acontece só no ensino como acontece em qualquer outra atividade, seja ela industrial, comercial, etc. No caso das faculdades nós notamos que os nossos pares americanos e europeus começaram a diversificar bastante. Quer dizer, *Harvard*, por exemplo, montou escolas na Ásia e coisas do gênero. Praticamente as universidades americanas têm um percentual de 30, 40 por cento, às vezes até 50 de estrangeiros.

E isso é o que os Estados Unidos sabe fazer muito bem, trazer cérebros que às vezes são bastante modernos. E depois, eles tentam até ficar com essas pessoas lá para ensinar os próprios americanos. Então essa ideia de internacionalização eu tive achando que aqui na América Latina não tinha ninguém que poderia, eventualmente, se posicionar e já há tempos que a gente nota que faculdades estrangeiras têm escritório aqui na América Latina, como têm na Argentina, como aqui no Brasil, *Harvard* e outros que vêm com escritórios aqui na busca de possibilidades de levar alunos nossos para estudar fora. Então eu imaginei porque a gente não faz isso também aqui no Brasil.

Então, a ideia da FAAP, foi oficialmente melhorar o nosso ensino e partir para essa internacionalização. Nós temos algumas atividades aqui, algumas faculdades, que nós não vamos preencher nunca, que é o caso das artes, por exemplo, nós não vamos preencher o número de vagas nunca porque é o tipo da faculdade que não tem muita procura, por melhor que sejam. Então se abríamos isso para América Latina, provavelmente nós teríamos interessados em vir estudar aqui. E a globalização é um caminho sem volta.

Hoje você tem em todos os sentidos, em todos os ramos, hoje a concorrência não é mais seu vizinho, o da outra cidade do lado, do seu estado. Hoje a coisa é internacional, quer dizer, basta ver o que aconteceu na indústria de um modo geral. Então no ensino é a mesma coisa, nós tínhamos que desenvolver e nos posicionar internacionalmente para você ter possibilidade de ter um ensino bastante globalizado, que isso é o que interessa nos dias atuais.

Foi aí que nós iniciamos esse nosso departamento de internacionalização e a partir daí passamos a participar de todas essas reuniões internacionais, o que nos redundou a fazer com que nos tornássemos bastante conhecidos. Quando eu entrei na FAAP, tentamos nos tornar conhecidos por intermédio do nosso museu e ficamos. Hoje não temos nenhum problema com relação aos museus internacionais saberem quem somos. E a mesma coisa, teria que ser feita na parte do ensino, das faculdades. E é o que a gente vem trabalhando.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

A importância que damos é que eu acho que hoje em dia como qualquer nação do mundo, você tem uma diversidade de alunos de outros países e aqui na América do Sul, fica todo mundo restrito ao seu canto, quer dizer, aqui na FAAP nós já percebemos que a gente tem grande parte dos nossos alunos, não somente de São Paulo, muitos são do interior ou de outros estados. A FAAP e as outras faculdades e mesmo as escolas de um modo geral, não são somente para os alunos que moram em volta e que são daquele bairro ou coisa do gênero. Nós temos que abrir as fronteiras mesmo.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Mudou não muita coisa, quer dizer, mudou porque nós nos tornamos conhecidos internacionalmente nessa área, tivemos a visita de tantas universidades estrangeiras, visitamos também, por nossa conta, várias outras. Mas qualquer inovação não é fácil você colocar na cabeça das pessoas, dos diretores do campus, dos coordenadores, dos próprios professores, que existe essa possibilidade. Às vezes até porque já estão aqui há algum tempo e não têm interesse de mudar, aquilo eventualmente pode dar trabalho. E também não é uma cultura muito do brasileiro de saber línguas, por exemplo. Seria uma dificuldade você ter um aluno que fala inglês, como é que ele iria se comunicar. Mesmo os grandes professores, nem todos têm o domínio de outras línguas. E você, por exemplo, vê isso na Europa, qualquer um fala duas, três línguas. Você pega mesmo aqui na América do Sul, no caso do Uruguai, do Chile, da Argentina, todo mundo fala inglês.

Então é uma dificuldade a gente conseguir. A partir do início desse projeto, agora a gente sente que um ou outro já assimilou essa ideia, mas com bastante dificuldade. Então, um processo que nós poderíamos ter demorado dois, três anos para realmente ser implantado, ainda não terminamos essa implantação devido a essa reticência por parte de alguns departamentos, de como vamos fazer com uma pessoa que é de fora. Eles acham isso muito estranho porque passaram a vida inteira trabalhando só com os locais.

Então é isso que a gente nota, que não é fácil conseguir mudar, mas aos poucos, está indo.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Olha, só o fato de termos aqui alunos estrangeiros já em certo número, isso já é algum benefício. Tornamo-nos conhecidos fora, facilitou para os nossos alunos que eventualmente queiram fazer uma pós fora ou dar continuidade a um curso. Então essa abertura que o seu departamento deu junto às outras universidades fez com que facilitasse bastante até os nossos próprios alunos que gostariam de fazer seis meses fora. Então, eu acho que houve uma série de coisas e no caminho veio junto, por exemplo, o Instituto Confúcio que ficou sabendo quem nós somos e coisas do gênero.

E nos abriu realmente muitas portas, até na área que nós não estávamos bem situados, em algum museu, até na parte cultural. Isso também redundou em montarmos em um dos nossos prédios, a residência artística. Através desse departamento seu, foi que nós nos posicionamos internacionalmente para receber estudantes ou mesmo artistas estrangeiros para discutir com os nossos determinados tipos de materiais ou qual é o rumo das artes de modo geral no mundo. Então eu acho que no somatório não tenho dúvida que estamos no caminho certo. Eu tenho certeza disso.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.

a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?

b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?

c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?

d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?

Olha, aqui é bom a gente falar um pouco em cima de cada uma. Nesse primeiro, a internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP. Não tem dúvida. Da nossa parte da mantenedora e da direção da FAAP está absolutamente dentro do nosso plano estratégico. Se ela é compartilhada ou não, já fica meio difícil. Alguns setores aderiram a esta ideia, outros não. Passando para a outra pergunta, ela ficou meio restrita no seu caso efetivamente, mas alguns aderiram e realmente já com o posicionamento de determinados alunos estrangeiros aqui, os diretores dessas unidades ou gestores tiveram que aceitar esses estrangeiros e, aos poucos, estão se familiarizando.

Mas ainda, temos um futuro complicado pela frente até fazer com que todo mundo entenda esse caminho. “A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades de instituição. Por quê?”, ela não foi integrada ainda, nós temos alguns problemas. Eventualmente porque nós mesmos temos aqui certas dificuldades em implantar esse projeto, até para fazer com os nossos assessores e as pessoas entendam que há a necessidade desse tipo de coisa e, eventualmente, até pela legislação brasileira que às vezes nos causa alguns entraves.

Têm alguns países que são absolutamente abertos à vinda de estudantes estrangeiros, mas aqui, no Brasil, a gente ainda tem certos entraves e aí é uma questão política e não é nossa. Mas isso às vezes nos dificulta que é o caso eventual de um aluno poder fazer um estágio, ou trabalhar. Existe certa dificuldade, no caso do uso de uma língua estrangeira nos cursos, também atrapalha um pouco, porque aqui acham que devíamos ensinar sempre em português. No caso de nenhuma das opções anteriores acho que não é o caso.

Onde nós estamos posicionados?

Eu acho que a dimensão internacional ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. No fundo, você e seu departamento e nós aqui estamos batalhando para que isso aconteça, mas ainda temos aqui alguns entraves. Mas eu acho que devemos continuar, porque persistindo, a coisa já melhorou muito. Basta ver os cursos de idiomas, esse intercâmbio todo dos nossos alunos. Eu acho que isso criou uma movimentação dentro do campus e nos colocou muito bem posicionados, não só na América Latina, mas também internacionalmente. Então acho que a gente está aqui, mas ainda precisa de muita batalha e muita luta para que se possa chegar a um desenvolvimento mais efetivo para que o departamento realmente tenha o retorno que ele já deveria ter merecido.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu estou satisfeito com o processo, porque sem adular você, eu digo você é uma pessoa persistente e se não fosse uma pessoa persistente como você, você já teria abandonado esse barco. Porque não é fácil a gente convencer as pessoas aqui de dentro da instituição de que precisariam mudar, inovar, abrir as portas, pensar grande, pensar maior, quer dizer, as pessoas ficam sempre restritas àquela coisa pequena. Como se diz na gíria, “todo mundo olha pro seu umbigo”, ninguém olha em volta. Então eu acho esse departamento é o departamento que abre fronteiras e faz com que as pessoas, mais cedo ou mais tarde, passem a abrir as fronteiras porque se não as abrirem, vão acabar tendo que mudar de instituição e ir para outra que está com as fronteiras fechadas.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Sem dúvida, aqui no nosso caso sim. Não seria inovadora em outros países, porque ela já acontece há muito tempo. Aqui nós somos uns dos inovadores e eu acho que isso aí vai ser uma inovação, porque redonda em outra maneira de pensar e nós teríamos que nos adaptar a nossas condições aqui da América do Sul, então isso por si só é uma inovação. Então, eu acho que é um departamento que só inova ou tenta colocar novas

ideias e fazer com que as pessoas aceitem esse novo posicionamento. Mas eu acho que a coisa já mudou bastante, basta ver os resultados dos últimos quatro, cinco anos.

A diferença da recepção desses alunos de fora aqui. As pessoas passaram a entender um pouco melhor e eu acho que temos que continuar batalhando para que a gente consiga chegar ao patamar de termos uma instituição globalizada e que seja referencia na América Latina para que exista um público bastante promissor, um corpo docente de alto nível e isso nos ajuda também a melhorar o tipo de ensino.

Os alunos que vêm de fora, não é que as universidades são melhores ou piores, mas são alunos que são mais sérios, eles estudam um pouco mais que os brasileiros. Então eu acho que o fato de você ter alunos estrangeiros que são mais dedicados do que os nossos, faz com que os nossos se dediquem também. Eu acho que tudo isso vem de encontro com um ideal comum que seria aonde nós queremos chegar e que espero chegar o mais rápido possível.

Victor Mirshawka

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu estou na FAAP já há 57 anos. Entrei aqui como professor e vice-diretor depois fui diretor da Engenharia. Nesses últimos 22 anos, já quase me despedindo, sou diretor cultural da FAAP.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Sim, participamos mais de uma década nessas atividades, inclusive com mais intensidade na América do Sul. Hoje deixamos essas atividades para se transformar em

um grupo, porque chegamos a pertencer à rede latino-americana de universidades e agora, temos essa relação bilateral com muitas universidades, principalmente, da Colômbia, do México e algumas do Chile.

Mas eu acho que em compensação, nos últimos dez anos, a gente evoluiu para um contato internacional mais intenso e, principalmente, a ida da FAAP, com seu estande, com os seus contatos, tanto no congresso da NAFSA que é um dos maiores, se não for o maior do mundo que normalmente é nos Estados Unidos ou no Canadá e também os congressos organizados pela instituição europeia que se chama *European Association for International Education*. E fora os próprios contatos da FAAP com os embaixadores, com ministros de outros países, têm nos trazido, sistematicamente, visitas e muitas redundam em contatos como recentemente tivemos um grupo da Holanda, tivemos um pessoal de San Diego e tudo isso, cada semana vem alguém, que é resultado dos convênios e também da própria evolução da FAAP.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Eu acho que hoje a gente vive num mundo, que pela primeira vez, a pessoa pode escolher uma coisa que talvez não fosse tão fácil antes, ou seja, onde quer viver, onde quer trabalhar e isso claro que, às vezes, os próprios países têm mais facilidade e ofertas. Um dia eu li uma história das pessoas que se tornaram famosas, ou porque elas tiveram sucesso. Alguns dizem que são famosos e tiveram sucesso porque nasceram no lugar certo, e os outros não. Quer dizer, é a mesma coisa que dizer, eu quero ser um grande financista e fico vivendo o tempo todo numa ilha do pacífico, difícil, porque não tem bolsa, não tem banco, não tem nada disso.

Hoje, eu acho que essa possibilidade existe. Segundo, nós da América e principalmente da América Latina temos muitos jovens e muitos outros lugares não têm esses jovens e, então, os jovens daqui têm mais possibilidade de serem aceitos nos países que precisam da força jovem e força educada, força talentosa. O mundo do século XXI, na segunda década vive, cada vez mais, a intensificação da importância da língua inglesa. Então a

pessoa aprendendo inglês e indo para qualquer lugar, já tem um meio caminho andado para poder, eventualmente, estudar ou até se estabelecer e não voltar para o Brasil. O que não é muito bom, porque a ideia seria a pessoa voltar ao país, tendo aprendido, para ajudar o país a evoluir, mas isso não tem sido obrigatório e, seguramente, nós temos alguns países que são realmente destaque na imigração.

Novamente, são, em maior parte, países de língua inglesa, Austrália, Canadá, Estados Unidos, a própria Inglaterra e, recentemente, para certas situações especiais a Ásia tem se mostrado aberta, se bem que os orientais, eles têm muitas restrições, pode até trabalhar lá e viver, mas dificilmente você consegue se naturalizar, seja coreano, seja chinês, virar nativo com os mesmos direitos do nativo.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Acho que mudou inclusive a própria possibilidade dos alunos que convivem com colegas estrangeiros, ficam amigos deles. Então também estimulou bastante os nossos alunos a quererem procurar outros cursos. Até reclamo: nós temos pós-graduação aqui, mas nossa pós-graduação é caseira. A pessoa muitas vezes quer conhecer outros lugares, outras pessoas. Claro que também na pós-graduação da FAAP as pessoas vêm de outros locais. Você acaba fazendo isso que é tão importante hoje, que seria o *Network* presencial, não o *Network* criado de forma artificial ou através de redes sociais. Então eu acho que isso tem acontecido, a gente tem uma estrutura bastante ativa. Não é perfeita ainda, mas eu acho que os alunos acabam conquistando seus amigos brasileiros e acabam atraindo eles para uma visita, nem que for nas férias, mas no final das contas, isso acaba também gerando algum tipo de internacionalização.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Eu acredito que muita coisa, indiretamente ou diretamente nasceu daí. A primeira, que eu acho muito importante, é a ideia das faculdades de promoverem missões. A faculdade de direito envia os alunos às vezes para ver as grandes cortes. O pessoal de relações internacionais vai visitar a ONU, vai visitar outros órgãos ou até às vezes coisas históricas.

O pessoal de artes prefere fazer coisas mais ligadas à cultura, ao passado. Eu acho que isso é a primeira coisa que aumentou muito na FAAP. Todo ano, toda faculdade faz uma ou duas viagens dessas. A segunda parte, eu acho que também a vinda de alguns professores, não na quantidade desejada. A questão de duas semanas estava o presidente da *Fulbright* aqui e pela primeira vez foi a *Fulbright* que no lugar de enviar professores estrangeiros, enviou uma artista. E essa artista fala muito bem espanhol porque é de família cubana, mas na realidade é americana porque nasceu lá. Está aqui e ela fica dando oficinas, vai inclusive expor seus trabalhos. Então eu acho que, principalmente, na questão da parte artística, aqui nós temos a residência que está lotada, sempre tem oito, dez pessoas especialistas, e todos eles repassam algum tipo de ensino para os nossos alunos.

- 6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.**
- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**
 - b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
 - c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
 - d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu acho que a primeira é a correta. Eu acho que não só a FAAP, toda a instituição. A gente quando vai à NAFSA, quando vai ao encontro, o que mais se destaca é o conceito estratégico. Algumas instituições mais poderosas que a nossa levaram essa estratégia muito mais adiante porque inclusive criaram um campus. Nós estivemos ,recentemente, tanto em Kansas como em Saint Louis, a escola lá de Saint Louis tinha campus em sete ou oito países. E obviamente, mandando seus alunos dos Estados Unidos, sejam eles americanos ou não, para esses campi e cada um com um enfoque, você quer se especializar em direito, em comércio exterior, então vai fazer internacionalização no nosso campus que fica lá na Haia, onde estão todas as cortes lá. Você quer ser bom em negociação, organismos internacionais, vai a Zurique.

Eu acho que a ideia estratégica da FAAP é a seguinte, permitir exatamente essa condição do aluno conhecer o mundo, se possível, trabalhar em empresas multinacionais que têm filiais no Brasil, ou caso seja da vontade dele, que ele vá trabalhar nessas multinacionais em outros lugares do mundo e, para isso, obviamente é necessário essa internacionalização. Em alguns casos é típica, se você for do setor, digamos de hotelaria, você deveria conhecer outros países.

Mas não precisa ser de hotelaria, pode ser de qualquer área. Hoje as grandes empresas têm filiais, sejam escritórios, sejam fábricas, em todos os lugares do mundo. Até nós temos já algumas empresas que não imaginava ter, como recentemente veio o dono da Friboi e hoje ela tem quase 150 fábricas, 80 fábricas nos Estados Unidos, não sei quantas fábricas na Austrália. E eles têm enviado brasileiros e o próprio dono da Friboi, um dos donos que no caso chama-se Wesley Batista, ele foi para os Estados Unidos sem saber uma palavra de inglês, ficou quatro anos até voltar e acertar, e obviamente, comprar várias empresas.

Então no Brasil, uma empresa como a Vale, empresa, inclusive de cosméticos, empresas como a Havaianas, cada um dentro do seu porte claro, elas têm lojas estruturadas pelo mundo inteiro e reciprocamente. E hoje, nós estamos vivendo essa situação interessante da China se expandindo de forma talvez agressiva, mas enfim, ela está entrando em todos os países e nós, aqui mesmo, também dentro do projeto de internacionalização,

temos uma estrutura do Instituto Confúcio inclusive voltada para os negócios. Provavelmente, o dia em que se desenvolver melhor, eu acho que as pessoas queiram também usar os nossos brasileiros, ou os brasileiros mesmos queiram abrir negócios, em parceria ou sem parceria, na China.

e) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu acho que dentro das restrições da instituição e dentro das restrições que o governo brasileiro faz, ou seja, primeiro não permite que se ministrem muitos cursos em inglês, o que dificulta a vinda de pessoas de fora. Temos dificuldade porque estamos numa grande cidade e a própria FAAP quer se expandir, fazer outras construções, mas por problemas de tombamento, problemas de bairro, não consegue fazer isso. Então, enquanto que os nossos parceiros, entre outras coisas, oferecem certas facilidades das pessoas terem moradia, aqui é difícil, é uma cidade grande e ainda mais, cara.

E, além disso, eu acho que o Brasil é um país atraente inclusive para investimentos, mas eu acho que não é ainda o país mais atraente para os estudantes, quer dizer, a verdade é que alguns querem vir pra cá. Então dentro de todos esses fatores, não digo negativos, mas que constituem barreiras, eu acho que o nosso programa tem andado muito bem, tem crescido ano a ano, mas poderia crescer muito mais, se nós não tivéssemos essas barreiras e o próprio governo brasileiro, tanto o ministério da educação, como o ministério de relações exteriores, o visto e as dificuldades para fazer estágio, não tem procurado ajudar adequadamente esse processo.

f) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Veja, é o que eu falei no começo. Algumas pessoas dizem “Olha, para você ser criativo, não volte para casa pelo mesmo caminho. Vá por outro, para olhar, mesmo que seja mais longo”. Eu acho que, você vai sair de férias, alguns dizem “Olha, saia sem planejar”, mas ai muitas vezes pode virar uma coisa caótica. Eu acho que deve ser uma coisa intermediária. Tem que ser planejado, no sentido de “O que você vai estudar?”,

“O que você vai fazer?”, “Quando você vai voltar?”, “Para onde você vai voltar?”, mas o “Para onde você vai?” sempre vai gerar o inesperado, porque você não vive lá, você vai ter que viver lá. O inesperado pode ser o clima, o inesperado pode ser a comida, o inesperado pode ser a cultura, e o inesperado positivamente. Então eu acho que nesse sentido é um processo inovador porque, bem que historicamente as pessoas sempre viajavam para poder estudar porque as escolas nunca estavam nos lugares exatamente onde as pessoas nasciam ou trabalhavam. Hoje, evidentemente, a educação é um serviço muito mais desenvolvido do que em séculos passados.

Para alguns países constitui uma forma de entrada econômica com um turismo especial, um turismo educacional. Mas eu acho que, sem dúvida nenhuma, ela leva à inovação, às pessoas que fazem as pessoas imitam ou tendem a reproduzir aquilo que as impressionou em outro lugar e aquilo quando elas o reproduzem para o lugar que elas voltam vira inovação. Porque inovação significa o que? Não precisa ser uma coisa “nova”, a inovação significa alguma coisa que traz valor que gera um lucro (...), então às vezes a coisa existe em algum lugar, mas não aqui.

A gente lê muitas histórias, talvez a história mais simples de todas, seja de um brasileiro japonês chamado Robinson Chiba, que foi fazer uma internacionalização, uma pós-graduação, um aperfeiçoamento. Ele era dentista e na realidade, não quis ser mais dentista e voltou para o Brasil e resolveu abrir um negócio de comida chinesa, porque o que tem mais nos Estados Unidos para quem não tem muito dinheiro é oferta de comida relativamente barata e não ruim e a chinesa é o caso. Só que hoje ele não tem só comida chinesa, ele tem comida italiana, ele faz *buffet*.

Agora, evidentemente, para ter essa comida chinesa aqui, ele precisou inovar muita coisa porque ele não tinha nem a embalagem, não tinha entrega, não tinha comida. Então ele se inspirou em alguma coisa que ele viu e voltou e fez aqui. Então eu acho que nesse sentido, todas as pessoas que vão fazer internacionalização vêm com ideias, ou eles têm esse estalo. Mas a mesma coisa eu posso dizer de várias pessoas que eu conheço, no caso de Ribeirão Preto, se transformou na cidade da cerveja artesanal e as histórias são semelhantes, várias pessoas foram fazer pós-graduação na Suécia, na

Finlândia e quando voltaram falaram “Nossa, mas aqui faz um calor infernal, é aqui que as pessoas gostariam de beber cerveja, só que ela tem que ser feita de outra maneira” e abriram os negócios que não tinham a ver diretamente com os negócios inicialmente programados. Outros, evidentemente vão, aprendem coisas específicas, seja de administração, seja de engenharia e as repetem aqui, ou ampliam, ou melhor, adaptando às condições.

Então eu acho que nesse sentido, sem dúvida nenhuma, a internacionalização leva as pessoas a inovar depois e não deixa de ser uma coisa inovadora porque também antigamente, apesar de precisar novamente da ajuda do governo, porque se não você vai lá, faz um curso, se gradua, se diploma e depois ele não é aceito aqui. Então às vezes você até consegue fazer um curso melhor, ou que aqui não existe, até mais barato, que é o caso hoje da Europa. A Europa hoje para estudar é muito mais barato do que no Brasil. E aí depois a pessoa volta e não tem o direito de exercer essas funções, seja ele um médico, seja ele um engenheiro. Então sem dúvida, eu acho que a internacionalização leva evidentemente a pessoa a ser inovadora.

Rogério Massaro

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu sou assessor acadêmico da diretoria mantenedora e tenho aproximadamente dois anos na instituição. A assessoria acadêmica representa o elo da diretoria mantenedora com as faculdades que são as unidades do campus.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Sim. Não sei se seriam atividades, mas conheço bem os projetos da internacionalização, acompanho vários de perto, procuro colaborar porque acredito muito no trabalho e na proposta. Não sei se eu posso traduzir em atividades, mas eu acho que é bastante importante para a instituição tudo que tem sido feito nessa área, acompanho de perto.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Acho que aí a internacionalização é extremamente importante, acho que a FAAP começou lá atrás para falar um pouco do que é novo. Talvez uma das pioneiras, uma das poucas que visualizaram isso, na minha percepção. E ainda, internamente não tem uma penetração com o nível de importância que existe para a área. Acho que estamos trabalhando para ampliar isso. O mundo globalizou-se nesse período, então isso tornou mais evidente, mais importante, e naturalmente, as pessoas têm mais interesse, buscam mais. Não porque tem a internacionalização, diria assim, mas porque a influência de fora de que o mundo hoje não tem mais fronteiras físicas, não tem mais limites, é que tornou essa motivação para alavancar o setor de internacionalização.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Eu acho que a visão, na verdade, lá no início, quando começou a internacionalização, é bem ousada, bem diferenciada. O quanto ela mudou a FAAP por isso eu acho que ela deu uma visibilidade internacional que não existia, ela trouxe centenas de alunos para cá, alunos de cada semestre, de cada ano. Acho que nos tornamos referência externa como uma instituição que recebe os alunos estrangeiros. Então isto mudou só que é uma mudança bastante de fora para dentro, do que somos percebidos fora. Dentro, talvez a gente não valorize tanto a internacionalização como deveria.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Eu acho que a própria vinda de estrangeiros estimula, desafia, motiva de outras formas os nossos alunos. O Campus tem um caldo cultural importante e existe a intencionalidade de dupla titulação, existe a intencionalidade ainda pouco executada, porque a cultura educacional nacional ainda é tímida para isso, o aluno ainda corre atrás de um diploma formal e com isso às vezes ele ainda se limita em passar um ano no exterior, em passar seis meses no exterior, em ter experiências de vida, experiências culturais, experiências educacionais que enriquecem muito a vida desse aluno, mas ele ainda se limita pelo processo cultural nacional.

- 6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.**
- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**
 - b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
 - c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
 - d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu vou falar um pouco da minha percepção disso, e aí agente escolhe a que se aproxima mais. Eu acho que quando a gente fez aquele trabalho para uma consultoria externa ficou evidente que deve estar explícito, deve-se tornar explícito na estratégica o processo de internacionalização, quer porque a gente pode captar alunos na América Latina, quer porque o diferencial do curso pode ser um aspecto internacional, um dos diferenciais. Então, faz parte do plano estratégico? Eu não sei dizer especificamente, eu acho que não faz parte ainda, mas ele já foi apontado diversas vezes para ser inserido. É compartilhado por diversas unidades da instituição? Sim, é compartilhado. Não por todas, um número pequeno de unidades, de setores têm um trabalho mais intenso e outros, às vezes estão afastados desse trabalho. Então a internacionalização ficou restrita

a determinados departamentos? Talvez essa seja uma alternativa interessante. Quais? Muito ligado aos cursos de RI, pelas características do próprio curso: relações internacionais. Ligado à faculdade de economia porque tem o professor Rucupero, porque tem embaixadores, porque tem pessoas que são mais globalizadas. Um pouco dentro do núcleo de extensão, porque acaba recebendo os alunos estrangeiros para cursos livres ou para idiomas.

Então acaba ficando contida em algumas faculdades, alguns setores. A dimensão internacional foi devidamente integrada às atividades? Eu acho que integrada, se pensar em todas as instituições, não, não foi integrada ainda, como é o exemplo de cima, a gente diz que é limitado. Por quê? Falta de cultura educacional. O aluno pode ter condições de ir para fora durante o curso, mas acaba se restringindo à “preciso do diploma”, vai pela via mais tradicional, e porque não são todas as unidades de negócios aqui dentro que percebem a instituição com o mesmo modelo. Então eu acho que não foi devidamente integrada? Não, porque eu penso na integração sempre como pulverizada em todos os setores, então talvez a “b” e a “c” estivessem corretas, mas se eu tivesse que optar eu diria que a “b” é a mais forte, a que mais parece a FAAP, no estágio atual.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Com o processo de internacionalização eu estou satisfeito. Eu acho que a gente tem bastante coisa apontada, preparada, potencial. O que eu não estou satisfeito é com a permeabilidade disso dentro da instituição, aceitação pelos pares muitas vezes, pelos diretores, pelos coordenadores e até pelos próprios alunos. Então é nítido que as experiências que ocorrem aqui são de sucesso, têm muitos casos diferenciados, de ótimas experiências, não lembro de nenhum registro negativo. Sempre tem uma ou outra coisa que não vai tão bem, mas é muito pontual, e em todo negócio tem.

Mas o processo em si, eu acho que está bem, ele precisaria melhorar sendo integrado aos próprios cursos, faculdades ou coisas assim, mas isso depende do outro lado,

permitir essa integração, essa aproximação e trazer instituições estrangeiras mais próximas dos cursos e isso, ainda, culturalmente, é mais difícil. É mais fácil a gente conduzir um aluno de fora para dentro ou de dentro para uma instituição de fora, do que mesclar o nosso conteúdo, o nosso curso com instituições de fora. Elas são mais receptivas a isso do que nós.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Eu acho que sim. Porque no formato estruturado, no formato de um setor, no formato de um departamento, eu acho que é uma atividade inovadora. Porque ainda hoje não são todas instituições que têm isso formalizado, não são instituições que têm esse porte que nós temos de trabalho, porque se a inovação não é só o que aconteceu lá atrás na criação, no pioneirismo de tudo, mas na manutenção desse processo com ampliação de horizontes para que traga novos alunos, novos modelos de negócios aqui. Então acho que é uma atividade inovadora, a gente inclusive coloca como diferencial em vários cursos onde ela é mais presente. Quer dizer, se isso é diferencial devido a o que? Devido ao caráter mais inovador, ao caráter diferenciado da atividade dentro de um curso regular de graduação, por exemplo. Então eu considero como inovação.

Rubens Ricupero

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Meu nome é Rubens Ricupero, eu sou diretor da Faculdade de Economia e Relações Internacionais da FAAP, assumi essa função no ano de 2005, depois de uma longa carreira internacional. No início eu fui diplomata brasileiro, cheguei a ser embaixador do Brasil junto às Nações Unidas em Genebra, em seguida nos EUA, junto ao governo americano; mais tarde fui ministro do Meio Ambiente e da Amazônia e ministro da Fazenda e finalmente, fui embaixador do Brasil na Itália. Nessa época, eu recebi o convite para ser Secretário Geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e

Desenvolvimento- UNCTAD em Genebra onde eu fiquei até 2004, quando eu me aposentei, vim para aca e passei a tentar utilizar essa minha experiência no ensino onde eu já havia sido professor durante longos anos na Universidade de Brasília e no Instituto Rio Branco.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Não só eu estou familiarizado com o processo, como ele me parece, pessoalmente, indissociável, inseparável do próprio conceito que eu tenho da FAAP com projeto. Para mim, a FAAP só terá sentido, no futuro, se ela for uma instituição voltada à globalização em todo sentidos, tanto ensinar aos estudantes o que significa o fenômeno da globalização em termos econômicos, em termos políticos e em relações Internacionais, como se ela mesmo for uma peça globalizada, se ela for integrada. Para mim, se a FAAP não fizer isso, ela não terá nunca um nicho. Quer dizer a sua razão de ser, a sua identidade é o processo de internacionalização.

E eu tenho visto com muito prazer e com muito entusiasmo, o número de estudantes que têm vindo aqui de outros países, os nossos que têm ido e os programas que têm sido organizados.

Eu vejo a internacionalização, de um lado, como alguma coisa que deve ter um departamento próprio, especializado de promover um profissionalismo, para poder, inclusive, negociar convênios, ter cursos que possam ser complementários com outros países, de ter reconhecimento mútuo dos cursos que são promovidos. Eu vejo isso como alguma coisa que deve estar inserido em um departamento próprio da FAAP. Mas além do mais, eu vejo como alguma coisa que deve permear todas as faculdades, aquilo que na linguagem da ONU se diz muito *mainstreaming*, nos temos que *mainstreaming* fazer com que aquilo participe de tudo. E aqui, por exemplo, na nossa faculdade, a nossa vocação é basicamente essa. Quando eu cheguei, a contribuição maior que procurei dar, foi mostrar que tendo dois cursos, Economia e Relações Internacionais, era preciso

explorar a sinergia entre os dois cursos, fazendo com que Economia fosse cada vez mais economia internacional, não exclusivamente, mas uma economia que explicasse comércio internacional, investimentos, financiamento, empresas transnacionais, toda essa parte internacional da economia. E, no caso das Relações Internacionais, fazer com elas tivessem um conteúdo econômico forte, porque as RI não são um curso profissionalizante, então precisa ter direito economia, outros setores. Então eu vejo que isso para nós, é uma condição de sobrevivência.

No nosso caso, pode ser que em outro setor não seja assim, mas no nosso caso, se não houver uma mentalidade de internacionalização, quase que não tem sentido, como é que você vai ter um curso de RI ou de Economia Internacional em que a palavra já esta presente se não houver uma internacionalização. Mas ai precisa de outras coisas que eu poso explicar depois.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

É absoluta, no nosso caso, eu diria que é existencial e orgânica, quer dizer, ela esta estruturada na própria essência por razões que eu expliquei.

4) O que, a seu critério mudou, na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Abriu completamente a mentalidade ao mundo exterior, a FAAP tem uma característica de ser uma faculdade que não é de massa, não é massificada, e além do mais, ela tem outra marca, nasceu originalmente voltada para as artes e a cultura. Mas faltava a esse projeto, uma dimensão que é essa que eu mencionei na primeira resposta a da globalização, porque o grande fenômeno do mundo atual é justamente o fato de que cariam as fronteiras, não há mais fronteiras para o conhecimento, no contato das pessoas e das pesquisas e não se pode ter uma universidade e entidades de ensino voltadas apenas para dentro, então é preciso ter uma mentalidade de que todo o que se ensina tem que ter uma dimensão além do país. E para isso, precisa se ter cursos em outras línguas,

precisa se ter outros professores, cursos sobre outros países; receber estudantes, mas mandar estudantes, em missões específicas. Eu acho que isso acaba mudando o próprio currículo.

A meu ver, por exemplo, o fato de que o curso de RI tenha tido bastante êxito no Brasil se deve a isso, porque hoje em dia as moças e os rapazes sabem que o futuro deles não vai se decidir apenas dentro do país. Quando eu era estudante há mais de 50 anos atrás, 60 anos atrás, quando eu tinha 17 anos, por exemplo, nós nos interessamos só pelo Brasil. Não tínhamos muita visão do mundo, era muito raro, na época, alguém viajar, eu só sai do Brasil, quando já era diplomata com 24 anos, para ir para Buenos Aires, nunca tinha saído do Brasil.

Naquele tempo, o que acontecia lá fora, a guerra da Coreia, a morte do Stalin, eram coisas remotas, tudo o que interessava era em termos do próprio país, hoje isso mudou. Todos os jovens, moças e rapazes viajam, muitos fizeram intercâmbio como estudantes secundaristas, não há uma família quase que não tenha alguém que more lá fora ou que trabalhou o vai trabalhar ou quer ir para outro país. Quer dizer, as fronteiras hoje já não têm mais àquele caráter rígido que tinham antes, as pessoas aos poucos, estão se tornando cidadãos e cidadãs do mundo, em que as diferenças de nascimento e de cultura já não têm aquela importância que tiveram. E é por isso que se uma entidade como a FAAP não se der conta disso, como qualquer outra entidade, ela vira anacrônica, ela perde o contato com os sinais dos tempos que hoje em dia são representados por essa globalização.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Bem, eu penso que tanto essa instituição, como qualquer outra, podem ganhar muito não só com estudantes que tragam uma mentalidade diferente, mas também com professores, que eu acho que é um setor que ainda não exploramos tanto. Veja você, o Brasil foi um país que chegou tarde a organizar as primeiras universidades, a primeira que é a Universidade de São Paulo e a Universidade do Brasil, nasceram nos anos 30.

A Universidade de SP deveu quase tudo no início, aos professores estrangeiros, franceses são os mais conhecidos, mais os italianos e alemães foram muito importantes nas áreas de ciências físicas, ciências exatas. Porque aqui havia muito pouca gente e foram esses homens que trouxeram o conhecimento de fora. Hoje em dia, isso ainda é verdade nos precisamos em todos os setores ter gente que venha de fora.

Você veja na área, que é a que eu conheço mais de perto, Relações Internacionais, o êxito do encontro nacional de estudantes de relações internacionais, o ENERI, que a FAAP já organizou duas vezes e quer organizar uma terceira vez, reúne milhares de estudantes, é porque nos trazemos os grandes professores dos EUA, da Inglaterra, da Alemanha, que são os homens que abrem caminho nesses estudos, são os que escrevem os livros que são estudados aqui.

Isso é verdade em Economia. Você vê, em Economia, não há uma semana em que não tem um simpósio que tem dois ou três prêmios novel, que eles trazem. A mesma coisa é verdade em medicina, em engenharia não há um campo do conhecimento humano em que você não precise trazer gente de fora, porque é natural, o Brasil tem um ou outro que produz, mas ainda, não esta na linha de frente na produção do conhecimento científico.

Então, eu acho que para se renovar, isso é muito importante, e é importante até porque torna a FAAP uma organização que também vai ter mais atrativos internamente. Porque é claro que vendo que é uma instituição internacionalizada, muita gente vai querer estudar aqui.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização na FAAP:

- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**

- b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
- c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
- d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu acho que primeira opção é a ideal, deveria ser a meta e, provavelmente, deveria ser adotada como fazendo parte daquilo que se chama missão, como no ano passado se fez aquele exercício de reflexão sobre o que deveria ser a FAAP dentro de alguns anos. Deveria fazer parte da missão da FAAP.

Não creio que nós tenhamos chegado a isso. Eu tenho impressão de que a FAAP está entre a primeira e a segunda opção, caminhando para a primeira, porque eu também não vejo resistências obstinadas. Não há pessoas que sejam contrárias que achem que isso não tem sentido, apenas os graus de engajamento são diferentes.

Eu me considero uma pessoa engajada até mesmo pela minha profissão, eu fui diplomata a vida inteira e creio que o nosso departamento tenha essa mentalidade porque o nosso setor tem toda essa área.

Vejo que em alguns outros setores, eu não sei te dizer, porque eu não conheço todos, eu conheço muito pouco do setor de arte, de arquitetura, mas vejo, por exemplo, na parte de comunicação muita abertura; vejo na parte de arte, aquela história da residência e, já não te saberia dizer sobre direito, que eu conheço bem, nem administração, então eu não posso julgar sobre os outros.

Mas, a minha sensação, pelas reuniões em que eu participei, e que na FAAP você tem algumas vantagens, primeiro, há um entusiasmo e uma adesão no mais alto nível, o

diretor presidente é um entusiasta, ele participa, vai às reuniões e fala disso, vai aos congressos internacionais.

Segundo, há uma tradição que é antiga até, eu não conheço bem a história, mas sei daqueles esforços, da época do professor Victor, que mandaram pessoas a serem treinadas nos EUA, Nova York, então não é de agora, já há uma coisa antiga.

E terceiro, como eu disse, o que eu noto, nas conversas do comitê acadêmico, às vezes são mais dificuldades práticas, ou talvez, uma falta de motivação suficiente. Por exemplo, como fazer para ter um curso em língua estrangeira. Mas eu não noto indiferença, nem oposição, portanto, eu diria que está entre as duas opções, provavelmente a realidade é mais próxima a segunda, mas o ideal é a primeira.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Olha, eu acho que a gente nunca deve estar satisfeito com nenhum processo, mesmo aqui na Faculdade, se você me perguntar sobre a renovação dos cursos, eu acho que nos estamos empenhados em um processo positivo e construtivo, mas temos muito a fazer, ainda falta muita coisa, em termos de melhorar professores, melhorar incentivos, ter cada vez ideias mais criativas.

E, da mesma forma, eu penso que parte internacional pode se expandir muito, mas muito mesmo, eu acho que é necessário ter alguma coisa mais institucionalizada, mais permanente em termos não só de curso de graduação, mas de pós-graduação, deve-se evoluir nessa direção.

Acho que nós temos que fazer um esforço maior do que já se fez, para ter, de vez em quando, professores visitantes; de vez em quando tem tido um ou outro caso, com a Comissão Fulbright, americana, mas muito poucos e não muito bem aproveitados, eu acho.

E eu penso também, que talvez, o que mais falte é aquilo que eu disse em outra resposta, a questão do *mainstreaming*.

O *mainstreaming* significa que, além de ser uma função de um departamento especializado, que todos assumam aquilo com convicção e eu acho que ainda falta chegar a esse ponto.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Ah, eu não só acho que a internacionalização em si é uma inovação. É claro que você poderá dizer que, na tradição do ensino universitário, as universidades nasceram internacionais. Na Idade Média as universidades de Bolonha ou de Paris, tinham estudantes que vinham de toda Europa. Eles faziam parte daquelas nações, é curioso que a universidade, ao mesmo tempo, em italiano tem aquela palavra *Università degli Studi*, quer dizer, é o conjunto de estudos, universidade de todos os estudos.

O conceito de universidade tem duas marcas que são definidoras, a primeira é de que ela é universal, daí o nome e ela compreende a síntese de todos os conhecimentos, por isso que em italiano se diz universidade dos estudos, dos conhecimentos, não é apenas um setor ou outro. E a segunda marca definidora é que ela não pode ser confinada a província, a cidade ou a nação, ela se confunde com o próprio planeta. É um pouco aquela frase: “Nada do que é do gênero humano me é estranho”.

Ela tem que ser universal, tanto é assim que você vê na Idade Média, os grandes professores de filosofia da Universidade de Paris não eram franceses, São Tomas de Aquino era italiano, napolitano, nem havia Itália naquela época. Santo Alberto Magno, que foi mestre de São Tomas era alemão e também não havia Alemanha era de Colonia. Então esses homens, eles ensinavam ou em Paris, em Oxford ou em Bolonha e o que importava era a universalidade, na época em que não havia essas fronteiras.

Então nasceu dessa forma, mas depois, se tornou muito fechado, de certa forma é uma inovação que vota às origens, mas com outro espírito. Porque a grande diferença é que nessa época era difícil fisicamente, você tinha que viajar e havia muitos livros porque não havia imprensa.

Hoje a grande transformação, com a revolução que houve na informática e nas telecomunicações, como se diz, hoje em dia existem 7 bilhões de celulares, quer dizer quase a população do mundo, as pessoas estão em contato, então hoje é mais fácil do que naquela época ter esse contato. E por isso que a internacionalização é inseparável da inovação, porque isso nos obriga, entre outras coisas, a inovar no método de ensino, tem que ter EAD, todos esses sistemas que estão começando agora de aulas gravadas de interação.

Então o que eu vejo, é que nessa revolução que estamos vivendo, de um lado a globalização e do outro as telecomunicações e a informática, nos obriga a sermos criativos a cada momento se não seremos superados. Então a ideia da inovação é inseparável, é o grande desafio. Como é que você pode encontrar sempre formas novas dentro da internacionalização aproveitando todo isso que está sendo inventado.

Onde está o conhecimento que perdemos da informação e onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento. (Rubens Ricupero citando a T.S. Eliot).

Silvio Passarelli

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Atualmente, eu sou o diretor da faculdade de artes plásticas e desde setembro também acumulando a função de diretor da faculdade de administração. Eu já estou na FAAP há 30 anos e antes da faculdade de artes e da de administração, eu trabalhei também na faculdade de economia. Então é uma longa e múltipla experiência na área de gestão da FAAP.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Bem, eu acompanho a internacionalização desde o seu nascimento.

Eu estive sempre ligado a esse processo porque nesses últimos anos, eu estive sempre a frente da escola de artes que tem um papel relativamente importante nesse processo, recebendo alunos estrangeiros nos seus diversos cursos em arquitetura, em moda, em design, em artes e também remetendo alunos para o exterior para fazer um intercâmbio normalmente de seis meses, em alguns casos até um ano, e a forma como isso transcorreu sempre foi muito tranquila, muito transparente e eu obviamente acompanhei todos esses alunos que saíram e depois o regresso desses alunos.

A perspectiva muitas vezes de aproveitamento desses estudos feitos no exterior, até às vezes com vantagem quando a universidade que recebeu o nosso aluno tinha um grande curso na área. E também atendendo o aluno estrangeiro. Eu acho que os cruzamentos culturais são muito importantes no mundo contemporâneo. As empresas, principalmente, as chamadas empresas multinacionais, elas empregam um grande número de profissionais das mais variadas áreas do globo.

Portanto, se desde a universidade o então aluno estiver habituado a conviver com alunos estrangeiros, colegas estrangeiros, obviamente a gente imagina que quando ele eventualmente estiver trabalhando numa empresa que tem funcionários estrangeiros nos diversos departamentos, um é indiano, outro é canadense, outro é norte-americano, ele certamente vai dar sequência a um tipo de comportamento e de postura que ele já tinha na universidade.

Então, eu vejo que entre as diversas funções da internacionalização, encontra-se essa preparação para o mundo dos negócios que é cada vez mais internacionalizado por conta da globalização.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Veja, essa é uma pergunta mais específica e é claro que talvez seja predominante. Ainda que eu tenha uma fundamentada noção de como a internacionalização aconteceu nas diversas unidades é obvio que eu acompanho e acompanhei sempre mais àquela relativa à faculdade de artes plásticas.

Já é possível perceber, acho que os gestores do departamento devem concordar comigo, que a internacionalização não se deu na mesma dimensão, na mesma medida e na mesma intensidade em todas as unidades. Cada unidade respondeu, ou pelas características intrínsecas da unidade ou pelas características dos gestores da unidade, à internacionalização de uma maneira diferente, em alguns lugares ela foi estimulada, fomentada mesmo, e em outros lugares ela foi apenas uma decorrência da demanda.

Quando os estudantes queriam, obviamente estudar as oportunidades eram abertas, mas não havia por parte dos gestores de algumas unidades a intencionalidade de produzir essa troca de experiências educacionais. Sinto também uma grande mudança, acho que com o passar dos anos essa atividade foi se institucionalizando na FAAP e hoje ela já está incorporada às atividades do pacote de benefícios da FAAP.

Hoje já é possível identificar muitos alunos que procuram a FAAP com o objetivo de se beneficiar desse processo de internacionalização através de um intercâmbio, de uma viagem de estudos durante o período de verão ou de inverno e são atividades que ocorrem com muita frequência. Eu já, em entrevistas com alunos e com pais, já identifiquei uma parcela significativa que eu não saberia estimar em termos percentuais, mas já é uma parcela significativa de pessoas que vêm a FAAP, que optaram por estudar na FAAP para aproveitar os efeitos de todos esses serviços que são prestados pelo setor de internacionalização.

Acho que nesse aspecto a internacionalização poderia ser entendida como um diferencial competitivo e esse diferencial tem sido decisivo no processo de tomada de decisão de algumas famílias.

Do ponto de vista da faculdade de Administração também é a mesma percepção que você observa?

Eu já sinto que a faculdade de administração participou menos nesse processo ainda que tenha uma coisa extremamente interessante que são duas possibilidades de dupla titulação. No mundo globalizado a possibilidade de um profissional ter uma titulação dupla, do seu país de origem e de outro país, oferece vantagens muito grandes, principalmente, no que se refere aos processos de transferência para as diversas unidades de uma grande corporação.

Quer dizer, quando o indivíduo já está com a sua titulação acertada, por exemplo, numa escola americana, numa escola europeia se a sua empresa pedir que ele passe a exercer sua atividade profissional num outro país, não será necessário, o que ocorre com a maioria absoluta das pessoas, um longo processo de validação de títulos, que principalmente, em países como o Brasil, que é um país muito burocrático e outros países ibéricos que também têm uma vida cartorial e burocrática muito grande como o Brasil. Isso demora as vezes meses, até anos, ao passo que com o uso de profissionais duplamente intitulados principalmente em titulações europeias com a convenção de Bologna a Europa se tornou uma coisa só e com a União Europeia a Europa se tornou uma coisa só. E o fato de um indivíduo ter um certificado de graduação que é válido em toda a União Europeia, isso favorece muito mais do que outros em processos de mobilidade.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Eu acho que nós brasileiros, nós somos muito voltados para o nosso próprio umbigo, a gente imagina que o Brasil é o centro de todas as coisas do mundo, é nós e eles, quer dizer, parece que nós nos bastamos. Eu acho que, lenta e gradualmente, esse processo de internacionalização foi mostrando ao Brasil, aos brasileiros, aos professores brasileiros, aos alunos brasileiros que o mundo é uma coisa grande e complexa e que existem grandes experiências educacionais em outros lugares do mundo, e que existem estudantes que podem ser um pouco diferentes na apresentação, na vestimenta, mas que na essência, existe uma coisa em comum que é essa inquietação típica dos jovens. Acho que quebramos um paradigma de estarmos muito ilhados.

A sensação que me dá é que se eu projetar isso nos próximos 15, 20 anos eu acho que daqui a 15 ou 20 anos, que eu provavelmente não estarei acompanhando esse processo, pelo menos na ativa, mas eu tenho certeza que os meus sucessores, os colegas que estiverem, vão perceber uma escola totalmente diferente, uma escola aberta para o resto do mundo, fazendo parcerias, trocas de professores, o professor brasileiro indo ensinar ao exterior, e o professor estrangeiro vindo ensinar no Brasil, de uma forma muito tranquila sem nenhum tipo de rigor, de burocracia e etc.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Primeiro, essa visão mais cosmopolita da vida, a partir das experiências culturais. Segundo, eu posso afiançar sem medo de errar, nas classes onde existem estudantes estrangeiros a tendência é que o nível da turma suba um pouco, porque o aluno estrangeiro, na maioria absoluta das vezes, alguns obviamente não, mas a maioria dos estudantes estrangeiros, como eles estão fora do país deles, querem aproveitar o tempo, então fazem todos os trabalhos, assistem todas as aulas, de alguma forma, eles puxam um pouco o professor, para que ofereça um curso melhor porque há uma demanda mais qualificada por parte do aluno estrangeiro e com isso, eles acabam sendo um fator de dinamização do processo pedagógico para os nacionais que muitas vezes pelo fato de serem daqui mesmo, às vezes se acomodam um pouco no processo.

- 6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.**
- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**
 - b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
 - c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
 - d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu acho que é a alternativa “a”, quer dizer, ela faz parte do plano estratégico e eu acho que não há nenhum fator mais eloquente para dizer que ela faz parte do plano estratégico é a forma peremptória que o presidente da instituição Doutor Antonio Bias Bueno Guillon fala desse processo. Ele coloca metas, às vezes, até ambiciosas demais para o cumprimento do departamento, mas ele ao fazer isso ele está dando uma inequívoca afirmação de que isto veio pra ficar, que isto é estrategicamente importante e que a FAAP envidará todos os esforços, como tem feito, mandando a equipe das relações internacionais às feiras de intercâmbio para que a FAAP se faça presente e conhecida para o resto do mundo.

Então, acho que faz parte do plano estratégico e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição. Eu apenas não seria assim tão genérico: compartilhada por muitas unidades da instituição e um número cada vez maior. A cada dia que passa, eu sinto um novo ator, um novo departamento começa a se interessar pelo processo. Eu diria que dentro de muito pouco tempo, será compartilhada por todas as áreas da instituição. Hoje por quase todas.

Parece-me que das opções, essa, apesar de ambiciosa, parece a mais real, em função do desempenho dos últimos anos. A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos? Não, não ficou restrita. Acho que de alguma maneira ela traspassou todos os departamentos porque todas as unidades educacionais receberam alunos estrangeiros, pelo menos meia dúzia, 10, ao longo dos últimos anos. É claro que algumas unidades, por razões óbvias, não contam com a mesma demanda das outras, que não têm um fator diferenciador na formação. Por exemplo, direito é obvio que o direito que você estuda no Canadá é muito diferente, estudo em área internacional do que estudo no Brasil. Então uma unidade como direito tem menos demanda do que uma unidade como arquitetura, como design, etc. Mas eu acho que não. Ainda não foi devidamente integrada? Não, ela já foi. Então é a alternativa “a” com pequena observação de que precisa só um tempinho maior para que todos os departamentos consigam.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu acho que o que eu vou afirmar que faltaria, não falta só no departamento internacional, eu acho que falta na FAAP como um todo. A FAAP como um todo tem uma deficiência que a gente ainda não conseguiu corrigir, olha que já fizemos várias tentativas, que é de melhorar nosso nível de comunicação interno. Não passa uma semana que a gente não encontra um colega na praça do sol que é o espaço onde todos se encontram, e o indivíduo diz “você viu a palestra de ontem? Que maravilha!” E a gente não sabe nem que palestra foi, nem a unidade que promoveu e depois quando a gente é informado da palestra que já aconteceu, a gente fica muito pesaroso porque essa palestra seria muito interessante para nossa formação.

Então isso obviamente demonstra que nós ainda não afinamos um instrumento de comunicação que efetivamente conte para as pessoas tudo aquilo que está sendo feito todos os dias, todas as semanas, todos os meses da instituição. Acho que o departamento de internacionalização também padece dessa assimetria de comunicação.

Eu acredito que se nosso processo de comunicação fosse mais eficaz, tanto entre os departamentos, entre os professores, e principalmente, com os alunos, eu acredito que a demanda pelos serviços gerados pelo processo de internacionalização seria, proporcionalmente, maior. O boca-boca tem funcionado mais do que a comunicação institucional.

Então se eu pudesse oferecer alguma sugestão é que todos nós façamos um grande esforço para melhorar a comunicação institucional, e desta forma, potencializar a possibilidade de prestação de serviços de todos os departamentos que estão aqui colocados.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Eu acredito que sim porque toda vez, como eu falava agora recentemente, nós estamos rompendo um paradigma, quer dizer, a ruptura de paradigmas é o outro lado da inovação. Para haver inovação há uma necessidade imperiosa de ruptura de paradigmas e, na medida em que a gente deixa de estar olhando só para nós mesmos, uma maturidade quase egocêntrica, e passamos a olhar, a acompanhar o que se faz no resto do mundo, eu acho que nós estamos inovando muito a nossa relação com o conjunto do mundo e acho que isso por si só é a base de todo o processo de inovação, aí em processos, em produtos, em serviços que veio na esteira desse olhar mais generoso em relação ao resto do mundo.

Rubens Fernandes Júnior

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu entrei na FAAP em 1973, como aluno. Fiz o curso de jornalismo de quatro anos. Em 1978 comecei como professor assistente, dando aulas aos sábados, para as turmas de DP e de 1978 até agora, são trinta e tantos anos, eu talvez seja um dos poucos diretores que

cumpriu um percurso diferenciado, porque eu fui monitor quando eu era aluno, eu fui três anos monitor do professor Isaac Epstein. Depois ele me convidou para dar essas aulas, logo que eu me formei.

Depois eu fui fazer meu mestrado e daí eu fui de professor assistente, fui passando por um escalonamento que na época existia que é diferente da atual. Mas nos anos 80, em 85, 86, eu fui eleito chefe de departamento da Faculdade de Comunicação. Depois em 91, fui escolhido pelos meus colegas para ser vice-diretor e depois em 94, para ser diretor. Então, paralelamente, quando eu era chefe de departamento, cheguei a professor titular e, nos anos 90, quando eu fui diretor na sequência, defendi meu doutorado e daí eu fui para titular doutor. Então eu tive uma trajetória, completamente crescente dentro da instituição.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Já participei de várias, já participei de exposições, palestras, aberturas de feiras que você promove mais de duas, três vezes, dos coquetéis, já percorri os estandes, conversei com algumas escolas, principalmente, com as escolas de Londres. Já recebi várias instituições aqui. Nunca conseguimos concretizar nenhum projeto de dupla titulação.

Cada vez que eu converso um pouco com os colegas do exterior, eu vejo que eles estão muito interessados nos nossos alunos, mas eles não estão nada interessados em mandar os alunos para aqui. Então eles falam “Vamos fazer um curso de inglês, vamos fazer um curso específico para determinada área” com a expectativa de que os nossos alunos viajem, mas eu nunca vejo uma dupla mão. E agente fica sempre com um pé atrás, porque na realidade, a gente sabe o quanto de encantamento há na viagem internacional e quanto a gente pode, eventualmente, perder o aluno.

Mas eu participo bastante, ajudo os alunos que vão fazer intercâmbio, a construir um conjunto de disciplinas para ele poder ser dispensado aqui, atendo os pais dos alunos

que viajam, enfim, eu conheço o processo, mas eu não diria que eu estou profundamente envolvido com o processo porque existe um cotidiano aqui que é avassalador.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Olha, nós valorizamos a internacionalização, valorizamos os alunos que vêm. Eu sempre oriento os professores, que se o aluno tem alguma dificuldade no texto, quando ele vai fazer uma avaliação, para ele fazer uma chamada oral, seja em espanhol, seja em inglês, seja em francês. Se ele não estiver habilitado, a gente arruma alguém para fazer essa chamada oral.

E, curiosamente, os alunos que vêm de fora, às vezes eles têm um texto melhor do que os nossos alunos. Isso já foi constatado por vários professores que se surpreendem com a qualidade do aluno que vem, principalmente, no texto. Às vezes, claro, no conteúdo ele pode vacilar um pouco, mas no texto ele às vezes surpreende o professor.

A gente sempre fala para os alunos da classe que ele vai frequentar para acolhê-lo bem porque é um aluno que está sem família, sozinho, então para estabelecer laços de amizade e apresentar a cidade, apresentar o país da melhor maneira possível. Existe uma receptividade muito boa para os alunos que por ventura façam algumas das nossas disciplinas e a gente tem vários alunos. Tem os franceses, venezuelanos, enfim, tem alunos que se deram bem aqui no curso, alguns alunos que até acabaram fazendo o processo seletivo e se transformaram em alunos regulares, alunos de pós.

Então acho que há receptividade da nossa parte; a gente tenta ser bastante receptivo, incorporar o aluno nesse *network* que ele pode fazer aqui. Enfim, eu acho que a gente está bem contente com isso. Agora, por outro lado, os alunos que vão nem sempre dão retorno, nem sempre eles voltam e falam “Olha, foi incrível”, “É diferente”, ou “É igual”, “Os laboratórios funcionam assim que é diferente daqui, você podia pensar nisso”. Raramente eu tenho o *feedback* de um aluno que viaja, raramente. Eles só vêm realmente para reclamar da questão das equivalências, etc. Mas, um *feedback* no sentido de ele discutir o conteúdo que ele teve e trazer alguma possibilidade que a gente possa

incorporar no nosso cotidiano, porque eu já viajei várias vezes, para várias universidades e tudo que eu aprendi lá fora, tentei colocar aqui.

Então, parte dos nossos departamentos funciona porque eu vi como funcionavam na universidade de Miami, como funcionava na NYU. E na NYU eu fui por livre e espontânea vontade, fiquei um dia lá vendo como é que eles distribuem equipamentos de televisão, cinema e rádio. Trouxe os formulários deles, traduzimos os formulários e os aplicamos aqui. Então eu acho que a gente está sempre aprendendo e deveria ser quase que obrigatório na volta do aluno, ele ter uma entrevista com pelo menos o diretor, para ele falar “Olha, foi bom”, “Aprendi” ou “Não aprendi”, “É igual”, “É diferente”, “A expectativa do professor lá é assim ou assado”, porque aqui a gente tem uma postura muito paternalista. O aluno não leu o texto, a gente vai discutir o texto: ele não leu o texto, mas ele participa da discussão. Lá, ele não leu o texto, ele não entra na sala de aula, de medo. Então porque que lá ele funciona e aqui ele não funciona? Qual é esse mecanismo que esforça a gente ter que fazer para tornar isso também uma realidade aqui dentro?

4) O que, a seu critério mudou, na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Olha, eu acho que a gente começou a perceber a importância do nosso curso em relação aos outros, na última reformulação da estrutura curricular, a gente pesquisou as melhores escolas de comunicação do mundo, que a FAAP tem ou não convênio, e a gente viu a estrutura curricular delas, que disciplinas eles têm, que disciplina seria interessante para a gente.

Então, por exemplo, Estudos Culturais era uma disciplina que não tínhamos, mas a gente viu que em Londres é muito forte, Nova York tem algumas universidades que têm Estudos Culturais e é uma disciplina que a gente poderia trabalhar aqui. Então a gente trouxe essa disciplina para a nossa grade. Já Política Internacional é outra disciplina que, claro, com o mundo globalizado, a comunicação também tem que ter uma visão sobre o

que está acontecendo no planeta como um todo. Então ela é uma disciplina que o aluno pode fazer aqui e pode fazer lá.

Acho que a principal contribuição foi a gente não só olhar para os concorrentes locais, mas olhar para o mundo e, diante disso, operar um pouco, principalmente, com alguns conteúdos que a gente não estava prestando muita atenção. E como temos quatro faculdades diferentes, que é cinema, televisão e rádio, relações públicas e publicidade, então, perceber também como é que cada uma dessas habilitações são tratadas fora. Porque tem um conteúdo que é igual para todas as habilitações, que a gente chama de Humanidades e a gente fica um pouco curioso; será que a gente está acertando? Será que a gente está errando? Então, as últimas duas alterações de grade, de estrutura curricular foram mais olhando para fora, do que para o local, muito mais para o global do que para o local.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Eu acho que seria realmente a experiência que os nossos alunos e os nossos professores têm com o aluno estrangeiro, porque ele sempre traz um novo tipo de informação e ele sempre acaba gostando muito dos grupos que ele acaba trabalhando, se formando. Aqui a gente tem vários grupos que funcionam à tarde e eu coordeno um grupo de fotografia, para conversar sobre fotografia. Então a gente faz uma chamada e normalmente se inscrevem aproximadamente 100 alunos e selecionamos 25 e acaba, no final, ficando uns 15.

No último grupo, as melhores contribuições vieram de um mexicano e de um português, de uma menina portuguesa que teve que sair e ela chorou muito, porque o pai dela foi transferido de novo e ela foi para outro lugar. Porque eles tinham uma visão, no caso específico da fotografia, e aqui a gente começou a discutir uma outra pegada com a fotografia e de repente os próprios alunos ficaram “Puxa vida, eu não sabia que a fotografia mexicana era assim”, “Não sabia que a fotografia portuguesa era assim”. Então eu acho que o México está muito mais próximo dos Estados Unidos, Portugal na

Europa e então, eles esgarçavam um pouco a reflexão e a gente citava alguns nomes, entrava no site do fotografo. Enfim, eu acho que enriqueceu muito.

No meu caso específico, com o grupo de estudos eu vi que teve um enriquecimento na discussão e eu acho que na sala de aula, no cotidiano também porque os professores sempre comentam.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização na FAAP:

a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?

b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?

c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?

d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?

Eu acho que é a primeira, há quase uma década que a gente fala em internacionalização aqui e como uma estratégia da instituição e isso nasce, acho que antes até, quando a FAAP resolve internacionalizar o museu, quando o IBRAM chega aqui e fala que precisa instalar a câmera, ar condicionado, etc.

Num determinado momento, a FAAP não tinha isso no seu museu e ela se preparou para receber exposições internacionais. Naquele momento eu sinto que foi uma abertura dos portos, foi um momento que a FAAP falou: “Eu não preciso só trazer exposições, eu posso trazer alunos, eu posso trazer professores”, ainda o segundo passo, a presença de professores estrangeiros aqui ainda falta, a gente precisa estimular mais, porque têm vários artistas, lá na residência artística às vezes eles ficam perdidos e a gente fica

sabendo só no fim. Tinha um fotógrafo português, o André Sepeda, que eu conheci o na semana em que ele estava indo embora e ele podia ter dado aulas de fotografia para nossos alunos de comunicação, de artes plásticas, ele podia estar mais presente no campus e não só fazendo uma residência, absolutamente solto na cidade de São Paulo e na última semana é que eu tive a oportunidade de conhecê-lo. Eu fui lá, na residência, e ele me mostrou o portfólio, as coisas que ele fez. Então acho que falta ter uma sintonia maior entre os artistas/professores que vêm para a residência que algumas áreas podem aproveitar. Agora, sem dúvida nenhuma, é uma estratégia institucional.

Eu acho que em 1994 quando a gente foi para Buffalo pela primeira vez, a gente já estava olhando para fora, a gente convidou pessoas para virem aqui. É que, não sei se vai ter essa pergunta, a gente foi a vanguarda durante muitos momentos, mas essa vanguarda ela se perdeu no excesso de atividades que cada um de nós tem aqui dentro da instituição. O professor Victor estimulou muito todos nós e a gente foi a primeira escola do Brasil a ter um núcleo de criatividade.

Hoje todo mundo copiou a gente, e a gente está com a criatividade zerada. Porque todos nós estamos tão assoberbados que a gente perdeu aquele momento que durou cinco, seis, sete anos. Eu fui quatro vezes seguidas, tenho um certificado, tenho isso, tenho aquilo. Não é o certificado que interessa, mas experiência e a troca. E não demos sequência nisso com a mesma intensidade com que começamos. Como se diz no popular, é um “fogo de palha”, incendeia e depois.

E eu acho que, em termos de inovação, a FAAP trabalha muito nessa direção, mas tudo que a gente faz e que é uma baita de uma novidade imediatamente é visto pelos outros que incorporam e melhoram, num sentido de Marketing, de se apropriar de algumas coisas que a gente fez e a gente acaba atribuindo para outras pessoas e indo para uma outra direção e aquilo se perde e a gente às vezes nem fica sabendo disso. Agora, sem dúvida nenhuma, eu acho que o processo de internacionalização deve continuar sendo um ponto estratégico da instituição, estimulado e pensar nessa troca efetiva, não só de alunos como de professores também, receber professores e encaminhar professores.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu acho que falta mais comunicação interna. Eu acho que esse é um problema nosso, justamente por causa do excesso de atividades. Falta a gente ter uma reunião mensal para discutir estratégia, falta planejamento estratégico, e a gente está, no caso dos diretores, em uma reunião quinzenal com o Massaro, revendo, planejando, repensando coisas, etc. Porque isso acabou se perdendo. Nós tínhamos um pouco disso naquelas reuniões que o professor Victor fazia, que começou com os diretores, mas depois ele ampliou no tamanho daquela mesa dele, você mesmo participou, e ficou 40 pessoas e praticamente, não se resolvia nada, virava um muro de lamentações e a gente não trocava uma energia do ponto de vista de apontar para o futuro e eu acho que isso ainda falta. Saber com muita antecedência, por exemplo, as datas das feiras.

Às vezes o aluno não sabe que tem a feira aqui, é incrível. Porque falta comunicação interna também. E eu acho que a gente poderia usar mais alguns espaços que tem aqui e eu brigo muito por isso. Por exemplo, por um letreiro eletrônico, que nem tem na 42 em Nova Iorque, em Londres, na China. Você entra no prédio e tem tudo escrito. O aluno, dois minutos que ele para, ele sabe tudo que acontece no campus. Então eu acho que ainda a comunicação interna nossa é falha. Por exemplo, uma das vezes que eu fui para Buenos Aires e eu, nas minhas visitas, sempre visito universidades por livre e espontânea vontade. Eu fui para a universidade de Palermo. Você entra no campus, tem uma entrada única que é complicado, mas aqui tem três entradas, então não é muito diferente. E tem um *paper* do dia. Só que claro isso demanda ter uma pequena equipe para trabalhar diariamente.

Recebíamos a programação de eventos, lembra? Não recebemos mais.

Porque alguma coisa acontece que faz com que a gente não dê continuidade a certos processos. Uma das iniciativas foi fazer aquela FAAP News e se contratou gente do Estadão, mas daí traz gente de fora que não conhece o campus e querem descobrir a roda e daí não dá certo. Enfim, se tentou, a FAAP tenta investir nessas iniciativas, mas acaba não dando muito certo. E eu também não tenho solução, eu só aponto o problema, teria que pensar sobre isso. Mas de qualquer maneira se tivesse algum tipo de

informação, seja eletrônica, seja física, para quando você entra no campus você receber o impacto do dia, eu acho que poderia melhorar muito a situação. Tem gente que não sabe o que é teatro.

Eu fiz a exposição do Klaus Mitteldorf no ano passado e esse semestre eu entrei na sala de aula, em todas que eu dou aula e uma das perguntas foi “Quem viu a exposição?” Eu tenho quatro classes esse semestre e só as duas turmas de cinema é que teve uma média de cinco alunos que viram a exposição, o resto não viu. Então fica uma coisa complicada. Agora, claro, está no site, está em todo lugar, mas o aluno, por algum motivo, se perde nessa comunicação interna que é uma coisa que eu já discuti bastante também.

A FAAP é muito hospitalar, ela não tem a vida de um centro universitário. Você olha a parede e ela é cinza e branca como um hospital. O aluno não tem a noção de pertença. Então eu acho que é muito importante o aluno saber que aquilo é dele também. Eu já tentei, já solicitei para a diretoria mantenedora por um *outdoor* aqui no fundo desse corredor, onde o aluno pudesse vir e colocar “A minha banda toca sábado em tal lugar”. Para ele mostrar para essa comunidade que ele tem uma banda e que vai tocar em tal dia, e “Não, não pode”.

Então essa é uma discussão boa que eu perdi todas no semestre passado. Eu fiz uma pauta de dez itens numa dessas reuniões do Massaro e o Doutor Bias aprovou uma coisa só. Hoje o aluno recebe o e-mail da FAAP e ele não lê, porque além de ser muita coisa, o e-mail da FAAP do aluno é assim: “4223405@faap.br”, é o número de matrícula dele. Por que não pode por o nome dele? Porque até um determinado momento a informática diz que não podia. Depois que o Doutor Bias colocou isso, o senhor Paulo Klein diz que existe um dispositivo que depois de dez cliques, o aluno pode mudar o e-mail dele quando ele é matriculado.

Claro, a gente está sempre perdendo para a informática porque eles dizem que tudo existe, mas o aluno não tem esse comunicado. Então como ele recebe um número ele não vai decorar aquele número, ele não vai usar aquele número, então é a noção de

pertença. Por que ele não pode usar esse e-mail quando ele sair da instituição? Eu tenho amigos no exterior que usam o e-mail da instituição.

Tem um filho de um amigo meu que estudou na *Georgetown* e ele até hoje usa o e-mail de lá. Ele carrega com ele um DNA. Por que a gente não faz isso? Por que o aluno não pode ter uma identidade com a instituição? Identidade que começa ai e vou carregar isso para o resto da minha vida, independentemente de ser aluno ou ex-aluno da instituição. Isso é uma supercomplicação, então eu acho que essa noção de pertença a gente ainda tem que desenvolver e talvez o processo de internacionalização, quer dizer, a troca. De repente, vem um aluno do exterior que o e-mail dele pode ser “john@londonschol.com”, o e-mail da instituição e a gente não pode.

Todos eles usam o e-mail da instituição, dificilmente nós temos o e-mail pessoal deles. E a gente não tem isso, porque quando o nosso aluno viaja é o número dele.

8) A internacionalização poderia ser considerada uma atividade inovadora?

Eu acho que ela é inovadora na medida em que ela se propõe a ser inovadora. Mas eu acho que dentro do panorama geral educacional a gente começou muito a frente de outras instituições, mas as outras instituições estão correndo atrás dessa internacionalização e oferecendo coisas mais interessantes, que a gente ainda não oferece, que eu não sei dizer quais são. Mas eu sei que todas elas estão correndo atrás disso, algumas já chegaram tarde, mas estão correndo bastante para recuperar um tempo perdido.

Mas de qualquer maneira, mais uma vez, e eu sempre brigo por isso, seja com os meus professores, com os departamentos, com os alunos, a gente não pode ficar numa zona de conforto. Eu acho que, no projeto de internacionalização, sei lá, atingiu a meta duzentos estudantes que chegam por semestre, então senta em berço esplêndido e fica; não, porque isso não vai durar para sempre. Tem que matar um leão por dia, para melhorar a qualidade desse aluno que chega ou para ampliar o número em termos quantitativos, mas você tem, todo o tempo, que trabalhar com a quantidade a qualidade desses alunos

que chegam e não ficar nessa zona de conforto. Porque já atingi a minha meta então agora estou bem.

Não, eu acho que agente tem que procurar sempre esgarçar um pouco, dar mais porosidade. Porque o nosso aluno vêm aqui e fala assim, “porque eu não posso fazer a matrícula igual ao aluno estrangeiro, por disciplina?” É uma discussão que a gente está tendo há pelo menos cinco anos, e parece que agora vai entrar na pauta de discussão para 2015 ou 2016, mais ainda é lento.

Porque você pode ter um aluno que quer fazer o curso em 6 anos e não em 4, quer amadurecer na instituição. Ele entra com 17 e sai com 21. As vezes ele sai e fala, o que você vai fazer? Vou fazer agronomia, ou eu não sei ainda, mas sei que isso eu não quero mais. Aqui dentro a gente pode oferecer “n” alternativas e a gente já oferece, foi uma batalha minha e uma parte do professor Henrique, nós que começamos essa coisa de um aluno fazer uma disciplina aqui e lá, e o Dr. Américo, em um primeiro momento, queria cobrar e agente batalhou para ser de graça, que só cobrasse se o aluno ficasse de DP. E hoje qualquer aluno faz qualquer curso aqui, em um primeiro momento gratuito, serve como hora atividade, experimenta outra disciplina, outra faculdade, estabelece relações, isso é um processo muito enriquecedor. E o aluno se ele tem 80 disciplinas, porque ele não pode fazer isso em 5 ou 6 anos? É o que o aluno estrangeiro vem e faz, 6 ou 5 disciplinas. Eu já recebi essa pergunta. “Porque eu não posso fazer. Se eu sou da FAAP porque o aluno estrangeiro tem uma regalia que eu não tenho?”

E tem que explicar, olha se você for fazer um intercâmbio, isso vai valer lá fora, mas ele diz que quer fazer isso aqui. De qualquer maneira, isso é sair da zona de conforto, estudar as possibilidades e criar outros atrativos para o aluno que está aqui e mantê-lo aqui.

Luiz Alberto de Souza Aranha Machado

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Hoje eu sou vice-diretor da faculdade de economia. Eu comecei como professor, instrutor, que era o nome que tinha na época, em 1981. Ai eu fui congalgando os vários degraus na faculdade de economia, cheguei a ser chefe de departamento, cheguei a ser diretor e depois que eu convidei o embaixador Rubens Ricupero para trabalhar conosco e sou vice-diretor. Mas além de ter sido professor da faculdade de economia, da faculdade de tecnologia, faculdade de comunicação, eu também exerci o cargo de diretor do instituto de estudos humanísticos da FAAP e do instituto de qualidade e produtividade junto com o professor Victor, com o professor Silvio e com a professora Josefa.

Uma trajetória bem ampla em toda a FAAP. Para quem começou achando que era só uma aulinha.

Quantos anos no total?

São 33.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Estou, eu acho que eu acompanhei as várias etapas desse processo, desde quando ele era totalmente desorganizado, cada unidade fazia uma coisa sem uma integração, sem qualquer integração até o momento em que isso passou a ser mais estruturado com o departamento responsável pela sua condução.

Muitas, eu acho que eu dei muita sorte, eu acho que eu peguei a FAAP no início desse processo de internacionalização. Quatro ou cinco anos depois de eu estar aqui eu fui

convidado a passar dois meses na Inglaterra para firmar um convênio com a Universidade de Surrey, que foi um convênio que rendeu muitos frutos porque alguns professores foram para lá depois de mim, alguns professores de lá vieram para a FAAP o que orientou a criação, na FAAP, de um centro de aperfeiçoamento de docência de ensino superior, o CADES, que durante algum tempo fez um trabalho muito bom na parte de treinamento de professores. Depois disso, eu fiz parte do grupo pioneiro de professores que participou do projeto de criatividade na FAAP e, mais recentemente, eu tenho tido o prazer de ajudar a Lourdes em alguns projetos, sobretudo, no intercâmbio com as universidades parceiras e feiras de intercâmbio e assim por diante.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Muito grande. Até porque a minha unidade conta com o curso de relações internacionais, cujos alunos, provavelmente, são aqueles que mais aproveitam dessa estrutura criada pela FAAP. A quantidade de alunos de relações internacionais que já fez intercâmbio antes de vir para cá é enorme e que faz intercâmbio durante o curso também é muito grande. Além da participação em eventos internacionais como as simulações, como os encontros de estudantes e assim por diante.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Eu vou dividir essa questão em duas partes, a FAAP ela foi pioneira na questão da internacionalização, graças à visão, muito para frente, do Dr. Roberto Pinto de Souza, ou seja, quando eu comecei na FAAP, ela já pensava nisso, ainda que de uma forma desordenada. E assim foi até a criação do departamento de intercâmbio, cada unidade tinha seus projetos, mas eles não se conversavam entre si. Com a criação do departamento, isso tudo passou a ser mais ordenado e a FAAP tem se beneficiado bastante nesse sentido, tanto com a vinda de estudantes estrangeiros, quanto com a ida de estudantes brasileiros para fora.

O minha faculdade se beneficiou muito, porque acredito que nenhuma outra se beneficia tanto das oportunidades criadas pelo departamento, como os estudantes de relações internacionais. Então, os alunos aproveitam, fazem intercâmbio em grande quantidade e eu acho que isso agrega muito à formação de um internacionalista.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Como eu disse, eu acho que a oportunidade de viver uma experiência no exterior, ela é sempre agregadora de valor, pode ser que essa agregação de valor se de diferentemente para diferentes cursos, no caso do curso de RI, isso é absolutamente fundamental, daí eu achar que os nossos alunos se aproveitam muito bem das oportunidades criadas.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.

- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**
- b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
- c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
- d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu me arrisco a dizer “a”, embora eu reconheça que em graus diferentes. Algumas unidades se beneficiam e exploram melhor esse sistema já institucionalizado do que outros. Eu percebo que em algumas unidades existem resistências, abertas ou não, ao passo que em outras, isso é altamente aproveitado e estimulado.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Acho que dizer que se está satisfeito é péssimo, acho que sempre tem alguma coisa a mais para a gente fazer. Mas quem acompanhou toda essa trajetória na FAAP sabe que os avanços foram significativos e que se mais não foi feito é porque talvez falte à própria instituição dar uma estrutura mais forte para o departamento para realizar as coisas que ele sabe que tem que fazer.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Está aí um problema, acho que a FAAP fez um investimento lá atrás em criatividade, como pré-requisito da inovação, e nesse sentido, a internacionalização seria um fruto desse trabalho. Eu tenho certeza que isso estava na cabeça do Dr. Roberto. Mas eu não sei se hoje esse trabalho continua sendo feito de forma tão sistemática, mas ela deveria ser melhor explorada pela FAAP como exatamente um dos frutos dessa visão criativa que a instituição tem desde a sua origem e que talvez não seja suficientemente explorada.

Silvia Burim

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu sou professora de português para estrangeiros e professora de inglês. Quando eu fui convidada a trabalhar aqui na FAAP em 2004 pela Lourdes e pelo professor Jorge Miguel foi uma honra porque é um trabalho muito diferente do que eu fazia. Eu trabalhei durante quinze anos como professora e coordenadora de idiomas numa empresa chamada Torre de Babel. Na época uma empresa pequena, hoje já cresceu bastante também. Mas eu trabalhava, especialmente, com alunos individuais, prestando assessoria à empresas.

Quando eu vim para a FAAP foi um universo muito diferente. Então, 2004 o professor Jorge Miguel foi a uma livraria, eu acho importante até falar como começou, porque em 2004 ainda não tinha o *boom* do português para estrangeiros, então como ele chegou até mim. Ele foi a uma livraria e perguntou quais eram os livros disponíveis de português para estrangeiros, e acho que eram três ou quatro que mostraram para ele, e ele escolheu o que eu sou coautora. São três autoras desse material e ele escolheu a Silvia Burim, me ligou e no primeiro momento, eu até achei que a FAAP queria uma parceria com a Torre de Babel, mas depois eu entendi o processo, ele queria uma pessoa para dar aula e depois no futuro para coordenar.

Ai em 2004 e até 2008, eu trabalhei como professora e ajudava o professor Jorge Miguel na coordenação e junto com você também e ai fui registrada em 2008. Depois surgiu o núcleo de idiomas, então já são dez anos de FAAP. Mas nunca deixei de trabalhar também com a editora porque a gente continua produzindo material. Inclusive, coisas novas para o ensino de português para estrangeiros. Mas a novidade grande foi trabalhar com muita gente, com muitos departamentos.

E você hoje é a coordenadora?

Coordenadora do núcleo de idiomas.

Que inclui?

Que inclui o espanhol, o inglês, o português para estrangeiros e o curso de comunicação escrita para brasileiros.

- 2) Está familiarizado/a com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?**

No início do curso de português para estrangeiros, eu acho que isso já faz parte desse processo todo. Então, inicialmente com os chineses ou com alguns alunos também falantes de espanhol, acho que no começo México, Espanha e depois com esse *boom* com alunos do mundo inteiro. Participei de algumas feiras também, até divulgando os cursos do núcleo de idiomas e também do português para estrangeiros especificamente. E eu vejo o que vocês fazem, eu vejo que isso não para, alunos entrando e saindo. A gente sempre, na medida do possível, pode subir, a gente ajuda, complementa a informação dos alunos de idiomas como preparatórios de exames internacionais e na avaliação também dos alunos que vão para o exterior e precisam de uma prova de inglês ou espanhol.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Tudo. Se não tivesse todo esse processo de internacionalização não existiria o núcleo de idiomas. Então eu sempre falo isso para todo mundo que existe essa unidade por causa da força que existe aqui no departamento de internacionalização. Então, assim de ir às feiras, de trazer o aluno, de mostrar o que a FAAP oferece. Eu cuido do aluno quando ele já está aqui, eu faço com que ele aprenda a língua, a cultura e a história do Brasil. Mas assim, se não tivesse toda essa parte forte de captação de alunos não existiria o núcleo de idiomas. Eu acho que isso foi realmente por causa do que vocês têm feito, do trabalho de vocês.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Só existe o núcleo de idiomas porque existe a internacionalização.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

A FAAP ganhou muito porque os alunos estrangeiros dentro dos cursos da graduação, isso é muito importante para o professor, para os alunos, para a unidade. Porque essa troca de experiências de alunos de outros países também acrescenta para todo mundo. Então, ter alunos estrangeiros do mundo inteiro, aqui nos vários cursos da FAAP, eu acho que isso é um ganho muito grande. Para mim, lá para o departamento, na verdade, é em número de alunos e também de experiência de bagagens que os professores levam. Número de professores: nós começamos com quatro professores e hoje somos vinte professores. Então, eu acho que todos ganharam.

- 6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.**
- a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?**
 - b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?**
 - c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?**
 - d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?**

Eu pensei na “b”, a internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Eu sinto isso porque quando a gente pensa, por exemplo, nas disciplinas em inglês. Então Marcos Vinícius, professora Peggi com todos os convidados, outras duas disciplinas que existem na faculdade de relações internacionais também. Então assim, há pessoas realmente que querem participar e que se colocam à disposição, preparam os cursos. A professora Fernanda também, que a gente fez um trabalho no semestre passado e a gente vai fazer de novo com os alunos de intercâmbio e os alunos brasileiros. Mas eu acho que muita gente não está envolvida. Eu acho que se todas as pessoas que se envolvessem como quatro ou cinco pelo menos que eu conheço e que estão fazendo as disciplinas em inglês eu acho que isso seria também interessante para todo mundo.

7) Está satisfeito/a com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu tenho falado muito sinceramente que eu amo o que eu faço e eu estou muito feliz em trabalhar aqui e fazer parte desse grupo. O departamento de internacionalização, o núcleo de cultura e idiomas. Eu acho que é um trio que se completa. Eu acho que a gente faz um trabalho muito bom aqui na FAAP. Não são todas as pessoas que conhecem ou reconhecem o que a gente faz, mas eu estou satisfeita porque assim, eu sei que a gente pode fazer mais, mas a gente tem se empenhado muito para que as coisas aconteçam, acho que essa parceria existe mesmo. Então se precisar de mais coisa, eu acho que a divulgação.

Porque os idiomas facilitam com que os alunos possam ir para o exterior.

Mas eu não vejo que isso seja prioridade da FAAP. Eu vejo que ainda falta um pouco que a FAAP fale “sim, nós queremos ir para a parte de idiomas” ai a gente vai abraçar essa causa. Mas eu não vejo. Eu acho que eu estou vendo um pontinho muito pequenininho e não tem como chegar um pouco mais longe.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Eu acho que o que a gente faz dentro da internacionalização pode ser inovador. Eu acho que esse processo de internacionalização já acontece há muitos anos. Mas acho que a maneira de você colocar isso para o público, de que tipos de atividades você vai oferecer, vai fazer com que seja inovador ou não. Acho que não o termo, eu acho que o que vai agregar, o que vai ser diferente são os tipos de intercâmbio, que a FAAP pode oferecer para os alunos, e para as universidades parceiras. Eu acho que ai a gente pode inovar.

Rodrigo Serafino Da Cruz

1) Qual é a sua função e histórico na FAAP?

Eu sou professor de arquitetura e urbanismo, a gente participa de um processo de alunos que se formaram e que tinham um perfil que pudesse ser interessante para dar aula e então eu faço parte desse processo, que é o único corpo de professores de tempo integral da FAAP.

2) Está familiarizado com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Sim, estou familiarizado porque eu, quando aluno, fiz parte desse processo fazendo o intercâmbio. Então eu tive que vir para o departamento internacional, conversar com todo mundo, obter as ajudas que foram necessárias para conseguir fazer o intercâmbio e fiz o intercâmbio. Então eu conheço bem por conta de ter utilizado essa ferramenta da FAAP de internacionalização.

Você foi para o Chile, né?

Eu fui para o Chile, para a Universidad Mayor.

Em que ano você foi?

Eu fui no primeiro semestre de 2008.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Eu acho que o intercâmbio, a internacionalização, tanto de professores quanto de alunos é importantíssimo, porque no nosso meio, principalmente, nós sendo do Brasil a gente consegue ter contato com coisas que você só consegue realmente através desse processo de intercâmbio. Por quê? Eu costumo falar para os alunos, quando eles começam a reclamar muito, “Tá muito puxado, tem que fazer muita coisa, não vai dar tempo”, eu falo: “faz um intercâmbio” e se tem um aluno na classe que fez intercâmbio eu pergunto a quem já fez intercâmbio. “Como é que é lá? conta pra mim.”, e esse “como é que é lá” independentemente de ser no Chile ou na Espanha é sempre a mesma resposta: “Nossa, a gente tinha que fazer isso de uma semana para outra, produção muito maior, as ferramentas que a gente usa...” É mais puxado. Então eu acho que esse contato é essencial.

4) O que, a seu critério, mudou na FAAP e na sua área a partir do processo de internacionalização?

Eu acho que é mais por mim, porque para mim esse processo sempre existiu, porque a minha realidade é que ele sempre existiu. Desde quando eu entrei, já acontecia, e eu me usufrui dele, então para mim ele continua. Foi um processo de transformação e aprendizagem muito grande. Eu falo isso para todos os alunos, eu acho que o maior avanço da sua carreira estudantil, em arquitetura é o intercâmbio. O momento que o aluno mais cresce na faculdade é quando ele vai para o intercâmbio. Também, porque ele já vai num período em que ele já está mais maduro, no terceiro, quarto ano de faculdade. Mas de qualquer forma, o contato que você tem lá fora, te ajuda a aprender coisas e ter uma postura diferente quando você volta.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Eu acho que internacionalmente, você começa a fazer parte de uma trama de contatos e pensamentos na sua área. Então, por exemplo, na arquitetura você tem, eu pelo menos, pesquiso bastante e vejo várias faculdades que produzem material, que estão em contato,

que estão se comunicando. Então se nós pudermos fazer parte desse grupo, desse hall onde grandes nomes, grandes pensadores e pessoas que estão produzindo e pensando coisas interessantes. Se nós pudermos estar lá no meio, isso é incrível como instituição. E pessoalmente, agora como aluno e como professor, também seria ótimo você poder fazer esses contatos lá fora, poder conhecer gente, abrir, expandir o horizonte, de aprender novas técnicas, novos materiais, novos processos.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização da FAAP.

a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?

b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?

c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?

d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?

Eu vou na “d” porque, para mim, nenhuma das opções anteriores. Para mim na verdade não é que nenhuma, mas a combinação entre a “a” e a “c”. Eu acho que ela faz parte da internacionalização do plano estratégico da FAAP no sentido de se abrir para outras universidades lá fora e agente ter constantemente alunos de fora aqui dentro. Então nesse sentido completamente faz parte do plano estratégico e inclusive de ouvir algumas conversas de que nós deveríamos de fato trazer mais alunos para cá porque é interessante isso.

O “A dimensão internacional ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?” eu acho que é num certo sentido, para mim, vem muita gente, estamos sempre em contato e o pessoal está sempre vendo os alunos mas, por outro lado, eu vejo que falta uma conexão ainda maior entre os departamentos, ou seja, as

faculdades e o departamento de internacionalização. Por quê? É nesse sentido da gente conseguir trazer professores e criar um projeto para o qual esse professor vai ser utilizado.

Criar projetos de pesquisa em comum com as faculdades. Então, por exemplo, já participei de eventos que eu já vi um pessoal de Harvard e de Columbia estudando as nossas favelas junto com a FAU da USP, será que não seria o caso de criar essas sinergias maiores e que elas sejam parte da grade curricular, que sejam parte da estrutura. Isso falta, não vejo isso entrar diretamente, como: “esse é o momento ‘x’ da grade horária em que a gente tem essa conexão”.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Eu acho que falta, em minha opinião, que as grades, que os coordenadores possam sentar e pensar um plano estratégico junto com a internacionalização de como vamos utilizar dessas pessoas. Por exemplo, a gente tem o professor Marcos Moraes agora com a *Fulbright*, a professora, e como é que a gente conseguiria fazer esse processo mais fluido, mais orgânico, e que fosse mais corriqueiro na faculdade.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Com certeza. Quando eu viajei eu aprendi muitas coisas. Por exemplo, um aluno nosso que foi muito bem colocado, tem um concurso que se chama ópera prima, quem vai para o ópera prima, são os melhores trabalhos de arquitetura do Brasil inteiro. E esse aluno foi e ele ficou bem colocado. Não chegou a ganhar, mas ele ficou muito bem colocado e só o fato de chegar aonde ele chegou, já é um mérito muito grande e o trabalho dele realmente é excelente.

E eu lembro que esse aluno, quando era aluno, vinha conversar comigo, falava do intercâmbio e ele acabou indo fazer o intercâmbio, ele foi para Espanha. E ele voltou,

fez o trabalho de graduação dele, me convidou para a banca e na banca ele me agradeceu falando “Olha, a maioria das referencias que eu estou usando hoje aqui para meu projeto, grande parte delas, vieram do conhecimento que eu obtive na Espanha”. Então se eu não tivesse ido para Espanha, provavelmente, eu não conseguiria ter chegado ao nível de apresentação, de conhecimento teórico, de referência, que eu tive porque isso fez parte.

Ele foi para a politécnica?

Foi lá pra politécnica de Madrid. Ele foi acho que há três anos. Inclusive ele veio esses dias ai, ele fez uma palestra, ele mostrou para a escola toda, fez uma apresentação. E ele me agradeceu na banca falando assim “Obrigado, porque você insistiu a fazer o intercâmbio, se eu não tivesse ido, talvez isso que eu consegui, eu não teria alcançado”. Então é a inovação completa, porque tudo que ele aprendeu, entendeu, foi lá. Não tudo, mas parte essencial fez parte do intercâmbio.

Linda Stuart

1) Qual é a sua função e histórico?

Eu trabalho no *ISEP- International Student Exchange Program* faz já 10 anos e neste momento, sou a diretora regional dos países da América e da Península Ibérica de língua hispana e portuguesa.

2) Está familiarizado/a com o processo de internacionalização da FAAP? Já participou de atividades ligadas ao processo de internacionalização? Poderia descrever algumas?

Eu acredito que estou familiarizada com o processo de internacionalização da FAAP desde seu início, quando eles procuraram o ISEP para tornarem-se membros, e desde então, temos trabalhados juntos para incrementar todos os aspectos da

internacionalização na FAAP. E como eu já disse à Lourdes, eu sempre utilizo à FAAP como o modelo de como iniciar desde 0 e chegar a um nível de internacionalização incrível, que abrange todos os departamentos e todos os aspectos da fundação.

3) Qual é a importância atribuída pela sua unidade à internacionalização?

Eu acredito que absolutamente em todos os aspectos começando pela presidência da fundação, que é o principal apoio que requer uma internacionalização, e isso tem descido a todos os níveis da FAAP, que é muito importante e acredito que a universidades está identificada com a internacionalização.

4) O que, a seu critério mudou, na FAAP a partir do processo de internacionalização?

Um aspecto importante que pode ser medido, porque acredito que é muito importante poder medir o progresso que leva uma instituição acadêmica no processo de internacionalização, por exemplo, são os programas de português, intensivo e extensivo; tem sido uma diversificação de uma oferta que responde a uma demanda de distintos setores. Acredito que isso é um dos fatores, que pode ser medido, quanto à internacionalização. Outra, que acredito seja sumamente importante, é a criação de cursos em inglês, não só para alunos internacionais, mas também para os estudantes da FAAP e que forma parte do programa das diversas especializações e ajuda, por sua vez, ao aluno nacional a realizar-se quanto o uso de outro idioma e o aprendizado da terminologia desse idioma, neste caso o inglês, na sua especialização.

5) Poderia listar alguns benefícios colhidos pela instituição a partir da adoção do processo de internacionalização?

Acredito que a presença de alunos estrangeiros em qualquer universidade contribui para o entendimento mútuo, e as diferenças culturais, isso é importante, não estamos falando

do ponto de vista acadêmico, mas do ponto de vista mundial, de tratar de conseguir a paz mundial que é um sonho, a meta de todo participante.

6) Escolha, a seu critério, a situação que melhor descreve o estado atual do processo de internacionalização na FAAP:

a) A internacionalização faz parte do plano estratégico da FAAP e é compartilhada pelas diversas unidades da instituição?

b) A internacionalização ficou restrita a determinados departamentos. Neste caso quais?

c) A dimensão internacional, ainda não foi devidamente integrada às atividades da instituição. Por quê?

d) Nenhuma das opções anteriores. Por quê?

Definitivamente, no caso da FAAP, é a alternativa “A”, a internacionalização tem permeado em todos os departamentos, em todos os níveis e aspectos do que faz a FAAP.

7) Está satisfeito com o andamento do processo? O que faltaria por fazer?

Não sei, acredito que fizeram tudo tão bem e tão completo, para mim pessoalmente foi um sonho realizado a questão dos cursos em inglês, isso já é como a etapa final em um processo muito longo. Acho que o único que faltaria por fazer seria um maior intercâmbio na pesquisa acadêmica, e também seria o intercâmbio de professores. Falta, mas é parte do processo.

8) A internacionalização poderia ser considerada como uma atividade inovadora?

Definitivamente, sem a inovação não se levaria a cabo a internacionalização, todos têm que estar abertos à inovação, os professores, estudantes, administradores, todo o pessoal da universidade, tem que mudar, portanto trata-se de uma inovação.