

## **O MÓDULO INTERNACIONAL COMO AÇÃO ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THE INTERNATIONAL MODULE AS STRATEGIC ACTION FOR THE  
INTERNATIONALIZATION OF A MASTER'S PROGRAM IN ADMINISTRATION**

**Ana Claudia Belfort, Mestre**

<http://orcid.org/0000-0003-4168-9791>

[belfortanaclaudia@gmail.com](mailto:belfortanaclaudia@gmail.com)

Universidade Nove de Julho | Programa de Administração  
São Paulo | São Paulo | Brasil

**Gislaine Cristina dos Santos Teixeira, Mestre**

<http://orcid.org/0000-0001-5829-5735>

[gislainesteixeira@gmail.com](mailto:gislainesteixeira@gmail.com)

Fundação Getulio Vargas | Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo | São Paulo | Brasil

**Emerson Antonio Maccari, Doutor**

<http://orcid.org/0000-0001-7085-224X>

[emersonmaccari@gmail.com](mailto:emersonmaccari@gmail.com)

Universidade Nove de Julho | Programa de Administração  
São Paulo | São Paulo | Brasil

**Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-4642-4605>

[manuel.portugal.ferreira@gmail.com](mailto:manuel.portugal.ferreira@gmail.com)

Universidade Nove de Julho | Programa de Administração  
São Paulo | São Paulo | Brasil

**Cristina Dai Prá Martens, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0003-0955-9786>

[cristinadpmartens@gmail.com](mailto:cristinadpmartens@gmail.com)

Universidade Nove de Julho | Programa de Administração  
São Paulo | São Paulo | Brasil

Recebido em 16/julho/2018

Aprovado em 05/fevereiro/2019

Publicado em 02/maio/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

A internacionalização das Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras é um dos focos de atenção dos gestores universitários e das agências reguladoras, à exemplo da CAPES, responsável pela avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. A internacionalização das IES pode assumir diversas facetas e neste artigo analisamos especificamente a implementação de um módulo internacional em um curso de mestrado profissional de uma universidade brasileira. Os resultados deste estudo de caso único, evidenciam a importância deste programa na internacionalização da universidade brasileira e da parceira de acolhimento norte-americana. Indicam também, que o módulo internacional está alinhado aos objetivos estratégicos de internacionalização. Ademais, ficam manifestos os efeitos positivos para os estudantes no que concerne o compartilhamento de experiências, imersão intercultural e aprendizado de perspectivas internacionais e de alto-nível no tema de estudo. Este estudo contribui especialmente para o entendimento de como a incorporação de módulos internacionais pode ser uma ação viável e relevante na internacionalização das IES brasileiras, com potenciais implicações positivas na avaliação promovida pela CAPES.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Gestão de Instituições de Educação Superior. CAPES. Pós-graduação *stricto sensu*. Módulo Internacional.

## ABSTRACT

Internationalization of Higher Education Institutions (HEI) is one of the focuses of attention of university administrators and regulatory agencies, the example of CAPES, responsible for the assessment of graduate studies program. The internationalization of IES can take many facets, such as the exchange of students and teachers, the international scientific publication, the development of joint research with foreign co-authors, among others, and in this article specifically analyzed the implementation of an international module of a master's program professional. We focus on the importance of this program in the internationalization of universities involved - a Brazilian and an American host, noting also the perceptions of participating students and university administrators. The single case study results indicate that the international module fits the strategic objectives of internationalization. They are also manifest the positive effects for students regarding the sharing of experiences, intercultural immersion learning and international outlook and high-level in the subject of study. This study contributes especially to the understanding of how the incorporation of international modules can be an important action in the internationalization of Brazilian IES, with potential positive implications for appraisal promoted by CAPES.

**Keywords:** Internationalization. Higher Education Institutions Management. CAPES. Graduate Education. International Module.

## **1 INTRODUÇÃO**

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm sido incentivadas pelos órgãos reguladores a adotar ações de internacionalização com o intuito de melhorar a qualidade do processo educacional (JUSTINO, 2009), expor os agentes acadêmicos (estudantes, professores e gestores) a novos conhecimentos e metodologias internacionais (MOROSINI, 2011) e a disseminar o conhecimento mais globalmente (LUCCHESI, 2010). As IES têm se internacionalizado para buscar vantagens competitivas, incluindo conteúdo internacional ao seu currículo e adotando ações como a realização de pesquisas transfronteiriças e a criação de programas que incentivem o intercâmbio de estudantes. As IES ao incorporar aos seus objetivos estratégicos uma perspectiva internacional, visam adaptar-se a um ambiente externo cada vez mais diversificado e mutável.

A internacionalização dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é valorizada pelos órgãos de fomento à educação superior, dentre os quais destacam-se a Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq), cujos critérios de avaliação contemplam: (i) incentivar os docentes e os estudantes a ampliarem seus estudos no exterior (JUSTINO, 2009), e (ii) incentivar as IES a desenvolverem parcerias com instituições de ensino de outros países, para realizarem pesquisas conjuntas, módulos internacionais ou até mesmo bolsas sanduíches (JUSTINO, 2009; LUCCHESI, 2010; MÉA; JUNIOR; GOMES, 2011).

A internacionalização dos programas de pós-graduação é um dos quesitos avaliados pela CAPES e portanto, pode contribuir para melhorar a classificação da IES junto à CAPES, com os efeitos benéficos na atração de financiamento, professores e estudantes. Apesar da internacionalização ser uma preocupação comum aos dirigentes das IES brasileiras, tanto públicas quanto particulares (LIMA; CONTEL, 2008), a pesquisa tem sido escassa em escrutinar as experiências já existentes de internacionalização e, pelo menos em alguma medida, em apontar ações viáveis que podem ser adotadas pelas IES brasileiras ou de outros países em desenvolvimento (DUARTE; LIMA JÚNIOR; BATISTA, 2007).

Face a relevância da internacionalização das IES para a avaliação pelos órgãos reguladores e como mecanismo diferenciador de atração de estudantes, neste artigo analisamos uma ação de internacionalização específica – a realização de um módulo internacional (um programa com a duração de uma semana nos EUA) num mestrado em Administração. Analisam-se, em maior profundidade, duas vertentes: o enquadramento desta

ação nos objetivos estratégicos de internacionalização das IES envolvidas (a brasileira e a norte-americana), e as percepções dos estudantes envolvidos quanto ao valor gerado. Assim, formalizamos a questão de pesquisa deste artigo como sendo o entendimento de como a realização de um módulo internacional em programas de pós-graduação *stricto sensu* pode contribuir para a estratégia de internacionalização de IES e para os estudantes participantes.

Metodologicamente, o estudo foi apoiado por abordagem qualitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010), e pelo protocolo de estudo de caso único (YIN, 2010). A unidade de análise, ou caso alvo de escrutínio, foi a segunda edição do Módulo Internacional realizado para um programa de mestrado profissional em administração de uma IES paulista, que ocorreu em uma universidade norte-americana, em 2014. As análises incidiram sobre dados coletados por análise documental, observação participante, três entrevistas com os gestores dos programas envolvidos, e por meio de um questionário aplicado à turma de estudantes participantes. Os resultados evidenciam que o módulo internacional é uma ação que não apenas auxilia no andamento dos objetivos de internacionalização das IES mas, também, aporta benefícios para os estudantes participantes na forma de novas experiências de vida, possibilidades de estudo e exposição a uma realidade internacional distinta aos estudantes participantes.

Este estudo contribui para a academia brasileira ao abordar ações viáveis de internacionalização – especificamente a realização de módulos internacionais – das IES brasileiras. Há, assim, uma contribuição prática potencial para os gestores de IES poderem ponderar uma experiência existente. Contribui também para entender a internacionalização das IES de modo mais amplo. A este respeito vale notar que a jurisprudência não dispõe sobre os objetivos que devem caracterizar o processo de internacionalização acadêmica, sendo que cada IES é responsável pelo seu processo, atendendo a seus limites de autonomia científica e administrativa (LIMA; MARANHÃO, 2009).

O artigo está organizado em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. Na segunda parte realizamos uma breve revisão de literatura sobre a regulação das instituições de ensino superior com foco particular nos programas de pós-graduação *stricto sensu* e sobre a internacionalização de IES. Na terceira apresentamos o método onde se incluem os procedimentos de coleta de dados e a apresentação das IES envolvidas. A apresentação dos resultados, na quarta parte, descreve os efeitos advindos da realização de um módulo internacional tanto para as instituições envolvidas como para os estudantes participantes. O

artigo conclui com uma análise reflexiva dos resultados, apresentando as limitações e sugestões de pesquisa futura sobre a internacionalização das IES brasileiras.

## 2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES E O QUADRO REGULATÓRIO NACIONAL

### 2.1 O QUADRO REGULATÓRIO E A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO DESÍGNIO

No Brasil é a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que desempenha o papel regulamentador dos programas de pós-graduação *stricto sensu* – mestrado e doutorado – e que, por intermédio de um sistema que avalia a qualidade com base em critérios específicos, influencia as estratégias e as práticas das universidades.

A CAPES estabelece as normas e acompanha o funcionamento dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* – com avaliações quadrienais e acompanhamento anual. Os resultados dessas avaliações constituem um *ranking* que é efetivamente um selo de qualidade dos programas (MACCARI et al., 2014). Este *ranking*, que é elaborado para cursos acadêmicos e profissionais, varia numa escala com notas máximas de 6 e 7, essas reservadas exclusivamente para os programas que possuem doutorado e que obtiveram nota 5 e conceito “Muito bom” em todos os quesitos, o que corresponderia a um desempenho equiparável aos centros internacionais de excelência na área (CAPES, 2013a).

Para Maccari et al. (2009), o principal direcionador estratégico dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é cumprir os requisitos da avaliação CAPES. As periódicas avaliações CAPES visam promover a consolidação das IES e, em última instância, contribuem para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional (MACCARI et al., 2008).

Um dos quesitos de considerável importância para a obtenção de melhor posição no *ranking* da CAPES é a internacionalização. Assim, a CAPES adotou os programas de pós-graduação como ponto de partida para o processo de internacionalização (CAPES, 2014). No Documento da Área de ‘Administração, Ciências Contábeis e Turismo’ de 2013 identifica-se o significado de grau de internacionalização. Este decorre da intensidade de trânsito de grupos de pesquisa, da formação em pesquisa e da atuação em outros países. Assim, por exemplo, quanto maior o número de grupos atuando em conjunto no exterior, maior será a internacionalização (CAPES, 2013b). O documento da área também explicita um conjunto de indicadores de internacionalização que são avaliados para a atribuição dos conceitos máximos (ver Tabela 1). Com base nestes indicadores, a avaliação de 121 cursos, em 2013, resultou em

que apenas cinco alcançaram os conceitos 6 e 7, sendo quatro de Administração e um de Controladoria e Contabilidade (CAPES, 2014).

**Tabela 1** Vetores de internacionalização definidos pela CAPES

---

**Indicadores de internacionalização:**

- (i) intercâmbio de alunos e professores com IES internacionais com boa reputação;
- (ii) publicação de artigos em periódicos editados no exterior ou publicação conjunta com pesquisadores estrangeiros;
- (iii) receber/enviar professores visitantes.

**Ações a serem empreendidas:**

- (i) mobilidade de docentes e discentes para atuarem em atividades científicas no exterior;
- (ii) oferta de disciplinas e cursos diferenciados;
- (iii) ofertas de disciplinas no idioma inglês ou outro;
- (iv) atração de estudantes estrangeiros para integrar o quadro de discentes do programa;
- (v) contratação de professores de referência internacional.

**Contribuem para maior grau de internacionalização:**

- (i) professores com período de trabalho no exterior;
  - (ii) pesquisas conjuntas com grupo estrangeiro;
  - (iii) professores visitantes nos programas;
  - (iv) congressos que contam com a participação de pesquisadores estrangeiros.
- 

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em CAPES (2013b). **Nota:** Aspectos importantes relacionados à internacionalização constantes do Documento da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo – 2013.

Outros eixos também visam promover a internacionalização. Por exemplo, a Portaria Nº 106, de 2012, da Capes/MEC, instituiu uma Comissão Nacional Especial para acompanhar a implantação do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020, cuja prioridade diz respeito à internacionalização. O PNPG institui duas ações a priorizar: (i) a atração de mais docentes e estudantes estrangeiros para os programas brasileiros; e, (ii) o envio de mais estudantes e pós-doutores ao exterior para captarem novos conhecimentos (Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020, 2013).

Tanto o governo como as IES têm interesse na internacionalização da educação superior, como forma de melhorar a qualificação social e profissional de docentes e discentes, aumentando os níveis de competitividade tanto dos indivíduos como da instituição (LAUX; PERSTCHY, 2013). A internacionalização assume naturalmente diferentes vertentes, mas que assentam na promoção da troca de experiências, das pesquisas conjuntas e dos intercâmbios e módulos internacionais (CAPES, 2013b). A internacionalização das IES brasileiras pode ser observada mediante a adoção de ações conjuntas entre IES nacionais e universidades de outros países para o desenvolvimento da educação e da ciência (MARRARA, 2007; CASTRO; CABRAL NETO, 2012; CAPES, 2013b; DE NEZ et al., 2013).



## 2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

As IES, no Brasil mas por todo o mundo, intensificaram as atividades internacionais, estabelecendo objetivos, construindo a internacionalização nos seus planejamentos estratégicos e desenvolvendo ações concretas (ALTBACH; KNIGHT, 2007; STROMQUIST, 2007). Diferentes motivos têm levado as IES a se internacionalizarem (AGNEW; VANBALKOM, 2009). Por exemplo, a busca por vantagem competitiva e inclusão de conteúdo internacional ao currículo levaram as universidades a adotarem ações como a realização de arranjos transfronteiriços de colaboração em pesquisas e a criação de programas que permitam receber estudantes de outros países (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

Embora várias IES implementem planos e ações de internacionalização, há ainda alguma confusão sobre o que realmente significa internacionalizar uma universidade. Termos como educação intercultural, educação multicultural e educação internacional são, assim, usados como sinônimos de internacionalização das universidades (KNIGHT, 1997). Para clarificar, a despeito de conceitualizações propostas por Davies (1995), Knight (1997; 2015), entre outros pesquisadores. Neste artigo adotamos a definição de internacionalização de Ellingboe (1998):

um processo de integração de uma perspectiva internacional em um sistema de colégio ou universidade. Um curso, orientado ao futuro, multidimensional, interdisciplinar, visão orientada à liderança que envolve muitas partes interessadas que trabalham para mudar a dinâmica interna de uma instituição para responder e se adaptar de forma adequada a um ambiente externo cada vez mais diversificado, globalmente focado e em constante mudança. (ELLINGBOE, 1998, p. 199, tradução nossa).

Esta conceitualização reflete as quatro abordagens descritas por Knight (1997), sintetizadas na Tabela 2 acrescida dos tipos de ações associadas.

**Tabela 2** Abordagens da internacionalização das universidades

Abordagem	Ações
Atividade ( <i>activity approach</i> )	Uso de categorias ou atividades para descrever a internacionalização, tal como currículo, intercâmbio de estudantes/professores, assistência técnica, estudantes internacionais.
Competência ( <i>competency approach</i> )	Desenvolvimento de novas habilidades, conhecimentos, atitudes e valores em estudantes, docentes e funcionários.
Caráter ( <i>ethos approach</i> )	Criação de cultura e clima no <i>campus</i> que promova e suporte iniciativas internacionais/interculturais.
Processo ( <i>process approach</i> )	Integração ou infusão de uma dimensão internacional ou intercultural em ensino, pesquisa e serviço através de uma combinação de uma vasta gama de atividades, políticas e procedimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Knight (1997, tradução nossa).

As quatro abordagens são “complementares e não mutuamente excludentes” (KNIGHT, 1997, p. 8), podendo ser adotadas individualmente ou de forma conjunta, de acordo com o objetivo pretendido com a internacionalização. A(s) abordagem(ns) adotada(s) pelas universidades reflete(m) o caráter estratégico de sua internacionalização, dada a introdução de uma dimensão internacional à educação (CHAN; DIMMOCK, 2008).

Assim, a internacionalização das IES tem duas facetas cruciais: uma institucional, e outra predominantemente acadêmica (MARRARA, 2007). A dimensão institucional refere-se à legitimação, ou à necessidade de a IES ter reconhecimento internacional, tornando-se referência. A cooperação internacional e inter-institucional contribui para o desenvolvimento institucional ao envolver atividades conjuntas entre universidades, mutuamente integradas (CASTRO; CABRAL NETO, 2012).

A dimensão acadêmica contempla a adoção de políticas que visam “contribuir com o desenvolvimento da educação e da ciência, através da colaboração e da troca de experiências com agentes estrangeiros” (MARRARA, 2007: 248). De Nez et al. (2013) notaram que a internacionalização – fortalecendo oportunidades de pesquisas geradas a partir da mobilidade internacional de professores e pesquisadores – reforça a capacidade de o ensino superior contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade.

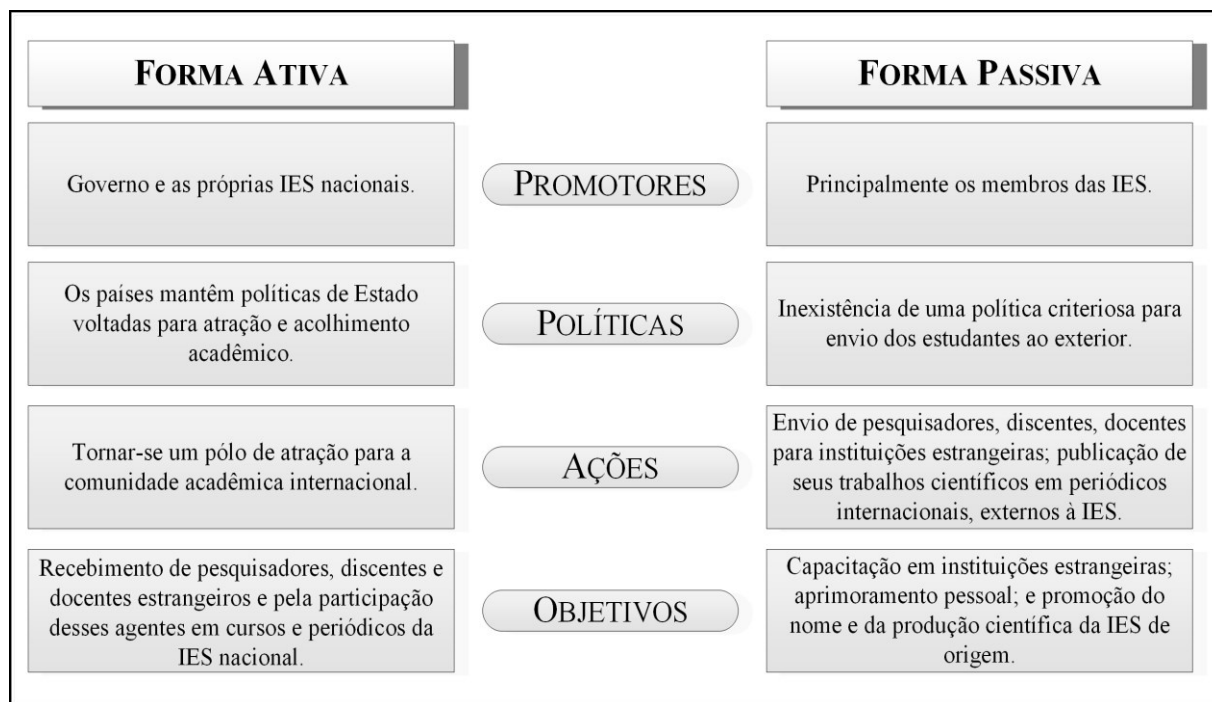
A internacionalização de IES demanda substancial investimento em bolsas de estudos e auxílios financeiros (MARRARA, 2007), e de novas competências de cunho internacional (CASTRO; CABRAL NETO, 2012). Além disso, a decisão em internacionalizar não é uma tarefa fácil, requer clareza quanto aos objetivos almejados e quanto à forma, aos meios e às dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, o qual pode ocorrer sob a forma ativa ou passiva (LIMA; MARANHÃO, 2009; CASTRO; CABRAL NETO, 2012). Na Figura 1 é possível identificar as principais características associadas a duas formas basilares de internacionalização: ativa e passiva.

A análise do estado atual do Brasil, de acordo com o Relatório da *Open Doors* de 2008 (ALMEIDA, 2011), revela que o Brasil ocupa o décimo segundo lugar no *ranking* de acadêmicos internacionais atuando em IES norte-americanas e ocupa a décimo sétimo posição, entre os vinte países que se destacam pelo número de alunos matriculados em universidades norte-americanas. Assim, a presença de universidades brasileiras nos *rankings* internacionais ainda é incipiente e para melhorar estes indicadores e aumentar a exposição internacional da pós-graduação brasileira, é necessário eliminar as barreiras legais que



dificultam a inserção de professores estrangeiros nas universidades brasileiras e, de modo convergente, incentivar o estabelecimento de acordos de dupla titulação e de cooperação em projetos internacionais de pesquisa (ALMEIDA, 2011).

**Figura 1** Formas de internacionalização



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

### 3 MÉTODO

O estudo de caso único foi adotado como abordagem metodológica (YIN, 2010) por conveniência de acesso aos participantes envolvidos. Ainda assim, importa notar que poucos programas de pós-graduação *stricto sensu* têm ações institucionalizadas como é o caso do módulo internacional aqui apurado. A institucionalização do módulo internacional estende-se atualmente a todos os programas de *stricto sensu* do PPGA-Uninove (Programa de Pós-Graduação em Administração) – universidade brasileira na qual o estudo foi realizado – incluindo-se os mestrados e doutorados inter-institucionais (comumente designados por MINTER e DINTER). O módulo internacional consiste em uma semana de inserção a tempo integral num programa de estudos na universidade estrangeira que inclui aulas, seminários e visitas a organizações relevantes. Assim, especificamente, a unidade de análise deste estudo foi o “Módulo internacional” realizado pelo Mestrado Profissional em Administração - Gestão

de Projetos (MPA-GP), pertencente ao PPGA-Uninove. O parceiro norte-americano foi a Universidade de Bentley, em Boston.

### 3.1 DADOS E COLETA

A coleta de dados se baseou em análise documental, entrevistas com os gestores das duas universidades e um questionário respondido pelos estudantes participantes. Estes foram complementados por observação participante (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), possível porque dois coautores participaram ativamente e localmente desta ação. A análise documental baseou-se em documentos publicamente disponíveis referentes à estratégia de internacionalização das duas instituições, como relatórios e diários (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). As entrevistas foram conduzidas junto aos professores coordenadores do Módulo Internacional de ambas as instituições (dois da universidade brasileira Uninove e um da parceira norte-americana Bentley). As entrevistas foram semi-estruturadas com base em três questões abertas: (1) em sua opinião, quais os efeitos da realização de um módulo internacional para a universidade?; (2) o que levou sua instituição a adotar a estratégia de internacionalização?; e (3) existem dificuldades no processo de internacionalização? Se sim, quais são as principais?

O questionário aplicado aos estudantes foi composto por 26 questões - 4 questões abertas e 22 numa escala tipo Likert de 4 pontos ancorada em: (1) não atendeu as expectativas, (2) atendeu parcialmente as expectativas, (3) atendeu plenamente as expectativas, (4) excedeu as expectativas. Os dados coletados foram analisados com o *software* Sphinx.

### 3.2 AMOSTRA: AS IES ENVOLVIDAS

Duas universidades estiveram envolvidas. A Bentley University, a instituição acolhedora nos EUA, e o MPA-GP do PPGA-Uninove que levou seus alunos e professores ao Módulo Internacional a Boston, no mês de Julho de 2014.

A **Bentley University** é uma escola de negócios norte-americana, de origem privada e sem fins lucrativos (Bentley, 2014). Fundada em 1917 e localizada em Massachussets, tem 4.247 alunos de graduação e 1.411 alunos de pós-graduação. Cerca de 16% de seus estudantes são estrangeiros, provenientes de 82 países, e 47% dos alunos da Bentley participam de pelo

menos um dos mais de 50 programas de estudo no exterior, oferecidos em 26 países. Em 2013, a Bentley contou com representantes de 89 países.

A Bentley tem um histórico longo de internacionalização em diversas facetas. Na década de 1980, criou um escritório de programas internacionais para construir um portfólio de oportunidades de intercâmbio a estudantes e professores (EQUIS, 2010). Em 2006 ampliou o número de programas internacionais de educação e o apoio a diversos projetos internacionais, inclusive com financiamentos externos para obter o selo EQUIS (EFMD Quality Improvement System), considerado o principal sistema internacional de avaliação da qualidade, melhoria e acreditação de escolas de negócios. Criou, para este fim, cursos e atividades internacionais dentro dos departamentos, ofereceu vagas a estudantes do estrangeiro, começou a proporcionar experiências internacionais aos seus alunos norte-americanos, por meio de intercâmbios, estágios internacionais e participação em pesquisas conjuntas.

As principais ações estratégicas associadas à internacionalização de Bentley incluem suporte a viagens internacionais para pesquisa e colaboração, suporte a professores visitantes internacionais e intercâmbios acadêmicos, fortalecimento de estudo no exterior, expansão da diversidade global de alunos e professores, globalização do currículo e especificação de regiões estratégicas para a realização de atividades internacionais. Uma síntese das ações de internacionalização da Bentley é apresentada na Tabela 3. Considerando a classificação de Marrara (2007), os esforços de internacionalização, de natureza institucional e acadêmica, foram instrumentais para a acreditação pela AACSB [*International Association to Advance Collegiate School of Business*] e EQUIS [*European Quality Improvement System*].

**Tabela 3** Ações de internacionalização da Bentley University

(i)	disponibilização de estruturas institucionais de apoio à internacionalização;
(ii)	abertura do campus para estudantes estrangeiros;
(iii)	criação e manutenção de uma rede de parcerias internacionais para a realização de pesquisas e intercâmbio de estudantes e professores;
(iv)	engajamento da universidade na comunidade internacional de pesquisadores;
(v)	oportunidades de aprendizagem internacionais, por meio de intercâmbio, a exemplo do que ocorre entre a Bentley e a Uninove;
(vi)	criação de uma rede de estudantes internacionais;
(vii)	criação de relacionamento com o mundo corporativo internacional; e
(viii)	transferência de conhecimento na comunidade internacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados dos relatórios e entrevista.

A Bentley assume uma internacionalização ativa, uma vez que busca desenvolver uma educação internacional, enviando e recebendo pesquisadores, discentes e docentes

estrangeiros em seu campus. Em 2012, a Bentley firmou uma parceria com a Uninove, no intuito de realizar módulos internacionais em seu campus, recebendo alunos e professores desta última, principalmente com foco em Gerenciamento de Projetos.

A **Universidade Nove de Julho - Uninove** foi fundada em 1972, sendo uma instituição privada com, atualmente, mais de 130 mil alunos e uma gama extensa de oferta formativa que inclui doze programas de pós-graduação *stricto sensu*, cinco dos quais em Administração (UNINOVE, 2014a).

A internacionalização do PPGA-Uninove é recente mas sustentada em convênios com instituições internacionais para o desenvolvimento de pesquisas e intercâmbio de estudantes e professores. Identificam-se, por exemplo, os acordos com o Instituto Universitário de Lisboa, *Universidad de La Frontera Chile*, *Universidade de Saragoza*, Universidade do Porto, *Universidad de Barcelona*, *Massachusetts University–Amherst*, *Bentley University*, *Suffolk University*, *Central Michigan University*, *IAE Grenoble* e *Université Paris Dauphine*, e *Florida International University* (UNINOVE, 2014b). Estes convênios internacionais do PPGA-Uninove fazem parte do Programa de Internacionalização cujo objetivo é: “ampliar o escopo da Universidade Nove de Julho, por meio de seu Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, para o conhecimento e interação com os padrões de qualidade de sistemas educacionais, de pesquisa e de produção intelectual da Pós-graduação mais avançados no mundo, visando avançar a maturidade de seus processos educacionais e a sofisticação de sua produção científica” (UNINOVE, 2014c). Os intercâmbios têm permitido ao PPGA-Uninove expandir a experiência e o amadurecimento acadêmico de seus professores e alunos, indicando o alinhamento de suas ações com dois dos indicadores de internacionalização da CAPES.

O PPGA-Uninove optou por iniciar seu Programa de Internacionalização com um modelo simplificado, que lhe permite conhecer preliminarmente as possibilidades e formas de interação com outras universidades do mundo. As atividades deste modelo compreendem cinco subprogramas que visam criar e expandir a experiência internacional dos docentes e discentes, como sumarizado na Tabela 4.

O estágio seguinte do processo de internacionalização do PPGA-Uninove depende do amadurecimento do modelo simplificado e compreende o modelo por competências e o desenvolvimento de novos conhecimentos, tais como a interdependência de questões interculturais, linguísticas, econômicas, ambientais e políticas entre nações, nos estudantes e

nos professores. Com base neste segundo modelo, o PPGA-Uninove implementou a oferta de disciplinas na língua inglesa. Outras ações empreendidas para incrementar a internacionalização incluem o acolhimento de professores visitantes de universidades estrangeiras, a institucionalização do intercâmbio de alunos de universidades estrangeiras (em ambos os sentidos), a participação de comitês e diretorias de associações internacionais, a organização de congressos internacionais, entre outros.

**Tabela 4** Subprogramas para a internacionalização do PPGA-Uninove

**(i) Módulo internacional**

Parte integrante da Matriz Curricular do PPGA-Uninove. É composto por cursos que tem seu início em uma disciplina realizada no Brasil e é finalizado com uma disciplina realizada no exterior. Contempla atividades acadêmicas e visitas técnicas no exterior, perfazendo um total de 60 horas/aula.

Desde 2013, a realização do módulo passou a ser obrigatória para todos os alunos de todos os Programas (acadêmicos e profissionais). Em 2013, participaram do Módulo Internacional na Bentley 25 alunos e 6 professores, enquanto no ano de 2014 participaram 22 alunos e 4 professores.

**(ii) Intercâmbio de alunos**

Incentivo às bolsas sanduíche e recebimento de alunos estrangeiros, cerca de 10 alunos passaram pelos programas de mestrado ou doutorado. Em 2013, foram enviados 5 alunos para complementarem seus estudos no exterior.

**(iii) Intercâmbio de docentes**

Atividades de docência e de pesquisa, de professores estrangeiros no PPGA-Uninove e vice-versa, para nucleação de pesquisas e desenvolvimento simultâneo de pesquisas complementares.

**(iv) Duplo grau acadêmico**

Validação de créditos de cursos e disciplinas de ambas as instituições envolvidas para obtenção de grau acadêmico brasileiro e do país de origem.

**(v) Visitas técnicas**

Visitas interinstitucionais de professores, às instituições estrangeiras para identificação de parceiros internacionais, visando o desenvolvimento de pesquisas e produção intelectual de forma conjunta.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em pesquisa de campo.

## **4 RESULTADOS**

A parceria firmada entre a Uninove e a Bentley culminou na realização de um Módulo Internacional de curta duração, destinado aos estudantes do Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos, do PPGA da Uninove. Autofinanciado por cada estudante, a temática do módulo envolveu tópicos avançados de gerenciamento de projetos, com vistas a discutir as formas pelas quais as organizações podem aplicar os princípios, técnicas e ferramentas da gestão de projetos para elevar sua competitividade.

Em sua segunda edição, o Módulo Internacional teve a duração de cinco dias úteis em julho de 2014, compreendendo *workshops*, aulas e visitas técnicas, num total de 60 horas/aula. O módulo contou com a participação de 22 estudantes: dezesseis brasileiros vinculados à Uninove, três brasileiros de outras IES parceiras, e três estrangeiros estudantes de Bentley.

No primeiro dia do curso foi distribuída cada participante uma apostila impressa com os *slides* apresentados em aula e com diversos artigos científicos relacionados aos temas de estudo. Dos quatro professores brasileiros vinculados à Uninove que participaram do módulo, dois eram palestrantes de um dos *workshops*. Os demais *workshops* foram realizados por quatro professores vinculados à IES americana. No total, foram ministrados cinco *workshops*, realizadas três visitas técnicas e uma de caráter acadêmico.

Em suma, o Módulo Internacional constitui uma disciplina obrigatória do PPGA-Uninove, que tem início no Brasil e finalização no exterior. Ao término do módulo, os alunos devem apresentar algum tipo de produção científica (pôsteres ou artigos) vinculada aos temas lá estudados. Estas ações corroboram com as recomendações do PNPG 2011-2020 e da Comissão do PNPG 2010-2020, quanto ao objetivo da internacionalização, em especial quanto ao estímulo ao progresso da ciência e à dinamização do sistema de captação de conhecimento com o envio de estudantes ao exterior.

#### 4.1 EFEITOS DO MÓDULO INTERNACIONAL PARA A UNINOVE

Na última Avaliação – CAPES 2010/2012 – o PPGA-Uninove obteve nota 5 (CAPES, 2014). Determinado a elevar sua posição no *ranking* a partir da obtenção da nota máxima no próximo triênio, a instituição desenvolveu estratégias e ações para aumentar a internacionalização, onde se enquadra a realização do módulo internacional objeto deste estudo.

O início da internacionalização do programa de mestrado em GP começou em 2013, com a realização da primeira edição do Módulo em conjunto com a Bentley. Esta experiência foi estendida para os outros programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração oferecidos pela universidade em colaborações estabelecidas com Portugal, Alemanha e França.

Um dos objetivos da Uninove é aumentar na participação de alunos estrangeiros em seus programas, na medida em que forem realizados mais módulos no exterior. A realização de projetos de pesquisa conjuntos também é esperada em razão de uma maior aproximação entre alunos e professores. Mediante aporte financeiro em prol do desenvolvimento de um departamento de relações internacionais, a Uninove pretende empreender ações contínuas e planejadas no programa e na instituição, atendendo às recomendações da CAPES.



Entrevistas realizadas com os responsáveis pelo Módulo Internacional, aqui nominados E1 e E2, permitiram elencar os principais objetivos, os efeitos da realização do módulo e as dificuldades enfrentadas, implicações confirmadas por estudos anteriores (ver Tabela 5).

**Tabela 5** Objetivos e efeitos do Módulo internacional para a Uninove

Entrevistados E1 e E2	Referências
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ melhorar a qualidade do curso;</li><li>▪ melhorar o reconhecimento da IES;</li><li>▪ melhorar a avaliação do programa junto a CAPES;</li><li>▪ proporcionar vivência internacional para alunos do programa;</li><li>▪ inserir o programa e os pesquisadores em contexto internacional;</li><li>▪ investir na qualificação de docentes e discentes; e,</li><li>▪ investir no avanço da pesquisa e do ensino.</li></ul>	Marrara (2007); Lucchesi (2010); Castro e Cabral Neto (2012); De Nez et al. (2013); Laux e Perstchy (2013)
<b>Efeitos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ atendimento do critério de avaliação da CAPES;</li><li>▪ possibilidade de um docente brasileiro ministrar disciplina em IES estrangeira e vice-versa;</li><li>▪ obtenção de reconhecimento internacional;</li><li>▪ desenvolvimento de parcerias com IES estrangeira;</li><li>▪ possibilidade de realizar pesquisa conjunta; e,</li><li>▪ contribuição de docentes de IES estrangeiras nos trabalhos dos alunos brasileiros.</li></ul>	Marrara (2007); Lima e Maranhão (2009); Castro e Cabral Neto (2012); De Nez et al. (2013); Maccari et al. (2014).
<b>Dificuldades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ é preciso haver um envolvimento pessoal dos docentes e pesquisadores no sentido de estabelecer uma relação entre a comunidade científica; e,</li><li>▪ custos para a realização do intercâmbio.</li></ul>	Marrara (2007); Justino (2009).

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nas entrevistas.

Para o entrevistado E1, oferecer um Módulo Internacional afeta questões internas do MPA-GP da Uninove, pois demanda definição clara dos objetivos do curso e zelar pela boa formação de seus alunos; caso contrário corre o risco de denegrir a imagem da universidade no exterior. E1 afirma ainda que a Uninove realiza ações que contribuem para a valorização da universidade pela comunidade local, por ofertar cursos desenhados para cada um dos programas. O objetivo estratégico é desenvolver especificamente cada linha de pesquisa, em contraste com outras IES, que geralmente oferecem cursos internacionais “enlatados”.

Para E2, realizar o módulo internacional contribui para uma melhor nota da avaliação CAPES e também permite que a universidade seja mais conhecida na IES onde realizou o módulo. Por consequência, novas parcerias podem ser desenvolvidas, a exemplo da realização de pesquisa conjunta entre alunos e docentes ou entre docentes das duas instituições.

Por fim, quando questionados a respeito das possíveis dificuldades do programa em relação à internacionalização, os entrevistados ponderaram que o próprio processo de

internacionalização só se dá por meio das pessoas, sendo necessário um envolvimento pessoal dos professores e pesquisadores para estabelecer uma relação com a comunidade científica. Outro aspecto apontado, que poderia ser considerada uma dificuldade para as IES, é o custo para realizar o intercâmbio. Os entrevistados afirmaram que para a Uninove esta não configura um problema: a organização do módulo é conduzida pelos próprios alunos e professores, tornando o custo mais viável. Os alunos têm ciência de que o módulo internacional compõe a matriz curricular e sua realização é compulsória, devendo o aluno dispor deste investimento no momento oportuno. Convém ressaltar a gratuidade na mensalidade conferida aos alunos dos cursos de mestrado e doutorado do PPGA da Uninove.

As ações e os objetivos elencados evidenciam os esforços do PPGA-Uninove em internacionalizar-se. A forma utilizada pela instituição é a internacionalização passiva, fundamentalmente promovida pelos membros da IES, a partir do envio de discentes e docentes no intuito de promover a capacitação e o aprimoramento pessoal (LIMA; MARANHÃO, 2009; CASTRO; CABRAL NETO, 2012). A Uninove atende às duas naturezas de internacionalização cunhadas por Marrara (2007): (i) institucional, por buscar reconhecimento internacional; e (ii) acadêmica, por contribuir para o desenvolvimento da ciência a partir da colaboração e troca de experiências de agentes estrangeiros.

#### 4.2 EFEITOS DO MÓDULO INTERNACIONAL PARA A BENTLEY UNIVERSITY

A Bentley passou a incorporar a internacionalização em sua estratégia na década de 1980. Os principais objetivos, efeitos e dificuldades associados ao processo de internacionalização da Bentley são apresentados na tabela 6, salientando-se que, como apontado pelo responsável pelo Módulo Internacional designado pela Bentley (entrevistado E3), “dado que vivemos na era da globalização, nossos alunos e professores precisam estar engajados internacionalmente para serem competitivos”. Tal afirmação corrobora com estudos de (LUCCHESI, 2010), quando afirma que o intercâmbio de conhecimento é o grande elo da globalização. Os documentos analisados permitiram identificar a relevância da internacionalização para a certificação de qualidade exigida pela EQUIS.

**Tabela 6** Objetivos e efeitos do Módulo internacional para a Bentley

Entrevistado E3	Referências
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• pesquisa e colaboração internacional;</li><li>• suporte de professores e alunos de outros países provenientes de programas de intercâmbios acadêmicos;</li><li>• busca por competitividade.</li></ul>	Justino (2009); EQUIS (2010); Lucchesi (2010).
<b>Efeitos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• maior publicidade à marca de ambas as instituições;</li><li>• aumento da interação intercultural entre os estudantes locais e internacionais, que é necessário nesta era global;</li><li>• aumento da colaboração entre professores das duas instituições, o que leva a publicações.</li></ul>	Marrara (2007); De Nez et al. (2013).
<b>Dificuldades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• é preciso ter um corpo docente interessado e dedicado a se envolver em atividades internacionais;</li><li>• os líderes da IES devem estar dispostos a apoiarem e conduzirem este processo;</li><li>• é preciso dispor de recursos financeiros.</li></ul>	Marrara (2007); Justino (2009).

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na entrevista.

A Tabela 6 resume os dados coletados na entrevista e os confronta com a literatura. Quanto aos benefícios, evidencia-se que a internacionalização da Bentley gera reconhecimento internacional para a instituição (MARRARA, 2007), propicia a troca de experiências e informações entre docentes e discentes (MARRARA, 2007), fortalece oportunidades de pesquisas conjuntas, nacionais e internacionais (DE NEZ et al., 2013), dentre outros aspectos. As dificuldades enfrentadas para a internacionalização, apontadas por E3, corroboram com estudos de Justino (2009) quanto à necessidade de envolver a participação de diversos atores, incluindo docentes, e com Marrara (2007) quanto aos altos investimentos em bolsas de estudos e auxílios financeiros que são necessários para promover a internacionalização.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DO MÓDULO INTERNACIONAL: PERSPECTIVAS DOS ESTUDANTES

O último aspecto de avaliação incidiu sobre as perspectivas de estudantes. A coleta de dados por questionário (não reproduzidos aqui) permitiu identificar pontos fortes e fracos do Módulo Internacional. Aos participantes foi solicitado que avaliassem cada uma das sessões workshops/aulas e visitas, bem como os diferentes aspectos organizacionais e experienciais. Em resumo, as avaliações foram altamente positivas quanto à: troca de experiências e perspectivas entre os participantes, aprendizado, alto nível das palestras ministradas,

exposição à diversidade de estudantese e a possibilidade de interagir pessoalmente com alguns dos mais notáveis pesquisadores da área.

No que tange aos aspectos operacionais do curso, os resultados indicaram que a infraestrutura oferecida pela Bentley excedeu as expectativas de 16 dos 22 estudantes. A maior parte dos alunos considerou que as acomodações, as refeições, os *workshops* e as visitas foram amplamente atendidos; no que se refere à infraestrutura da IES e da sala de aula, estas excederam às expectativas dos alunos.

Com relação aos *workshops* ministrados os alunos destacaram especialmente as palestras “*Estimating resources and measuring progress*” e “*Next generation project management*”, respectivamente ministradas pelos professores Steve Devoux e Aaron Shenhar, as quais excederam as expectativas para 13 dos 22 dos participantes. É possível afirmar que tal resultado decorre do fato de que os palestrantes em questão são referências na área de projetos, tanto em termos acadêmicos como para a prática, o que contribui para a ampliação do conhecimento.

No período do curso foram realizadas quatro visitas, sendo três delas às empresas WTTC, Thermo Fisher e Acentech, e a última ao campus das universidades Harvard e MIT (*Massachusetts Institute Technology*), ambas consideradas referências mundiais. Os estudantes manifestaram especial valorização das visitas às empresas cuja atividade tem maior aderência à área de estudo em gestão de projetos; no caso, as visitas às empresas Thermo Fisher e Acentech.

## 5 DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS

Este artigo buscou analisar os efeitos advindos da realização de um módulo internacional para as instituições envolvidas e para os estudantes participantes. A realização de um módulo internacional visa, por um lado, o cumprimento de quesitos de qualidade pelos órgãos reguladores, onde se destaca a CAPES, e, por outro, proporcionar uma experiência de imersão e integração internacional aos estudantes. Suportado na literatura existente sobre a internacionalização de IES e sobre a regulação do ensino superior brasileiro, este artigo buscou responder à questão norteadora desta pesquisa: *Como a realização de um módulo internacional em programas de pós-graduação stricto sensu pode contribuir tanto para a estratégia de internacionalização de IES como para os estudantes participantes?* O estudo tem, assim, o contributo potencial de proporcionar uma experiência que pode ser alvo de

*benchmarking* por outras IES brasileiras. Efetivamente, esta experiência de internacionalização, que se tornou uma prática institucionalizada a todos os programas de *stricto sensu* em Administração da IES brasileira investigada, encontra um parceiro estrangeiro que também partilha objetivos e uma visão que tem a internacionalização como um dos pilares estratégicos de expansão e melhoria da qualidade.

A análise dos resultados permite afirmar que tanto as IES envolvidas, como seus docentes e discentes participantes do Módulo Internacional, são beneficiados pelo processo de internacionalização das duas instituições. As ações de cooperação internacional realizadas pela Bentley e pela Uninove têm lhes propiciado maior desenvolvimento institucional e reconhecimento internacional. Acresce, ainda, que os estudantes das duas instituições têm se beneficiado pela oportunidade de ampliarem seu conhecimento pela troca de experiências e informações com docentes e discentes de outros países, muitas vezes de realidades sociais, econômicas e políticas muito diversas.

Os efeitos verificados nas instituições parceiras são congruentes com os objetivos traçados de internacionalização. A internacionalização, para a Universidade de Bentley e para a Uninove, visa explicitamente objetivos de: (i) busca pelo reconhecimento internacional (MARRARA, 2007); (ii) compartilhamento de experiências (MARRARA, 2007); (iii) desenvolvimento institucional (MARRARA, 2007; CASTRO; CABRAL NETO, 2012); e (iv) realização de pesquisas conjuntas (DE NEZ et al., 2013). Para as duas instituições, suas ações em prol da internacionalização tendem a contribuir tanto para o desenvolvimento da sociedade (DE NEZ et al., 2013) como para a própria academia por possibilitarem maior qualificação do seu corpo docente e dos alunos (LAUX; PERSTCHY, 2013). Ainda assim, há diferenças assinaláveis entre as instituições quanto ao estágio de reconhecimento internacional, como denotam os selos de qualidade da AACSB e EQUIS obtidos pela Universidade de Bentley. A Uninove foi reconhecida no Brasil com um conceito 5 pela CAPES, mas não buscou ainda outras formas de reconhecimento, ou acreditação internacional.

Há implicações práticas relevantes deste estudo. A realização de um Módulo Internacional por uma determinada instituição tende a propiciar efeitos positivos quando esta possui, dentre seus objetivos, tornar-se reconhecida internacionalmente ao mesmo tempo em que pretende contribuir para o desenvolvimento da ciência (MARRARA, 2007), a exemplo do que ocorre com a Uninove. Nesse sentido, é possível também afirmar que a estratégia de

internacionalização adotada pela Uninove está centrada em cooperação internacional, realizando atividades conjuntas com a Bentley, entre outras universidades, corroborando com os estudos de Castro e Cabral Neto (2012). Como contribuição prática, este artigo permite compartilhar uma experiência positiva em um amplo e árduo processo de internacionalização que poderá servir de inspiração para universidades que desejam empreender na realização de intercâmbios.

A realização do módulo permitiu a estudantes e professores a oportunidade de interagir com especialistas renomados na área de gestão de projetos, ampliando o envolvimento do programa com a comunidade internacional. A experiência internacional contribuiu para o enriquecimento cultural e o desenvolvimento pessoal dos participantes, aspectos muito relevantes para a construção de competências dos gestores e equipes de projetos.

Como contribuição acadêmica, este estudo debate o conceito de internacionalização aplicada ao setor educacional, discussão altamente relevante dado que a educação é o ponto de partida para a formação do indivíduo e para o desenvolvimento social. No entanto, importa entender que há percursos, ou ações, alternativas para a internacionalização mas que uma estratégia de internacionalização precisa ser balizada no quadro regulatório vigente. Assim, entender o normativo é crucial para os gestores de IES.

## 5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Há limitações a apontar ao estudo. A principal limitação deste estudo decorre de se tratar de um estudo de caso único, não sendo possível extrapolar os resultados ou até mesmo generalizá-los. Sugere-se realizar um estudo de caso múltiplo, contemplando outras IES, a fim de verificar se os resultados se assemelham ou se há a emergência de algum novo elemento que remeta a novas reflexões a respeito tanto das motivações como das consequências sobre a internacionalização das IES parceiras.

Outra limitação esteve no escopo definido para o estudo que não contemplou uma avaliação mais ampla dos benefícios esperados e efetivamente absorvidos. Por exemplo, não se questionou os estudantes sobre os efeitos da realização de um Módulo Internacional para o seu contexto profissional. Pesquisas futuras poderiam considerar as perspectivas do corpo discente sobre os eventuais benefícios da internacionalização para os estudantes. Ao adotar esse foco de pesquisa, a IES seria beneficiada pelo acesso à opinião dos estudantes sobre a



internacionalização da IES possibilitando um melhor direcionamento estratégico em termos de atendimento tanto às regras da CAPES como às perspectivas de seus discentes. Pesquisas futuras também poderiam considerar a realização de um estudo longitudinal com os estudantes, assim permitindo compreender as implicações da internacionalização para o desenvolvimento pessoal e profissional dos discentes, inclusive após a conclusão de seu curso.

Seria relevante em pesquisa futura fazer uma avaliação reversa. Ou seja, analisar uma experiência de módulo internacional tendo como instituição acolhedora uma IES brasileira. Por exemplo, para buscar entender quais os efeitos de um Módulo internacional oferecido no Brasil, para o processo de internacionalização das IES. Tal perspectiva de pesquisa permitiria compreender e analisar se os efeitos do processo de internacionalização se assemelham em ambas as situações.

Em conclusão, discussões sobre o processo de internacionalização merecem atenção pois, independente das razões que levam as IES a empreender tal processo, o objetivo lhes é comum: melhorar a qualidade da educação, por meio do intercâmbio do conhecimento. Especificamente no Brasil, o que hoje denominamos processo de internacionalização deverá, no futuro, ser estudado como o progresso da internacionalização, dado que este é um processo que tende a ser irreversível. Neste sentido, estudos longitudinais têm potencial tanto para fornecer orientações práticas quanto para estimular discussões sobre estratégias educacionais atreladas às determinações dos órgãos reguladores.

## REFERÊNCIAS

- AGNEW, M.; VANBALKOM, W. Internationalization of the university: Factors impacting cultural readiness for organizational change. **Intercultural Education**, 2009, 20(5), 451-462.
- ALMEIDA, M. A pós-graduação no Brasil: Onde está e para onde poderia ir. **BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-Graduação-PNPG, 2020, 2011, 17-28.**
- ALTBACH, P.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, 2007, 11(3/4), 290-305.
- BENTLEY UNIVERSITY. **About Bentley University**. Acesso em 13 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.bentley.edu/about/bentley>, 2014.
- CAPES. **Regulamento para a avaliação trienal 2013 (2010-2012)**. Acesso em 14 de Maio de 2014, disponível em <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/>, 2013a.

CAPES. **Documento de Área 2013 – Área Administração, Ciências Contábeis e Turismo**. Acesso em 13 de Maio de 2014, disponível em <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>, 2013b.

CAPES. **Avaliação Trienal 2013 - Divulgação do Resultado Final Homologado pelo CTC-ES**. Acesso em 07 de Outubro de 2014, 2014.

CASTRO, A.; CABRAL NETO, A. O ensino superior: A mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, 2012, 21, 69-96.

CHAN, W.; DIMMOCK, C. The internationalization of universities: Globalist, internationalist and translocalist models. **Journal of Research in International Education**, 2008, 7(2).

COMISSÃO ESPECIAL DE ACOMPANHAMENTO DO PNPG 2011-2020 (2013). Acesso em 07 de Outubro de 2014, disponível em **Relatório Final 2013 - Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 e Elaboração da Agenda Nacional de Pesquisa**: <http://www.capes.gov.br/component/content/article?id=4439>, 2013.

DAVIES, J. University strategies for internationalization in different institutional and cultural settings. Blok, P.: Policy and policy implementation in internationalization of higher education. **EAIE occasional paper**, 1995, 8, 3-18.

DE NEZ, E.; DE NEZ, E.; BIAVATTI, V. **A internacionalização da educação superior nos programas de pós-graduação brasileiros**. Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. Buenos Aires, Argentina, 2013.

DUARTE, R.; LIMA JÚNIOR, A.; BATISTA, R. O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: O caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná. **Revista Economia; Gestão**, 2007, 7(14), 159-162.

ELLINGBOE, B. Divisional strategies to internationalise a campus: Results, resistance and recommendations from a case study at a US university. In J. Mestenhauser; B. Ellingboe (Eds.), **Reforming the Higher Education Curriculum: Internationalising the Campus** (pp. 198-228). Phoenix, AZ: Oryx Press, 1998.

EQUIS. **EQUIS self assessment report**. December 2010. Acesso em 23 de outubro de 2014, disponível em <http://www.bentley.edu/files/EQUIS2010.pdf>, 2010

JUSTINO, E. Internacionalização das instituições de ensino superior: Estratégia ou modismo. **Revista E-Tech**, 2009, 2(2), 38-60.

KNIGHT, J. Internationalisation of higher education: A conceptual framework. KNIGHT, J.; UND DE WIT, H. **Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries**, 1997, 14, 249-259.

KNIGHT, J. Five myths about internationalization. **International Higher Education**, 2015, 62, p. 14-15.

LAUX, R.; PERSTCHY, G. **Internacionalização da educação superior: Utopia ou marketing pós-moderno? O caso Brasil**. Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, SC, Brasil, 2013.

LIMA, M.; CONTEL, F. Características atuais das políticas de internacionalização das instituições de educação superior no Brasil. **Revista Científica e-curriculum**, 2008, 3(2).

LIMA, M.; MARANHÃO, C. O sistema de educação superior mundial: Entre a internacionalização ativa e passiva. **Avaliação**, 2009, 14(3), 583-610.

LUCCHESI, M. **A internacionalização da educação superior na América Latina: Desafios e perspectivas**. Anais do Congresso Iberoamericano de Educación Metas 2021, Buenos Aires, Argentina, 2010.

MACCARI, E., et al. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: Pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, 2008, 5(9), 171-205.

MACCARI, E., et al. A gestão dos programas de pós-graduação em Administração com base no sistema de avaliação da CAPES. **Revista de Gestão da USP**, 2009, 16(4), 1-16.

MACCARI, E., et al. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, 2014, 49(2), 369-383.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 7<sup>ed</sup>, São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARRARA, T. Internacionalização da pós-graduação: Objetivos, formas e avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, 2007, 4(8), 245-262.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2<sup>ed</sup>, São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MÉA, L.; JUNIOR, V.; GOMES, C. **A autoavaliação da demanda por internacionalização dos programas de pós-graduação: Um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria**. Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, SC, Brasil, 2011.

MOROSINI, M. Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista**, 2011, 27, 93-112.

STROMQUIST, N. P. Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments. **Higher Education**, 2007, 53(1), 81-105.

UNINOVE. **Sobre a Uninove**. Acesso em 15 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.uninove.br/Paginas/aUninove/Sobre.aspx>, 2010a

UNINOVE. **Convênios internacionais**. Acesso em 15 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.uninove.br/Paginas/Mestrado/AdministracaoPPGA/admHome.aspx>, 2014b

UNINOVE. **Relatório coleta CAPES: Ano base 2013**. *Plataforma Sucupira*. São Paulo, 2014c.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4<sup>ed</sup>, Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.